

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO**



**INGENIERÍA EN FINANZAS CONTADOR PÚBLICO - AUDITOR**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN  
FINANZAS CONTADORA PÚBLICA - AUDITORA**

**“EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS CONTROLES INTERNOS DE LOS  
PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LAS ÁREAS DE LOGÍSTICA Y TESORERÍA DE LA  
EMPRESA REPARTOS ALIMENTICIOS REPARTI CÍA. LTDA., SUCURSAL QUITO”.**

**MARÍA BELÉN PEÑAHERRERA HERRERA**

**DIRECTOR:** DR. CÉSAR PASQUEL

**CODIRECTOR:** ING MAURICIO MARTÍNEZ.

SANGOLQUÍ, MARZO DEL 2007

## **CERTIFICADO DE AUTENTICIDAD**

CERTIFICAMOS QUE LA PRESENTE TESIS DE GRADO: "EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS CONTROLES INTERNOS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LAS ÁREAS DE LOGÍSTICA Y TESORERÍA DE LA EMPRESA REPARTOS ALIMENTICIOS REPARTI CÍA. LTDA., SUCURSAL QUITO", HA SIDO REALIZADA EN SU TOTALIDAD POR LA SEÑORITA MARÍA BELÉN PEÑAHERRERA HERRERA, PREVIO A LA OBTENCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO – AUDITOR, CUMPLIENDO LAS NORMAS Y DISPOSICIONES DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO DE LA ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO.

SANGOLQUÍ, MARZO DE 2007

---

**DIRECTOR**

DR. César Pasquel

---

**CO – DIRECTOR**

Ing. Mauricio Martínez

## AGRADECIMIENTO

La realización de una actividad siempre tiene personajes que con su aporte intelectual y afectivo se alcanza el éxito. En primer lugar agradezco a Dios por haberme dado la sabiduría para saber elegir el camino correcto durante mis decisiones y poder seguir adelante.

A la Escuela Politécnica del Ejército, a la Facultad de Ciencias Administrativas, especialidad en Finanzas y Auditoría, por haberme dado la oportunidad de educarme en las aulas de tan prestigiosa institución.

A mis profesores, en especial al Dr. Eduardo Ron, quienes han sabido impartir su cátedra acertadamente, brindando tiempo y paciencia, alimentando no sólo la parte intelectual sino también el alma con sus sabios consejos, que han servido para concluir este trabajo investigativo.

A mi Director de Tesis, Dr. César Pasquel, y Co-director, Ing. Mauricio Martínez, que con su guía y sapiencia, se ha culminado exitosamente el presente trabajo.

Un agradecimiento profundo a la Familia Sánchez Campos, en especial a Rodriguito, Marthita y Fernando, quienes me han apoyado incondicionalmente en todo lo que he necesitado, siendo pilares importantes durante cada etapa de mis estudios y aún más en la realización de la tesis.

Gracias a mis padres, Rafael y Alicita, por todo el amor y los sacrificios que han hecho para darme una buena educación y enseñado que lo más importante es salir adelante a pesar de los obstáculos que la vida pone. A mi abuelita Antuquita por todos sus cuidados. Por último, a las familias Herrera Cárdenas y Peñaherrera, a mis amigos, que de una u otra manera han contribuido en mi desarrollo personal y profesional.

## DEDICATORIA

Cuando era niña no percibía aquellas cosas tan lindas que mis padres, Rafiquito y Alicita, hacían por mí, pero hoy que he crecido y veo con claridad sus actuaciones, sé que ni todas las riquezas del mundo sirven para compensar el amor que me han dado y los sacrificios que han hecho para darme una vida sin privaciones y una educación ejemplar y hacer de su hija una mujer con grandes principios y valores.

Dios les pague padres por su ejemplo de lucha y tesón y ser pilares fundamentales en mi vida; en retorno les dedico el presente trabajo investigativo.

A mis abuelitos, Antuquita, Ercilita y Eduardito, por cuidarme y enseñarme grandes valores que se necesitan para triunfar en la vida.

Ñño Fausto Hernán, donde estés quiero que sepas que eres un ejemplo de tenacidad para mí, siempre estás en mi mente, y por eso te dedico el resultado de mis estudios.

A Sebastian, porque durante estos últimos cuatro años, ha sido un apoyo fundamental en mi vida.

## ÍNDICE

|                                     |               |
|-------------------------------------|---------------|
| <b>PRESENTACIÓN</b>                 | <b>- 8 -</b>  |
| <b>INTRODUCCIÓN</b>                 | <b>- 9 -</b>  |
| <b>CAPÍTULO I</b>                   | <b>- 11 -</b> |
| <b>1. ASPECTOS GENERALES</b>        | <b>- 11 -</b> |
| <b>1.1. ANTECEDENTES</b>            | <b>- 11 -</b> |
| 1.1.1. Base legal                   | - 12 -        |
| 1.1.2. Objetivos de la empresa      | - 13 -        |
| <b>1.2. LA EMPRESA</b>              | <b>- 14 -</b> |
| 1.2.1. Concepto                     | - 14 -        |
| 1.2.2. Reseña Histórica             | - 15 -        |
| 1.2.3. Organigrama                  | - 17 -        |
| 1.2.3.1. Concepto                   | - 17 -        |
| 1.2.3.2. Organigrama Estructural    | - 18 -        |
| 1.2.3.3. Organigrama Funcional      | - 20 -        |
| 1.2.3.4. Organigrama Personal       | - 33 -        |
| <b>CAPÍTULO II</b>                  | <b>- 37 -</b> |
| <b>2. ANÁLISIS SITUACIONAL</b>      | <b>- 37 -</b> |
| <b>2.1. ANÁLISIS INTERNO</b>        | <b>- 37 -</b> |
| 2.1.1. Áreas Financieras            | - 38 -        |
| 2.1.1.1. Área de Logística          | - 38 -        |
| 2.1.1.2. Área de Tesorería          | - 53 -        |
| <b>2.2. ANÁLISIS EXTERNO</b>        | <b>- 60 -</b> |
| 2.2.1. Influencias Macroambientales | - 60 -        |
| 2.2.1.1. Factor Político            | - 61 -        |
| 2.2.1.2. Factor Económico           | - 64 -        |
| 2.2.1.3. Factor Social              | - 75 -        |
| 2.2.1.4. Factor Tecnológico         | - 78 -        |
| 2.2.1.5. Factor Legal               | - 79 -        |
| 2.2.2. Influencias Microambientales | - 82 -        |
| 2.2.2.1. Clientes                   | - 82 -        |
| 2.2.2.2. Proveedores                | - 85 -        |
| 2.2.2.3. Competencia                | - 86 -        |
| 2.2.2.4. Precios                    | - 87 -        |

|   |                |
|---|----------------|
| <b>CAPÍTULO III</b>   | <b>- 89 -</b>  |
| <b>3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>  | <b>- 89 -</b>  |
| 3.1. Visión   | - 91 -         |
| 3.2. Misión   | - 92 -         |
| 3.3. Ejes Estratégicos  | - 92 -         |
| 3.4. Objetivos  | - 92 -         |
| 3.5. Políticas:   | - 93 -         |
| 3.6. Estrategias:   | - 96 -         |
| 3.7. Principios y Valores   | - 97 -         |
| <br>  |                |
| <b>CAPÍTULO IV</b>  | <b>- 100 -</b> |
| <b>4. EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO DEL ÁREA DE LOGÍSTICA</b> | <b>- 100 -</b> |
| 4.1. Evaluación del Control Interno Administrativo  | - 101 -        |
| 4.2. Medición del Riesgo de Control   | - 110 -        |
| 4.3. Resultados de la Evaluación del Control Interno  | - 112 -        |
| 4.4. Propuesta de Mejoramiento del Control Interno Administrativo del Área de Logística                   | - 116 -        |
| 4.5. Evaluación Continua  | - 124 -        |
| <br>  |                |
| <b>CAPÍTULO V</b>   | <b>- 129 -</b> |
| <b>5. EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO DEL ÁREA DE TESORERÍA</b> | <b>- 129 -</b> |
| 5.1. Evaluación del Control Interno Administrativo  | - 130 -        |
| 5.2. Medición del Riesgo de Control   | - 136 -        |
| 5.3. Resultados de la Evaluación del Control Interno  | - 136 -        |
| 5.4. Propuesta de Mejoramiento del Control Interno Administrativo del Área de Tesorería                   | - 139 -        |
| 5.5. Evaluación Continua  | - 145 -        |
| <br>  |                |
| <b>CAPÍTULO VI</b>  | <b>- 149 -</b> |
| <b>6. EJERCICIO PRÁCTICO DEMOSTRATIVO DE TODO EL PROCESO INVESTIGATIVO</b>                                | <b>- 149 -</b> |
| 6.1. Implementación de Controles al Área de Logística   | - 149 -        |

|  |  |                |
|--|--|----------------|
| 6.1.1.   | Proceso de Compra de Mercadería _____  | - 149 -        |
| 6.1.2.   | Proceso de Recepción de Mercadería _____   | - 155 -        |
| 6.1.3.   | Proceso de Ingreso y Actualización del Sistema _____                             | - 158 -        |
| 6.1.4.   | Proceso de Ingreso de Mercadería y Mantenimiento de Bodega _____                 | - 162 -        |
| 6.1.5.   | Proceso de Salida y Transporte de Mercadería _____                               | - 164 -        |
| 6.1.6.   | Procesos Generales _____   | - 167 -        |
| <b>6.2.</b>                                    | <b>Implementación de Controles al Área de Tesorería _____</b>                    | <b>- 172 -</b> |
| 6.2.1.   | Proceso de Recepción de Dinero y Comprobantes provenientes<br>de la venta. _____ | - 172 -        |
| 6.2.2.   | Proceso de pago de quincenas a empleados _____                                   | - 185 -        |
| 6.2.3.   | Procesos Generales _____   | - 189 -        |
| <br><b>CAPÍTULO VII _____</b>                  |  | <b>- 191 -</b> |
| <b>7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES _____</b> |  | <b>- 191 -</b> |
| 7.1.   | Conclusiones _____   | - 191 -        |
| 7.2.   | Recomendaciones _____  | - 194 -        |
| <br><b>BIBLIOGRAFÍA _____</b>                  |  | <b>- 199 -</b> |

## PRESENTACIÓN

Es muy importante que dentro de una organización se establezcan y desarrollen controles que ayuden a recuperar los recursos materiales, financieros y humanos. Por tal motivo, tanto en entidades públicas como privadas, la aplicación de un sistema de control es de gran importancia para alcanzar eficiencia, eficacia y economía en la gestión empresarial.

El control Interno es un conjunto de procesos y medidas que al ser utilizadas sistematizadamente ayudan a que la empresa alcance óptimos resultados en cuanto a cumplimiento de objetivos, confiabilidad de la información y uso adecuado de los recursos de la compañía; en síntesis, es una herramienta que protege a la empresa del fraude, desperdicio y uso inadecuado de los materiales.

Por tal motivo, en la actualidad, la mayoría de empresas, por no decir todas, poseen un sistema de controles internos para mejorar las actividades y procesos que se realizan, con el fin de tener mejores resultados. Por cuanto, es indispensable una buena evaluación y mejoramiento de dichos controles para corregir ciertos errores que pueden presentarse por su falta de mantenimiento.

Repertos Alimenticios REPARTI Cía. LTda., es una empresa comercializadora de productos de consumo masivo, que posee un sistema de controles internos que ayudan a obtener mejores resultados en cada uno de sus procesos, pero es indispensable que se realice una evaluación y el mejoramiento de dichos controles para que sean entes que ayuden a un mejor crecimiento empresarial y a que la gerencia tome decisiones acertadas en base a información confiable.

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis tiene como objetivo realizar una evaluación a los controles internos de las áreas de logística y tesorería, pertenecientes a la sucursal de Quito de la empresa REPARTI Cía. Ltda., y a su vez dar mejoras a los controles que sean ineficientes o estén ausentes, para que de esta manera, las actividades se realicen de forma eficiente y adecuada, logrando un mejor desarrollo de la sucursal, para luego ser aplicado a las demás ciudades donde se encuentra los centros de comercialización de la empresa. El presente trabajo de investigación contendrá los siguientes capítulos:

El Capítulo I, está conformado por los aspectos generales de la empresa, sus antecedentes, como la base legal y los objetivos por los cuales se creó la empresa; la reseña histórica de REPARTI Cía. Ltda., y sus respectivos organigramas: estructural, funcional y personal.

El Capítulo II contiene la situación actual de la entidad, realizando un análisis interno, en el que se observará las actividades que realizan las áreas de logística y tesorería, escogidas para la presente investigación; un análisis externo, en el que se estudiarán como influyen macroeconómicamente los factores: político, económico, social, tecnológico, y legal, al adecuado desarrollo empresarial; y, las influencias microambientales, como clientes, proveedores, competencia y precios.

En el Capítulo III se establece el direccionamiento estratégico, luego de haber establecido el FODA organizacional (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), dando a conocer la misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, principios y valores que tiene la empresa Repartos Alimenticios REPARTI Cía. Ltda.

En el Capítulo IV se evalúan los controles internos administrativos del área de logística, la medición del riesgo de control, los resultados obtenidos luego de haber realizado la evaluación y la propuesta de mejoramiento de controles para

luego realizar la evaluación continua y así optimizar los procesos y actividades del área.

El capítulo V se refiere a la evaluación del control interno administrativo del área de tesorería de la sucursal de Quito, se medirá el riesgo de control presente, para así obtener resultados de los controles internos evaluados, y posteriormente establecer una propuesta de mejoramientos para luego realizar una evaluación continua de los mismos.

En el Capítulo VI se realiza un ejercicio práctico, para que se entienda de mejor manera las actividades desarrolladas en los capítulos anteriores y así lograr que el lector tenga suficiente comprensión del tema desarrollado.

En el Capítulo VII, se exponen las conclusiones a las que se ha llegado luego de haber evaluado y propuesto los mejoramientos de los controles internos administrativos de logística y tesorería, para luego mencionar las recomendaciones que debería acoger la gerencia de la empresa para que puedan alcanzar de forma eficiente los objetivos planteados y disminuir así los errores que tienen los procesos de la entidad.

## **CAPÍTULO I**

### **1. ASPECTOS GENERALES**

#### **1.1. ANTECEDENTES**

La economía de mercado de un país está conformado por tres sectores: primario, secundario y terciario. Los sectores primario y secundario, se encargan de producir o transformar bienes para el consumo final o para volver a convertirlos; mientras que el sector terciario se encarga de comercializar los bienes producidos o transformados, y brindar servicios. El sector terciario no produce un bien físico sino bienes intangibles, que ayudan a los sectores primario y secundario.

La empresa Sucesores de J. Paredes M. S.A., Fideos Paca, creada en el año de 1949, es una entidad secundaria, pues su actividad es la producción de una variedad de pastas y fideos, a través de la adquisición de trigo, y así satisfacer las necesidades de la sociedad.

La Junta de Accionistas de Fideos Paca percibió la necesidad de tener una empresa comercializadora que se encargue de distribuir sus productos a nivel nacional y a futuro, a nivel internacional. Por tal motivo, decidieron crear una empresa comercializadora con el nombre de Repartos Alimenticios REPARTI Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Quito, junto a las oficinas de Fideos Paca.

Debido a las actividades visionarias de sus dirigentes, se logró que esta empresa no sólo sirva para la comercialización de los productos de Fideos Paca, sino también productos de grandes empresas nacionales y multinacionales, logrando así ser una empresa del sector terciario, que apoya a las empresas productoras de bienes de consumo masivo, personal y de aseo, es decir, productos de consumo masivo, obteniendo la ampliación de sus actividades empresariales y por ende sus utilidades.

### 1.1.1. BASE LEGAL

#### **Constitución de la Compañía**

En la ciudad de Quito, el 6 de agosto de 1980, comparecen los señores Jorge Humberto Paredes, Jorge Paredes, Gino Paredes, Jorge Vinicio Paredes, Mario Paredes, Mario Estéfano Paredes, domiciliados en la ciudad de Ambato; y los señores Rodrigo Sánchez, persona autorizada para los trámites de constitución de la empresa, Julia Paredes y Rosario Sánchez, domiciliados en la ciudad de Quito, todos ecuatorianos y mayores de edad, ante el notario decimoprimerero del cantón, para que incorpore en el Registro de Escrituras Públicas la Constitución de la Compañía de Responsabilidad Limitada “Repartos Alimenticios REPARTI Cía. Ltda.”, cuyo estatuto aprobado es el siguiente:

- a. La compañía Repartos Alimenticios REPARTI Cía. Ltda., se sujeta a la Ley de Compañías y demás disposiciones legales y reglamentarias.
- b. Su domicilio principal es en la ciudad de Quito.
- c. Su plazo de duración es de 30 años desde la inscripción de la escritura en el Registro Mercantil, realizada el 25 de agosto de 1980.
- d. Su objeto social es la comercialización de productos agrícolas, agroindustriales e industriales para el hogar, la oficina y la empresa.
- e. El capital para la constitución es de un millón de sucres, (\$/.1'000.000), dividido en mil participaciones de mil sucres

(\$/.1.000) cada una; además cada socio recibirá un certificado de aportación no negociable por su capital, en el que consta el número de aportaciones que al socio le corresponde por el número de participaciones. Asimismo, las participaciones que tiene cada socio son transferibles en totalidad o parte de ella, siempre y cuando exista consentimiento de los demás socios.

- f. La Reserva Legal, establecida por la Ley de Compañías, es del 10%, pudiendo los socios establecer más reservas, según los resultados del ejercicio económico.
- g. El aumento de capital se debe establecer en Junta General de Accionistas y debe realizarse una suscripción pública, por el mismo.
- h. La administración estará conformada por el Presidente, Gerente General, Subgerente, Gerentes seccionales y Departamentales, los demás empleados serán dependientes, y el comisario realizará funciones de fiscalización y control.

El capital social aumentó en el año 2000 a \$USD 700.000, estableciéndose 10.000 participaciones de \$USD 70 cada una.

### **1.1.2. OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

El objetivo principal de la empresa es el de incrementar los niveles de eficiencia y eficacia de las áreas administrativas, de ventas y financieras con el fin de mejorar la calidad y así satisfacer adecuadamente las necesidades de sus clientes.

A más de este objetivo, la empresa espera realizar un mejoramiento continuo de sus operaciones, implementando en un futuro normas internacionales como la ISO, para lograr ser líder en el sector

comercial tanto interno como externo a través de una distribución ágil y moderna de los productos.

Pero, para que estos objetivos se cumplan, la empresa adicionalmente debe capacitar a sus empleados, especialmente a aquellos que son el eje central como la fuerza de ventas, entre los que están supervisores, vendedores, impulsadoras y promotoras de los productos.

Debido a que la empresa posee un buen movimiento financiero, necesita modernizar sus actividades no sólo con la capacitación sino también con innovación tecnológica, lo que logrará dar un buen servicio al cliente en la recepción de sus pedidos y la entrega de los productos.

## **1.2. LA EMPRESA**

### **1.2.1. CONCEPTO**

Para una mejor comprensión del trabajo de investigación, se menciona un concepto de empresa dado por L. Alberto Chiriboga, quien menciona que “La empresa o compañía es una persona jurídica integrada por dos o más personas, que afrontan el riesgo de asumir una actividad económica de la que aspiran obtener beneficios”<sup>1</sup>

En términos simples, la empresa es la agrupación de dos o más personas, natural o jurídica, para realizar una actividad comercial, sea la producción o comercialización de bienes o servicios, con el objeto de satisfacer las necesidades de un mercado ya identificado, y obtener un lucro o ganancia, y en otros casos pérdidas, por dichas actividades.

---

<sup>1</sup> Concepto tomado del Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano de L. Alberto Chiriboga Rosales.

## 1.2.2. RESEÑA HISTÓRICA

La historia de la empresa Repartos Alimenticios REPARTI Cía. Ltda., nace por el año de 1980, con un capital social de un millón de sucres (\$/.1'000.000), cuando la empresa Sucesores de J. Paredes M. S.A., productora de los productos Fideos Paca, tiene la necesidad de expandir la comercialización de sus productos a nivel nacional, y así mejorar su competitividad.

Repartos Alimenticios REPARTI Cía. Ltda., nació como una empresa comercializadora exclusiva de los productos PACA, TOSCANA, BOLONIA y PASTICOR, teniendo sus oficinas en la ciudad de Quito.

Con el pasar de los tiempos, los socios de la empresa consideraron la necesidad de expandir su campo de acción, por cuanto decidieron realizar convenios de distribución con empresas nacionales y multinacionales, y empezaron a ser co-distribuidores de productos de algunas importantes compañías como son: Colgate Palmolive del Ecuador, Familia Sancela del Ecuador, NIRSA, Quala del Ecuador, Incremar, Gillette, Eveready, BIC, Laboratorios Fabel, siendo su último proveedor la recién re-inaugurada Universal Sweet Industries S.A.



Debido a la ampliación de sus líneas de distribución, surgió la necesidad de abrir sucursales estratégicas a nivel nacional. Su

primera sucursal se inauguró en el año de 1990 en la ciudad de Santo Domingo, luego en 1996 en Manta, posteriormente en Guayaquil se abrieron oficinas en el año de 1998; por último y debido al incremento de ventas y de demanda, la Junta de Accionistas acordó abrir una nueva sucursal en la ciudad de Machala en Junio del 2006, pues su propósito a futuro es ampliar su distribución a los países vecinos, en este caso con las ciudades limítrofes del Perú.

La empresa tiene alrededor de 160 empleados a nivel nacional, distribuidos en las áreas de administración, ventas, logística, tesorería y servicios generales. En el área de ventas se concentra el mayor número de empleados, el cual está conformado por 23 empleados en la ciudad de Quito, 5 en Santo Domingo, 8 vendedores en Manta, 7 en Guayaquil, y 3 en la ciudad de Machala.

Además, tiene una flota de 26 camiones a nivel nacional para la comercialización y distribución de su producto principal y de los co-distribuidores.



REPARTI Cía. Ltda., satisface alrededor de 20.000 clientes a nivel nacional, entre los que están: cadenas de supermercados como Supermercados la Favorita (Supermaxi, Megamaxi), Supermercados Santa María, Importadora El Rosado (Mi Comisariato); bodegas mayoristas, autoservicios y tiendas de barrio.

Sus objetivos a futuro son muy ambiciosos, ya que desean ampliar su negocio a nivel internacional, iniciándose en los países vecinos del

Ecuador como Colombia y Perú, y posteriormente en los países donde los ecuatorianos son el grupo mayoritario de inmigrantes como Estados Unidos y España, dando a conocer a los extranjeros los productos que se elaboran en nuestro país, cuyo fin primordial es el obtener una mejor rentabilidad.

### 1.2.3. ORGANIGRAMA

#### 1.2.3.1. Concepto

El organigrama puede describirse como un instrumento utilizado por las ciencias administrativas para análisis teóricos y la acción práctica.<sup>2</sup> Para Koontz, “toda estructura organizacional, incluso una deficiente, se puede representar en forma gráfica puesto que un diagrama simplemente señala las relaciones entre los departamentos a lo largo de las líneas principales de autoridad”.<sup>3</sup>

En síntesis, el organigrama es una representación gráfica de los aspectos importantes de una organización y que ayuda a un mejor entendimiento de la jerarquía y funciones de las personas en la organización.

Las ventajas de desarrollar un organigrama son:

- ⊕ Las personas que lo desarrollan tienen un mejor entendimiento de la empresa.
  
- ⊕ Se aprecia fácilmente la estructura general y las relaciones del trabajo, indicando las relaciones de dependencia de los empleados.

---

<sup>2</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

<sup>3</sup> Definición tomada de [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com), según Harold Koontz.

- ⊕ Es un medio que da a conocer las debilidades y fortalezas de la entidad.

Pero también existen desventajas como:

- ✎ Es una gráfica que sólo indica las relaciones de autoridad sin mencionar su grado de autoridad disponible en cada nivel.
- ✎ A veces se puede dar a conocer en el organigrama lo que debería ser la empresa o como era, mas no como es en la actualidad.

Para la presente investigación, se indicará los siguientes tipos de organigrama:

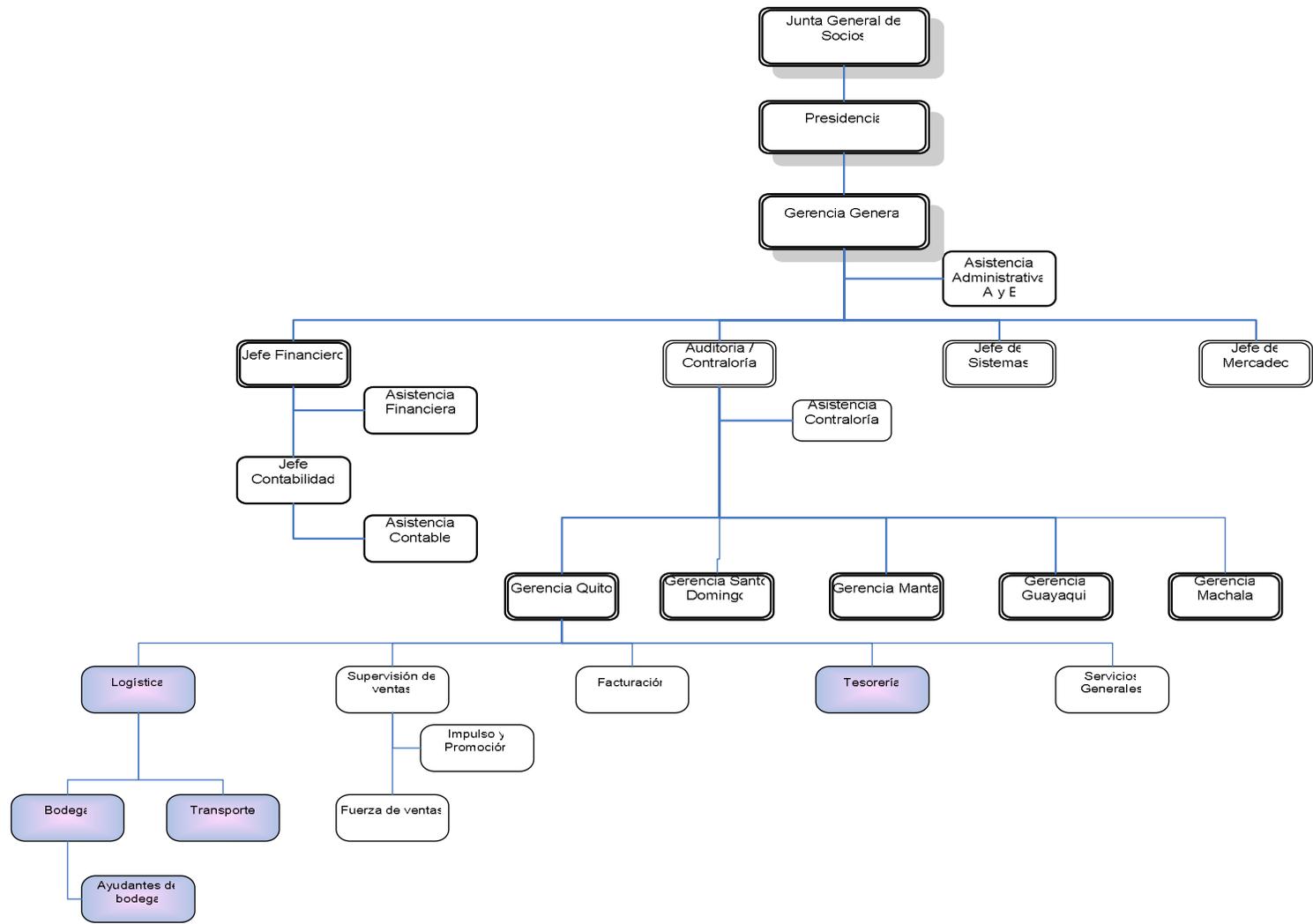
- ✎ Organigrama Estructural.
- ✎ Organigrama Funcional.
- ✎ Organigrama Personal.

### **1.2.3.2. Organigrama Estructural**

En el Organigrama Estructural se da a conocer únicamente la estructura jerárquica de la empresa, es decir, las relaciones de autoridad y responsabilidad. A continuación se presenta el Organigrama Estructural de REPARTI Cía. Ltda.:

# Repartos Alimenticios REPARTI Cía Ltda

Organigrama Estructura



Áreas seleccionadas para investigación

Elaborado por María Belén Peñaherrera

### 1.2.3.3. Organigrama Funcional

En el Organigrama Funcional, a más de informar sobre la jerarquía de las actividades de la empresa, también se indica las funciones que cada área tiene. Las funciones de cada área empresarial son las siguientes:

#### **1º. Junta General de Socios:**

- Interpretar o reformar el Estatuto de la compañía según la ley.
- Elegir al Presidente y Gerente General, y removerlos de los cargos por mayoría de votos o causas legales.
- Conocer y resolver sobre las cuentas y balances financieros que presente el Gerente General.
- Resolver sobre la repartición de utilidades.
- Discutir sobre la cesión de participaciones o el incremento de socios, así como el aumento o disminución del capital social y la prolongación del contrato social.
- Fijar la política económica de la compañía frente al Presidente y Gerente General, así como su variación.
- Autorizar la realización de contratos mayores al 10% del capital social de la empresa.
- Autorizar la venta o garantía de bienes inmuebles propios de la empresa.

#### **2º. Presidente:**

- Presidir las sesiones de la Junta General de Socios, y suscribir junto con el Secretario de la Junta las actas de dichas sesiones, y con el Gerente General, los certificados de aportación.

- Reemplazar al Gerente General en caso de ausencia o impedimento.
- Firmar todos los documentos que se resuelvan en la Junta General de Socios.

### **3º. Gerente General:**



- Ser representante legal, judicial y extrajudicial de la compañía.
- Realizar todo tipo de actos, contratos y operaciones con los Bancos.
- En caso de requerir recurso humano para mejorar la actividad empresarial, puede celebrar contratos de trabajo, nombrará, removerá empleados, e incrementará o disminuirá los sueldos que ellos perciben, de acuerdo a la ley.
- Establecer un plan estratégico en el que se incluirán la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, planes de acción y políticas empresariales.
- Informar a la Junta General sobre las condiciones económicas de la empresa.
- Reunirse con los proveedores y clientes de la empresa con el objeto de lograr convenios de comercialización ventajosos para la empresa.

- Realizar contactos con nuevos clientes y proveedores, a nivel nacional e internacional, con el fin de mejorar las actividades de la empresa y por ende, sus utilidades.
- Autorizar la compra de insumos y productos, así como de servicios que necesita la empresa.
- Autorizar el pago a los proveedores de la mercadería y demás gastos que incurrió la empresa.

#### **4º. Asistente Administrativa:**



- Manejar la agenda empresarial del Gerente General.
- Recibir documentación de la empresa, y de sus empleados.
- Atender a los clientes, proveedores, y demás gente, telefónicamente o en forma personal.
- Contactarse con las personas que la gerencia necesita citas.
- Realizar demás actividades que la gerencia lo solicite.

#### **5º. Jefe Financiero:**

- Manejar los recursos financieros que tiene la empresa en los diferentes bancos del país.
- Emitir los depósitos del dinero en efectivo que recibe la empresa en Quito por sus ventas.

- Registrar en el movimiento de efectivo los débitos y créditos bancarios, los pagos realizados al Seguro Social y al Servicio de Rentas Internas.
- Conciliar los débitos por devoluciones de los clientes y las retenciones realizadas.
- Obtener los saldos en libros tanto de caja chica como de bancos.
- Revisar los cheques realizados por la asistente para el pago a proveedores y de gastos, y firmarlos.

#### **6º. Asistente Financiera:**

- Realizar las retenciones de la compra de mercadería que se hacen para los sucursales y demás gastos de la empresa.
- Efectuar los cheques para los pagos.
- Hacer los roles de pago quincenales.
- Descontar todos los valores autorizados por el Gerente General a los empleados, sea por gastos internos como supermercado, teléfono, multas, o gastos externos como préstamos con el IESS, pensión alimenticia, etc.
- Ejecutar las conciliaciones bancarias.
- Pagar a los proveedores de mercadería y demás bienes y/o servicios que adquiere la empresa.
- Conciliar las compras, notas de débito, ventas y notas de crédito de las diferentes sucursales.
- Actualizar las fichas personales de los empleados.
- Registrar en el sistema contable los depósitos bancarios realizados.

### **7º. Contador:**

- La función principal del contador es la de conciliar las cuentas de la empresa y realizar los estados financieros.
- Ingresar los avisos de entrada y salida del personal en el Seguro Social.
- Realizar las declaraciones de impuestos al Servicio de Rentas Internas.
- Obtener los comprobantes del Seguro y del SRI para que el Gerente Financiero autorice el pago a través de las cuentas bancarias.
- Analizar los resultados de ingresos y gastos para la toma de decisiones.
- Apoyar la gestión del jefe financiero.

### **8º. Asistente contable:**

- Revisar las conciliaciones bancarias realizadas por la asistente financiera con el sistema contable.
- Realizar los ajustes y reclasificaciones de las diferentes cuentas.
- Realizar los anexos transaccionales.
- Revisar los arqueos de caja chica realizados por el Gerente Financiero con el sistema contable.
- Realizar un resumen con las conciliaciones de compras, ventas y notas de débito y crédito para que el contador efectúe las declaraciones al SRI y pueda hacer los anexos transaccionales.

**9º. Auditor / Contralor:**

- Controlar los movimientos realizados por las sucursales de Santo Domingo, Manta, Guayaquil y Machala para evitar pérdidas económicas por despilfarros monetarios.
- Controlar el volumen de ventas realizadas por las sucursales con el objeto de alcanzar los objetivos de ventas establecidos por la gerencia.
- Revisar los controles internos establecidos por la gerencia.

**10º. Asistente de Auditoria:**

- Analizar que todos los movimientos tengan documentación soporte.
- Revisar los controles internos establecidos por la gerencia en las diferentes sucursales.

**11º. Jefe de Sistemas:**

- Revisar que el sistema contable trabaje adecuadamente.
- Brindar soporte técnico al software, hardware y equipo tecnológico de la empresa.
- Realizar actualizaciones a los diferentes tipos de software que utiliza la empresa.
- Resolver cualquier problema tecnológico o de recursos que tenga el personal de la empresa.

### **12º. Jefe de Mercadeo:**

- Se encarga de realizar la publicidad y propaganda que se necesita para comercializar los productos de la empresa.
- Establecer contratos publicitarios con los diferentes medios de comunicación, previa autorización del Gerente General.
- Revisar junto con gerencia, las políticas de promoción que se pueden establecer para incrementar las ventas.
- Analizar nuevos nichos de mercado y métodos para ingresar los diferentes productos, con el objeto de obtener la satisfacción de los futuros clientes.
- Indicar los lugares que visitarán y en los que se ubicarán las impulsadoras y promotoras para dar a conocer los productos que comercializa la empresa.

### **13º. Gerentes de sucursales:**

- Los Gerentes de las Sucursales son designados por el Gerente General.
- Su función principal es la de vigilar que todas las actividades que desarrolla la empresa estén acorde al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Llevan la caja chica, la misma que se utiliza únicamente para gastos pequeños.
- Revisan los reportes de ventas semanales para emitir un informe de las mismas.
- Realizan las compras de mercadería con los proveedores, según políticas preestablecidas con los mismos.
- Dan la orden para que se envíe o se reciba mercadería a las diferentes sucursales.

- Revisan la mercadería recibida por los proveedores o por las otras sucursales, junto con el jefe de logística.
- Autorizan el ingreso de los productos a la bodega.
- En el caso de los Gerentes de las Sucursales de Santo Domingo, Manta, Guayaquil y Machala, tienen la obligación de recaudar el dinero procedente de las ventas y depositarlo inmediatamente, enviando un informe quincenal al Gerente Financiero de todos los depósitos realizados y sus papeletas.
- Los gerentes de estas sucursales también tiene la obligación de pagar los sueldos a los empleados de su respectiva sucursal, según el rol realizado por el asistente financiero.

#### **14º. Jefe de Logística:**

- Supervisa junto con el gerente de la sucursal la mercadería comprada o transferida.
- Ingresan la mercadería comprada y supervisada por el gerente de la sucursal al sistema contable.
- Realiza el inventario físico de la mercadería en forma aleatoria y trimestralmente para cuadrar la cuenta de inventarios con lo que se tiene en bodega.
- Efectúa el resumen de compras y notas de débito mensuales para la declaración del IVA y los anexos transaccionales.
- Emite los comprobantes de envío o recibo de mercadería de las demás sucursales.
- El jefe de logística de Quito, se encarga de realizar las retenciones a los proveedores por la mercadería comprada.

### **15º. Jefes de Bodega:**



- Son los encargados de recibir la mercadería ya supervisada por el gerente de la sucursal para proceder a ubicarlos en bodega.
- Custodian la mercadería de la empresa.
- Despachan la mercadería que consta en las facturas de venta y en las guías de remisión.
- Separan la mercadería que está en mal estado y por expirar para devolver a los proveedores o donarlos.

### **16º. Ayudantes de bodega:**

- Ayudan a ingresar la mercadería a las bodegas, ubicándolos en las perchas correspondientes.
- Se encargan de mantener la bodega en orden y limpia.

### **17º. Transportistas:**



- Se encargan de despachar la mercadería a los diferentes clientes.

- Dejan y retiran la mercadería de una sucursal a otra.

### **18º. Supervisores de Ventas:**

- Se encargan de establecer las rutas de venta que deben cumplir los vendedores.
- Establecen, junto con el Gerente General, una estimación de ventas mensuales y las estrategias para el cumplimiento, así como reuniones con el contralor para comprobar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

### **19º. Impulsadoras / Promotores**

- Su función es la de dar a conocer a la sociedad, los diferentes productos que la empresa comercializa, ubicándose en los lugares de más concentración de personas, como supermercados, bodegas, etc., establecidos por el jefe de mercadeo.
- Viajar a los alrededores de la ciudad para dar a conocer los productos que ofrece la empresa.

### **20º. Fuerza de ventas:**

- Ir donde los clientes de sus respectivas rutas a recoger los pedidos de mercadería.
- Conseguir más clientes para la empresa.
- Cobrar las deudas que tienen los clientes con la empresa.
- Entregar el dinero obtenido por las ventas a tesorería, junto con las notas de débito y las retenciones.

### **21º. Facturación:**

- Emitir facturas con las órdenes de pedido de los vendedores.
- Emitir guías de remisión y egresos de la mercadería de la bodega.
- Realizar notas de crédito por la mercadería devuelta por el cliente.
- Realizar los resúmenes de ventas y notas de crédito de todo el mes que servirán para la declaración del IVA y anexos transaccionales.

### **22º. Tesorería:**

- Este departamento funciona únicamente en la sucursal de Quito.
- Recibe el dinero en efectivo y cheques obtenidos por la recaudación de los vendedores por las ventas diarias, junto con las notas de crédito, e ingresa los valores al sistema contable.
- Realiza los pagos de sueldos a personal fijo y temporal de la empresa ubicada en la ciudad de Quito.
- Recibe las notas de débito y crédito bancarias y las ingresa en el sistema contable.

### **23º. Servicios Generales:**

Dentro de esta área están tres tareas que realiza personal específico como son:

- **MENSAJERO:**
  - Depositar el dinero recaudado por las ventas de la sucursal de Quito.

- Realizar o retirar encomiendas o documentación solicitada por la empresa o enviada por empresas públicas o privadas
- Realizar pagos en instituciones públicas como pagos de impuestos, pagos en el municipio, etc.

→ **LIMPIEZA:**

- Limpieza interna de oficinas, bodega, cocina, comedor, sala de reuniones.
- Limpieza externa de la empresa.

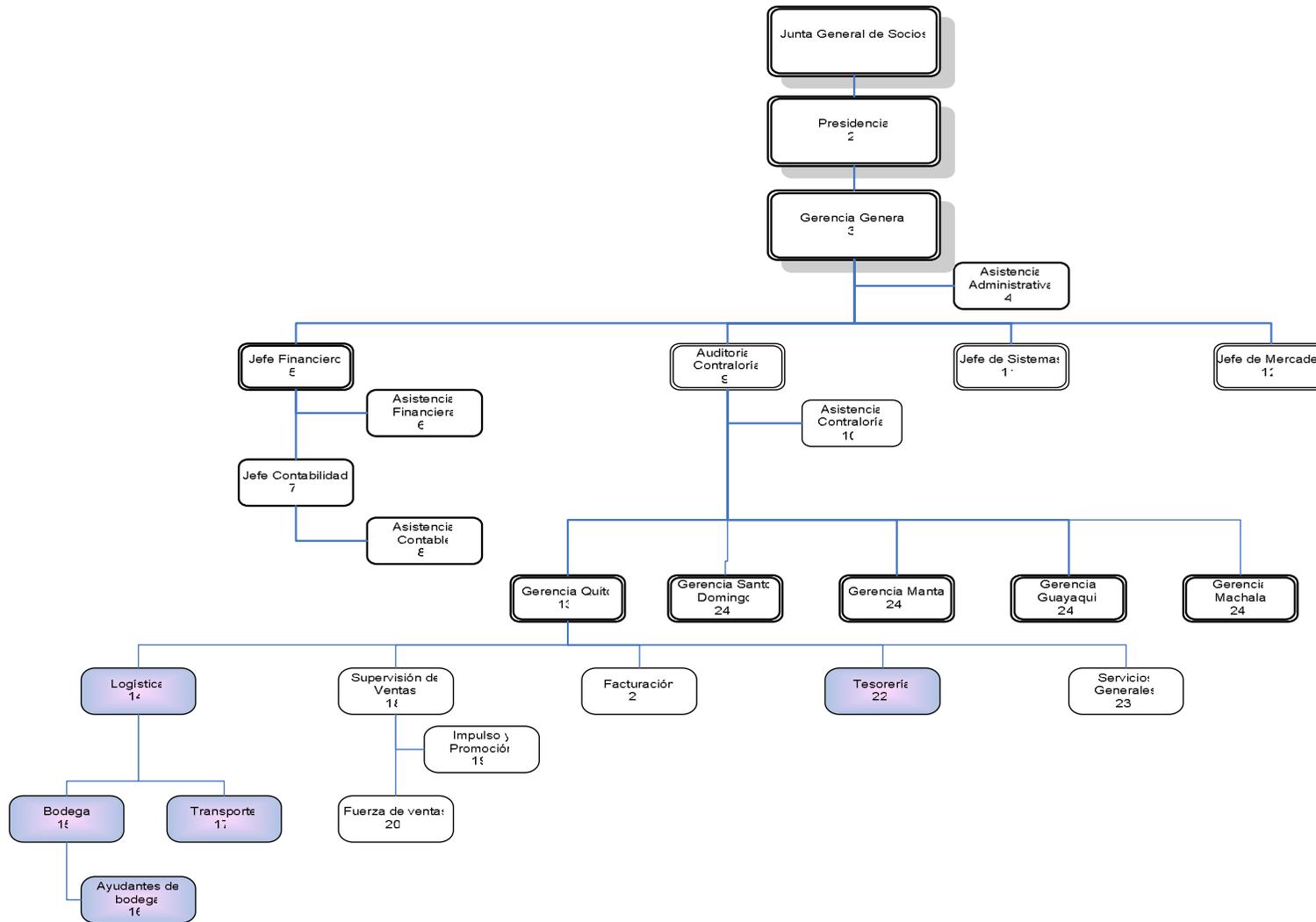
→ **MANTENIMIENTO Y SUPERMERCADO: (QUITO)**

- Mantenimiento de los vehículos de la empresa, compra de repuestos y aditivos para los mismos.
- Atención del supermercado de la empresa.

El organigrama funcional de la empresa Repartos Alimenticios Cía., Ltda., es el siguiente:

# Repartos Alimenticios REPARTI Cía Ltda

## Organigrama Funcional



Áreas seleccionadas para investigación

Elaborado por: María Belén Peñaherrera H

#### 1.2.3.4. Organigrama Personal

El organigrama personal de una empresa grafica la jerarquía empresarial y el nombre del o los empleados que trabajan en el área de la empresa, lo que indicará a los empleados con quien deben reportarse.

##### a) **Junta General de Socios:**

- ⊙ Jorge H. Paredes V.
- ⊙ Jorge G. Paredes V.
- ⊙ Gino Iván Paredes V.
- ⊙ Jorge V. Paredes F.
- ⊙ Mario E. Paredes V.
- ⊙ Mario E. Paredes A.
- ⊙ Rodrigo A. Sánchez P.
- ⊙ Julia R. Paredes V.
- ⊙ Rosario M. Sánchez P.

##### b) **Jefes de bodega:**

- ⊙ Orlando Mosquera.
- ⊙ Marcos Follecos
- ⊙ Jhonson Armijos.

##### c) **Ayudantes de bodega:**

- |                    |                    |
|--------------------|--------------------|
| ⊙ Luis Catota      | ⊙ Arturo Herrera   |
| ⊙ Luis Gualotuña   | ⊙ Lauro Benalcázar |
| ⊙ Miriam Gualotuña | ⊙ Marco Moreno     |
| ⊙ Carlos Gallardo  | ⊙ Carlos Polo      |
| ⊙ Jorge Curay      | ⊙ Gary Castro      |
| ⊙ Oscar Zambrano   | ⊙ Miriam Moncada   |

- ⊙ Oscar Guato
- ⊙ Víctor Murillo
- ⊙ Christian Armijos
- ⊙ Edison Acosta
- ⊙ Pedro Mora
- ⊙ José Moreno
- ⊙ Santos Rogel
- ⊙ Efraín Toapanta
- ⊙ Bady Espinoza

**d) Transporte:**

- ⊙ Sergio Moreno
- ⊙ Carlos Paredes
- ⊙ José Simbaña
- ⊙ Vicente Toapanta
- ⊙ Carlos Cabezas
- ⊙ Jorge Ocampo
- ⊙ Amable Gallardo
- ⊙ Freddy Cedeño

**e) Jefes de Ventas:**

- ⊙ Carlos Toapanta
- ⊙ Janina Sánchez
- ⊙ Richard Tabango

**f) Impulsadoras / Promotoras:**

- ⊙ Leticia Proaño
- ⊙ Mussiel Clavijo
- ⊙ Karina Cuenca

**g) Fuerza de ventas:**

- ⊙ Fabricio Vélez
- ⊙ Julio Moreno
- ⊙ Julián Maldonado
- ⊙ Luis Alcívar
- ⊙ René Curipoma
- ⊙ Guillermo Bustamante
- ⊙ Pablo Jiménez
- ⊙ Marcos Reyes
- ⊙ Gerardo Clavijo
- ⊙ Manuel Ramos
- ⊙ Marco Arias
- ⊙ Fernando Umatambo

- ⊗ Anthony Aguilar
- ⊗ César Proaño
- ⊗ Fausto Curipoma
- ⊗ Carlos Tonato
- ⊗ Juan Herrera
- ⊗ Gissela Chicaiza
- ⊗ Hugo Herrera
- ⊗ Telmo Angamarca

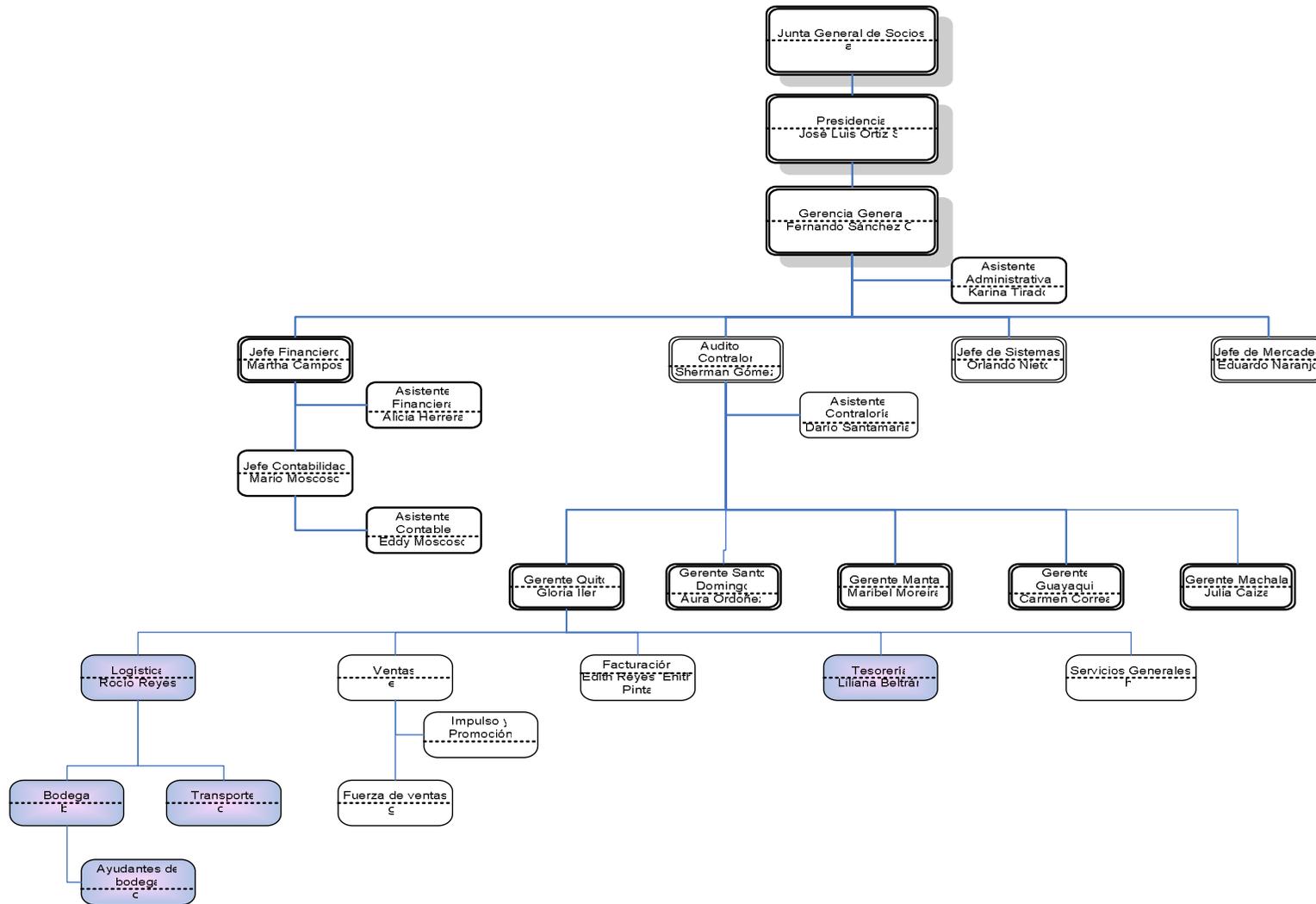
***h) Servicios Generales:***

- ⊗ Hugo Molina (mensajero)
- ⊗ Pablo Bravo (Mantenimiento y Supermercado)
- ⊗ Rosa Rengel (Limpieza)

El organigrama personal de la empresa REPARTI Cía. Ltda., es el siguiente:

# Repartos Alimenticios REPARTI Cía Ltda

## Organigrama Persona



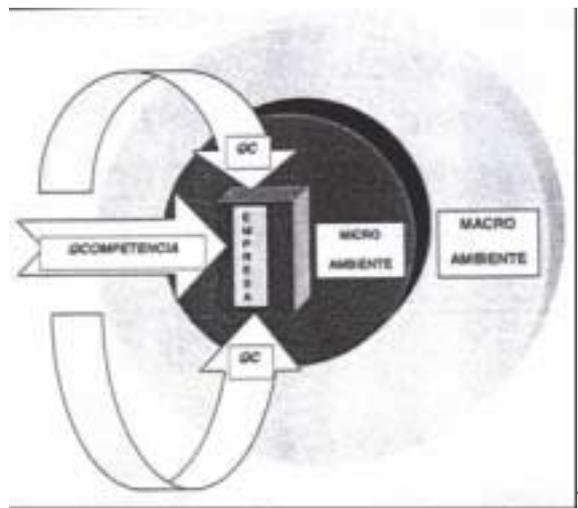
Áreas seleccionadas para investigación

Elaborado por María Belén Peñaherrera

## CAPÍTULO II

### 2. ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional es importante para una empresa, pues en ella se analizan los cambios significativos de la organización, relacionados con factores ligados a su entorno. Con este análisis se realiza la planificación estratégica de una empresa, el mismo que es de gran importancia cuando la organización está en un medio cambiante, hostil o complejo. Está compuesto por el análisis interno y el análisis externo.



#### 2.1. ANÁLISIS INTERNO

En el análisis interno se estudian aquellos factores sobre los cuales la empresa puede influir para que existan modificaciones. Se estudian factores como las funciones y tareas de cada área, el resultado de las mismas, los componentes físicos, los medios y recursos necesarios.

Mediante el análisis interno, se podrá conocer los procesos que se realizan en la empresa, entre los que sobresaldrán los controles internos que se

<sup>4</sup> Ing. Francis Salazar MBA, Gestión Estratégica de Negocios

han implementado en ciertas actividades críticas. Para la realización del análisis interno es necesario que el personal de la empresa participe activamente en este análisis para medir los procesos, el clima laboral, etc.

### **2.1.1. ÁREAS FINANCIERAS**

El área financiera está conformada por todos los departamentos donde, luego de realizar sus respectivos procesos, se obtienen resultados que afectarán a la economía de una empresa, para bien o para mal, es decir, aumentando la utilidad o disminuyéndola hasta obtener pérdidas.

Para el presente estudio se analizarán las áreas de logística y tesorería, pero en términos administrativos, es decir, cómo se están desarrollando sus procesos, evaluando los controles que se han implementado y proponiendo el mejoramiento de los mismos para conseguir un mejor manejo en el campo administrativo de dichas áreas.

#### **2.1.1.1. Área de Logística**

El área de logística está compuesta por los procesos de compra, bodegaje y transporte de la mercadería, la cual es el principal recurso para la actividad empresarial que es la venta de productos de consumo masivo.

El objetivo principal de esta área es la de otorgar productos en condiciones adecuadas para la venta, a través de pedidos acordes a las necesidades, control adecuado de la mercadería ingresada a la bodega y distribución ecuánime de los productos vendidos a los diferentes clientes, con el fin de brindar un servicio de calidad, a través de productos debidamente examinados.

Este departamento cuenta con personal capacitado, para que realice adecuadamente sus funciones, los cuales tienen una visión futurista de su entidad y su trabajo, ideales unificados al objetivo general de la empresa que es el de brindar un producto de calidad al menor costo y en tiempo mínimo, con el fin de conseguir la mejora continua de la organización.

A continuación se efectúa un resumen escrito de cada actividad realizada en esta área y un diagrama de flujo, en el cual se indicará los mismos pasos pero en forma gráfica:

○ **COMPRA O TRANSFERENCIA DE MERCADERÍA:**

El gerente de la sucursal es quien realiza el proceso de compra de mercadería o transferencia entre las distintas sucursales. El gerente de la sucursal realiza este proceso al examinar el inventario existente en el sistema contable, cuando la mercadería se encuentra en niveles mínimos de existencia, procede a realizar la solicitud de compra, o una transferencia entre sucursales.

Existen políticas de compra establecidas con los diferentes proveedores; estas políticas se refieren a los precios de los productos, los descuentos por cierto número de productos adquiridos, por promociones que la empresa proveedora lanza al público por nuevo producto o aumento de mercado, o productos gratis. Todas estas políticas se establecen entre el gerente de la sucursal y el vendedor de la empresa proveedora.

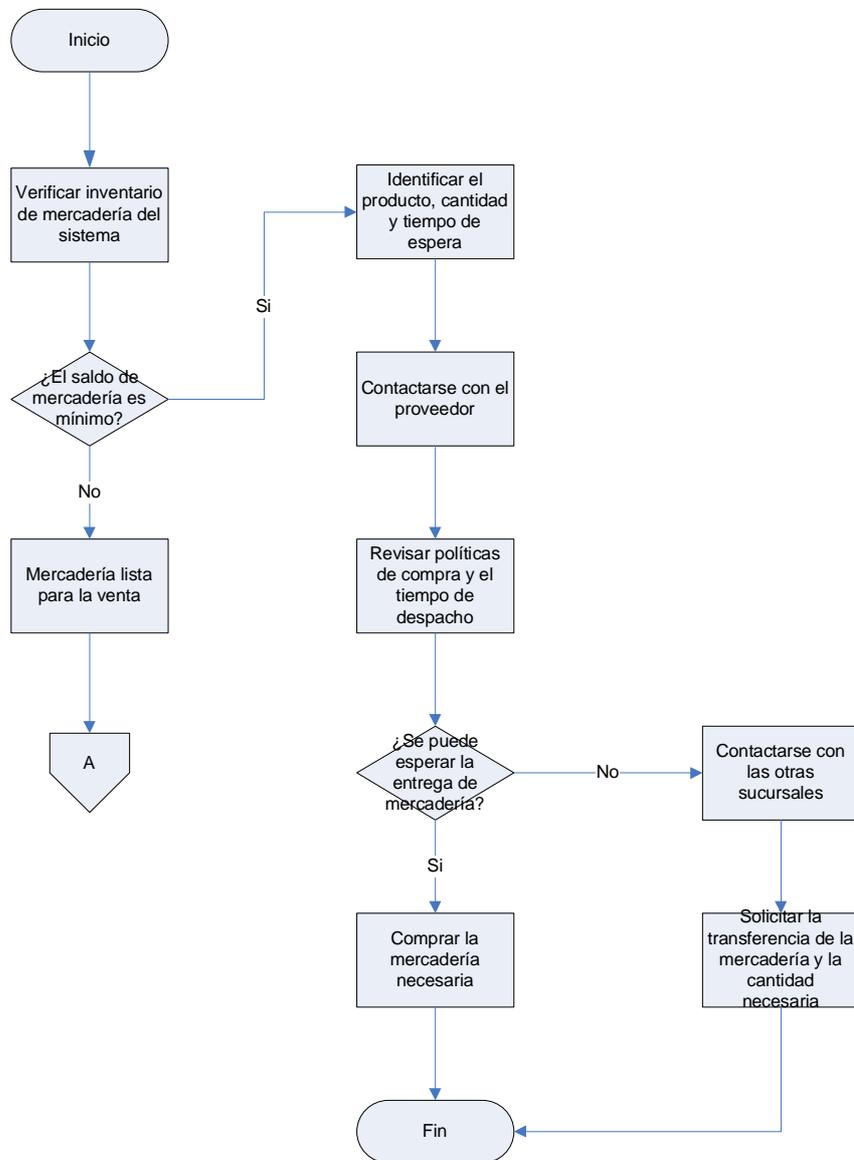
Otro método de aumentar el inventario de la mercadería es a través de las transferencias realizadas entre las sucursales, puesto que a veces se necesita la mercadería urgentemente y puede que el producto exista en grandes cantidades en otra

sucursal, por lo que, en vez de adquirir al proveedor, lo que se hace es transferir la cantidad de mercadería necesitada de una sucursal a otra para poder contrarrestar el faltante de producto y así satisfacer las solicitudes de los clientes y poder distribuir en el tiempo previsto para dar un servicio de calidad. De cualquiera de estos dos métodos el gerente de la sucursal obtiene mercadería necesaria para la venta.

## DIAGRAMA DE FLUJO

Área: Logística

Proceso: Compra o transferencia de mercadería



## ○ RECEPCIÓN Y REVISIÓN DE MERCADERÍA:

El proceso de recepción y revisión de la mercadería es muy importante, pues así la empresa puede tener mercadería en buen estado y acorde a lo pedido por la empresa sea por compra a los proveedores que tiene la empresa o por transferencia de mercadería entre las diferentes sucursales, por necesidad de mercadería urgente.

Una vez pedidos los productos, el proveedor se encarga de enviar la mercadería hacia la sucursal que ha solicitado, en este caso hacia la sucursal de Quito.

En ese instante, el gerente de la sucursal junto con el jefe de logística, reciben la mercadería y se encargan de supervisar que la mercadería solicitada por la empresa sea la misma que se está recibiendo, en: cantidad, precio acordado y que existan las promociones o descuentos establecidos entre el proveedor y el gerente de la sucursal, es decir, que se hayan cumplido con las políticas de compra establecidas, caso contrario, escribirán las observaciones encontradas.

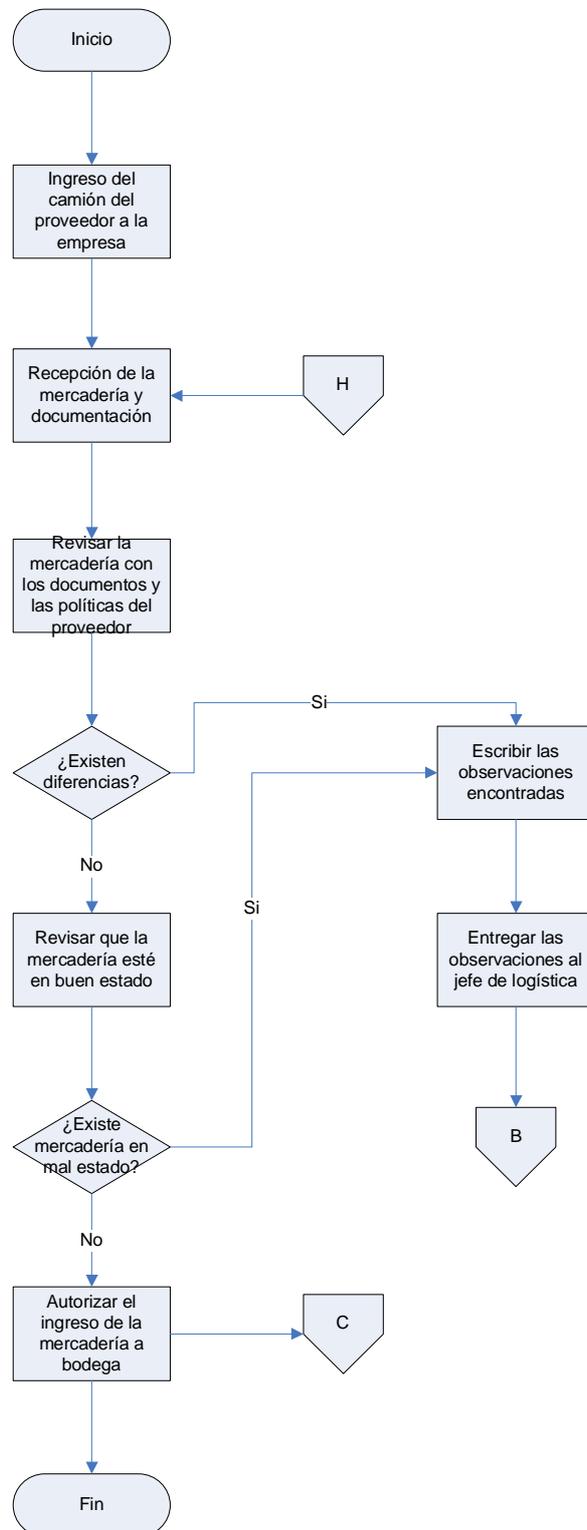
En el caso de la transferencia de las sucursales, se realiza el mismo proceso, es decir, se revisa la mercadería solicitada, y la misma cantidad.

Posteriormente, el gerente de la sucursal autoriza a que la mercadería ingrese a la bodega. El resultado de esta actividad es la obtención de mercadería revisada y en buenas condiciones.

## DIAGRAMA DE FLUJO

Área: Logística

Proceso: Recepción y revisión de mercadería



## ○ ACTUALIZACIÓN DEL INVENTARIO EN EL SISTEMA CONTABLE:

El ingreso de mercadería al sistema contable es un proceso importante: luego de haber revisado la mercadería y establecido las observaciones, se procede a obtener la mercadería neta que aumentará el stock de los productos necesarios para la venta.

Una vez que se receiptó la mercadería y se ha revisado, el jefe de logística recibe las facturas que respaldan la compra de los productos y las observaciones encontradas, si las hubiere.

El jefe de logística procede a ingresar la compra al sistema contable. En el caso de existir observaciones como inexistencia de políticas pactadas, diferencia en precios, falta de descuentos o promociones, productos gratis, el jefe de logística realiza las respectivas notas de débito que respaldarán dichas observaciones y se enviará al proveedor.

En el caso de existir mercadería en mal estado, dañada o caducada, el jefe de logística realiza una nota de débito también, la cual disminuirá la mercadería comprada y se enviará este documento junto con la mercadería en mal estado de vuelta al proveedor. Este paso se realiza igualmente cuando existe mercadería que no se ha pedido, por lo cual se envía de regreso.

Luego el jefe de logística realiza las respectivas retenciones establecidas por ley, es decir, la retención en la fuente, que sería el 1% del valor de la compra luego de descuentos, sin el IVA; y la retención del Impuesto al Valor Agregado (IVA), si es una empresa o persona natural obligada a llevar contabilidad será del 30% del valor del IVA, si no está obligado a llevar contabilidad será el 100% del valor del IVA, pero si es contribuyente especial

como REPARTI Cía. Ltda., no se procede a retener ningún valor del IVA.

Una vez ingresada la mercadería al sistema contable y realizadas las respectivas retenciones, se envía la factura con las notas de débito y las retenciones a la asistente financiera, para que se encargue de realizar los pagos respectivos por la compra neta al proveedor.

Con esto se obtendrá la mercadería y el valor neto de la misma, la cual aumentará el inventario existente y servirá para que facturación pueda utilizar en la venta de mercadería.

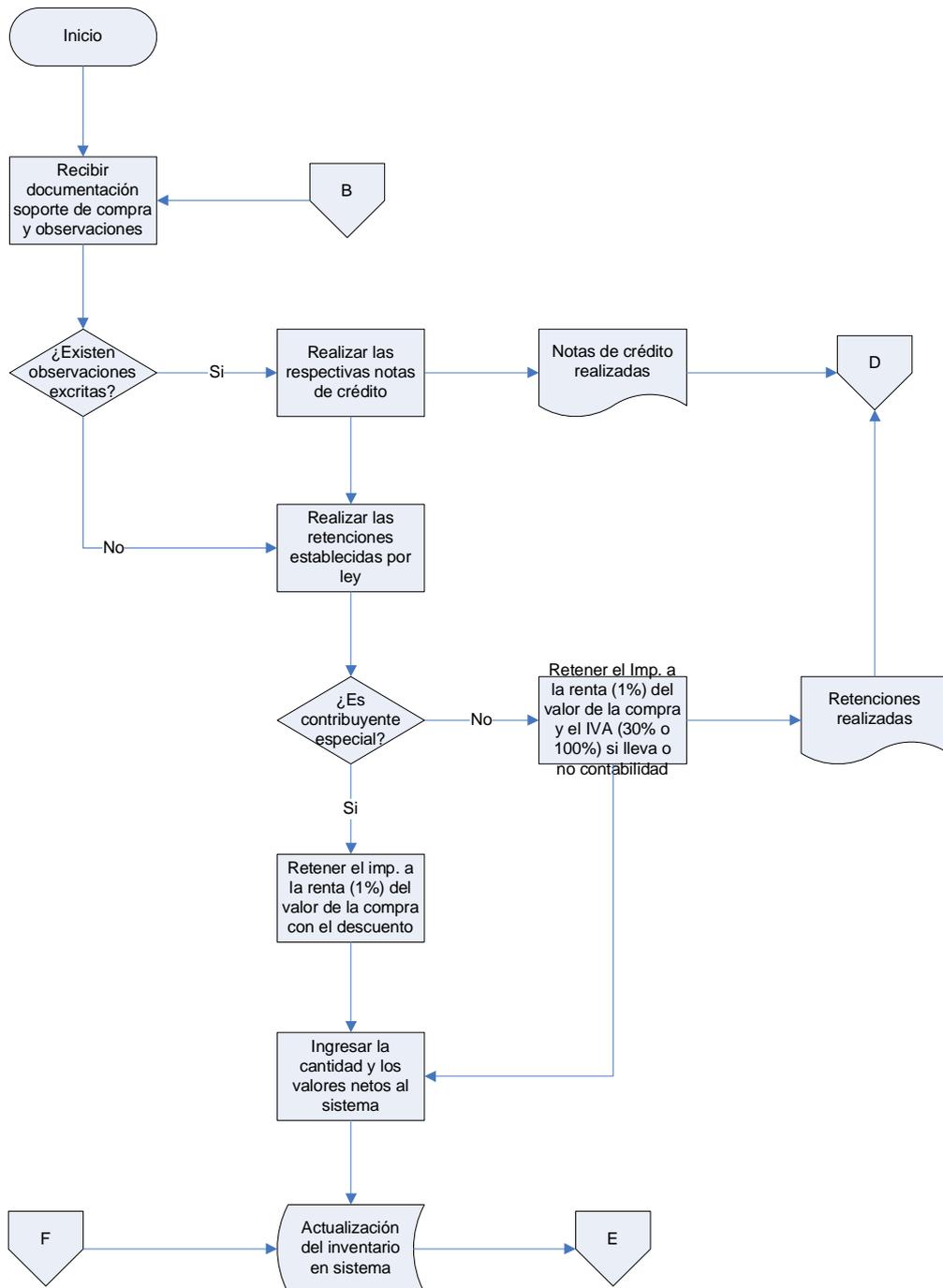
También, se reciben observaciones por parte de los jefes de bodega, cuando la mercadería está por expirar, ha sufrido daños, o simplemente no se vende, por cuanto, el jefe de logística debe averiguar con el proveedor si pueden receptar esta mercadería, caso contrario se regala o se dona a fundaciones.

## DIAGRAMA DE FLUJO

Área: Logística

Proceso: Actualización del inventario en el sistema

Página: 1 de 2

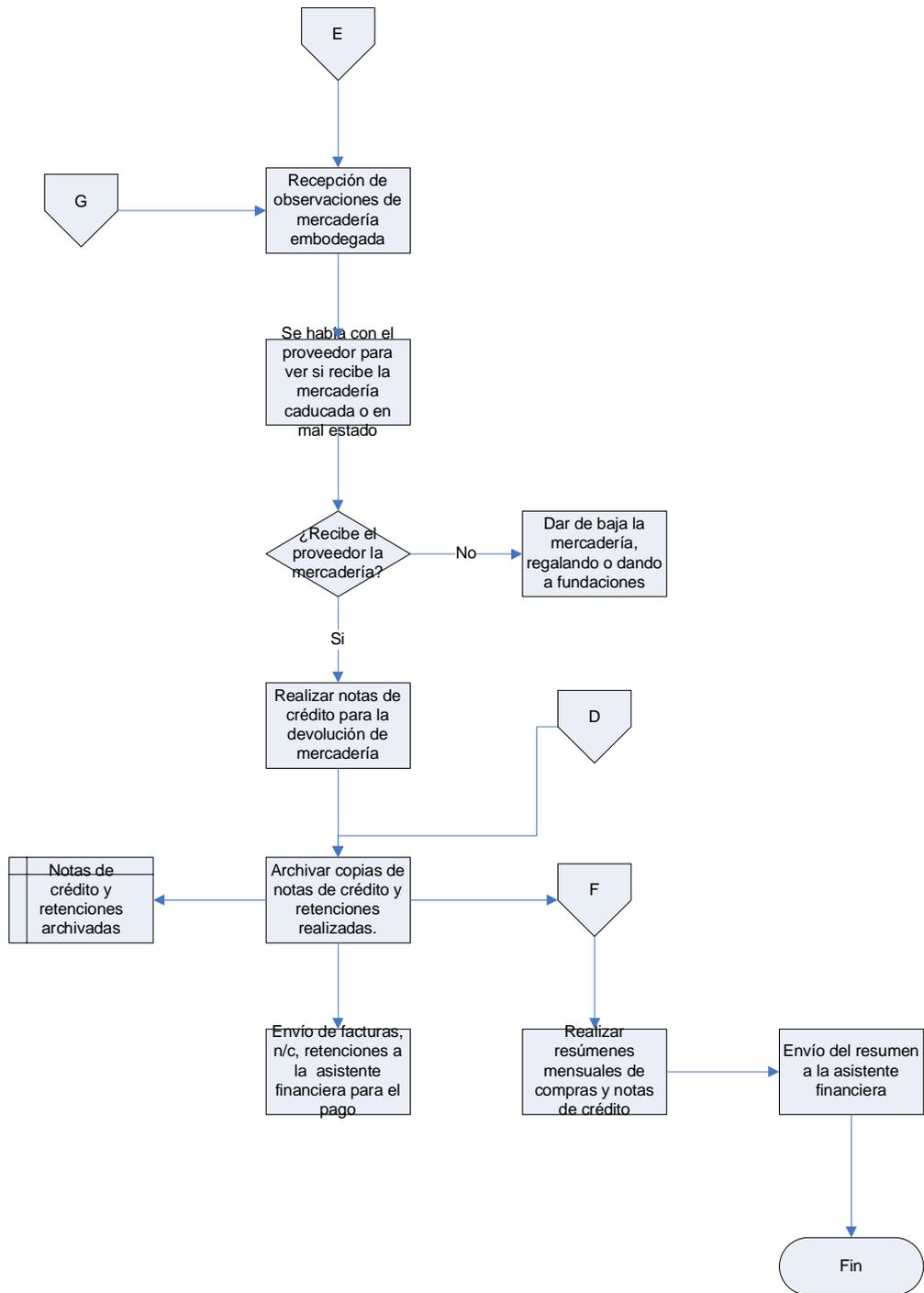


## DIAGRAMA DE FLUJO

Área: Logística

Proceso: Actualización del inventario en el sistema

Página: 2 de 2



## ○ BODEGAJE DE MERCADERÍA:

El objetivo del proceso de bodegaje es ingresar la mercadería autorizada por la gerencia de la sucursal, sin tomar en cuenta los productos en mal estado, mantener la bodega en condiciones adecuadas, limpia y ordenada.

La mercadería que ha sido autorizada para embodegarse, reciben los bodegueros y proceden a ubicarla en la respectiva percha o lugar destinado, el mismo que debe estar limpio y ordenado.

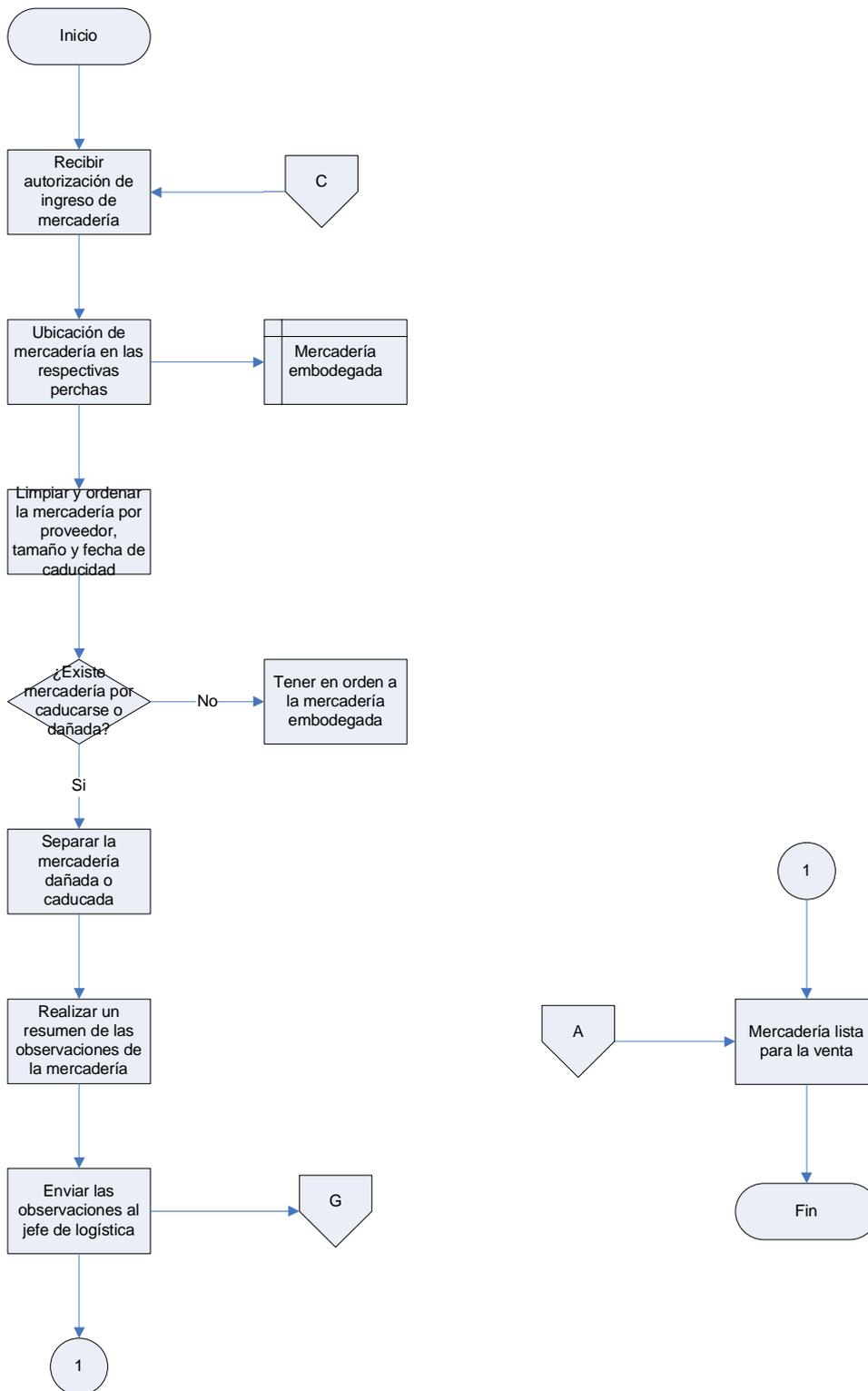
En el caso de que exista mercadería que esté por caducarse, que es muy casual, se procede a realizar un resumen de las observaciones para que el jefe de logística realice las notas de débito respectivas y así devolver al proveedor, si existen convenios de devolución por caducidad.

El tiempo para que se considere mercadería por expirar es de un mes. Esto sucede muy poco, según versión del gerente de la sucursal, puesto que al ser productos de consumo masivo, la mercadería se vende inmediatamente de la compra al proveedor, es decir, existe una rápida rotación del inventario.

## DIAGRAMA DE FLUJO

Área: Logística

Proceso: Bodegaje de mercadería



## ○ DESPACHO DE MERCADERÍA:

El objetivo es autorizar la salida de la mercadería de bodega para la respectiva distribución a los clientes.

Los vendedores van donde los clientes y receiptan sus pedidos a través de un PDA<sup>5</sup> (en el cual está instalado previamente un programa que utiliza la empresa para la recepción de pedidos y del dinero recaudado). Estos pedidos se transfieren al sistema contable principal, la persona encargada de la facturación procede a realizar la factura de venta, por cuanto se disminuye el inventario existente en el sistema contable.

El jefe de logística recibe las facturas los agrupa por sector, y de acuerdo a la disponibilidad de los vehículos, los devuelve a facturación para que realice las respectivas guías de remisión.

Las facturas, las guías de remisión y una hoja de pedido se entregan a los jefes de bodega, para que procedan al despacho de la mercadería. En las hojas de pedido va el número de factura, los productos y la cantidad de los mismos que se va a despachar, el vehículo en que se transportará la mercadería y el personal que irá para la entrega de los productos al cliente.

Una vez que el jefe de bodega encargado recibe los documentos que respaldan la venta y la distribución, ordena a los ayudantes de bodega a que saquen la mercadería solicitada y se proceda a ubicarlas en los vehículos destinados para la distribución.

---

<sup>5</sup> PDA, del inglés Personal Digital Assistant, (Ayudante personal digital) es un computador de mano originalmente diseñado como agenda electrónica. Significado tomado de <http://es.wikipedia.org>

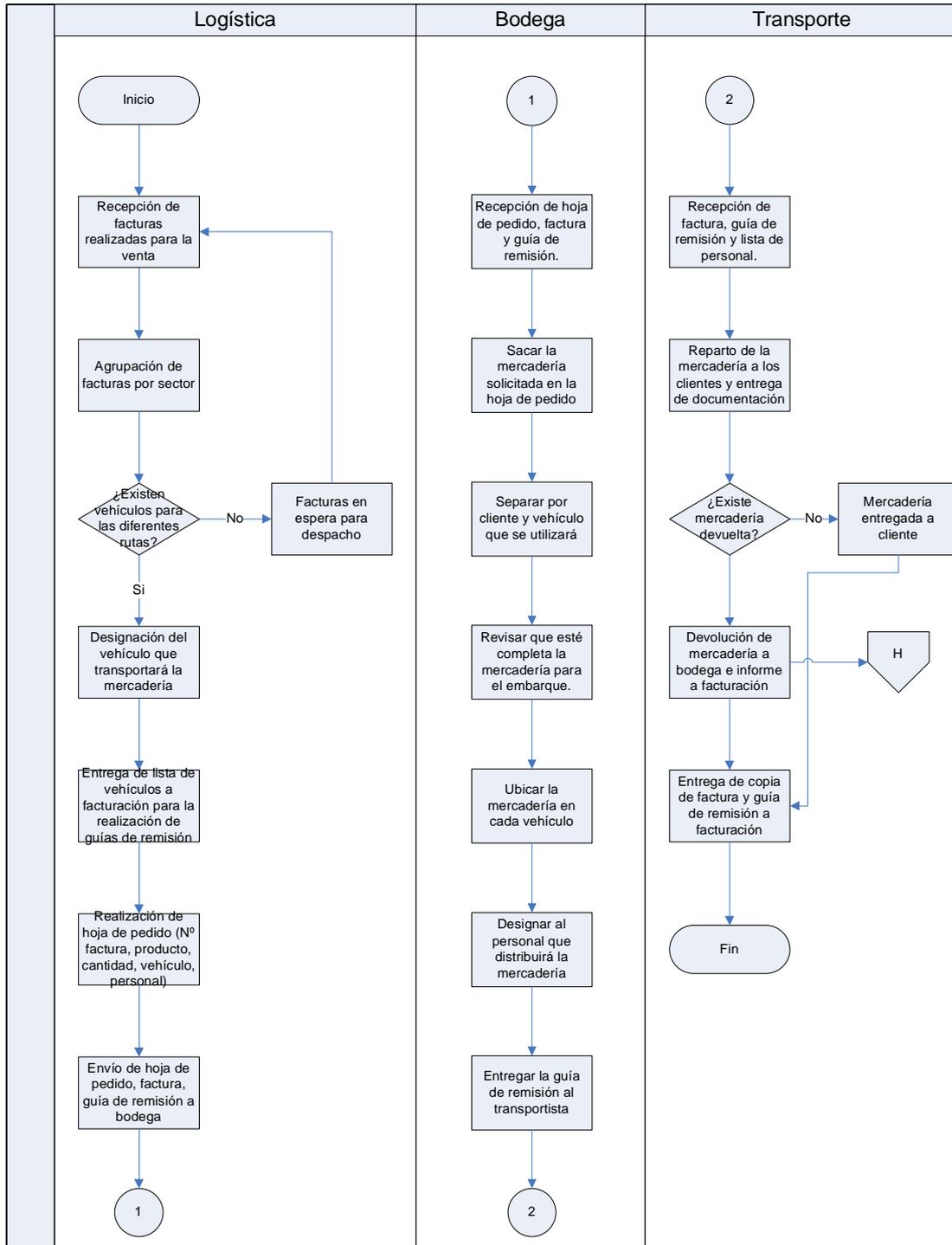
El chofer de cada vehículo recibe las facturas y guías de remisión, documentos que respaldan la salida de la mercadería de las bodegas, así también como el personal que lo acompañará para la entrega de los productos a los diferentes clientes.

El transportista procede a entregar la mercadería del vehículo según las rutas, clientes asignados, entregando adicionalmente la factura y la guía de remisión, y haciendo que firme el cliente por la mercadería recibida.

La mercadería que el cliente no ha recibido se regresa a las bodegas de la empresa y se indican estas observaciones a la persona encargada de facturación.

**DIAGRAMA DE FLUJO**

Área: Logística  
Proceso: Despacho de mercadería



### 2.1.1.2. Área de Tesorería

El área de Tesorería existe únicamente en la sucursal de Quito y su función principal es la recaudación del dinero obtenido por las ventas y lo cobrado por los vendedores a sus respectivos clientes. También se encarga de ingresar las notas de débito y crédito bancarias enviadas por las instituciones financieras que maneja la empresa. Por último realiza los pagos quincenales a los empleados y obreros de la fábrica sean fijos o temporales.

#### ○ RECEPCIÓN DE DINERO RECAUDADO POR LAS VENTAS:

Este proceso es muy importante en el desarrollo de la organización, puesto que del buen recaudo de las ventas, depende de que la empresa tenga liquidez para sus actividades.

Los vendedores reciben las facturas que están pendientes de cobro, según los clientes que maneja cada uno, por cuanto los vendedores, son quienes proceden a cobrar, por lo tanto ingresan el dinero recaudado en el PDA; también puede realizarse el cobro por transferencias bancarias.

El dinero, cheques, notas de crédito y retenciones recaudadas por los clientes recepta la persona encargada de tesorería, verifica que los montos sean los mismos que lo que debía el cliente y que estén adecuadamente ingresados en el programa de ventas. Luego procede a bajar estos pagos al sistema contable central.

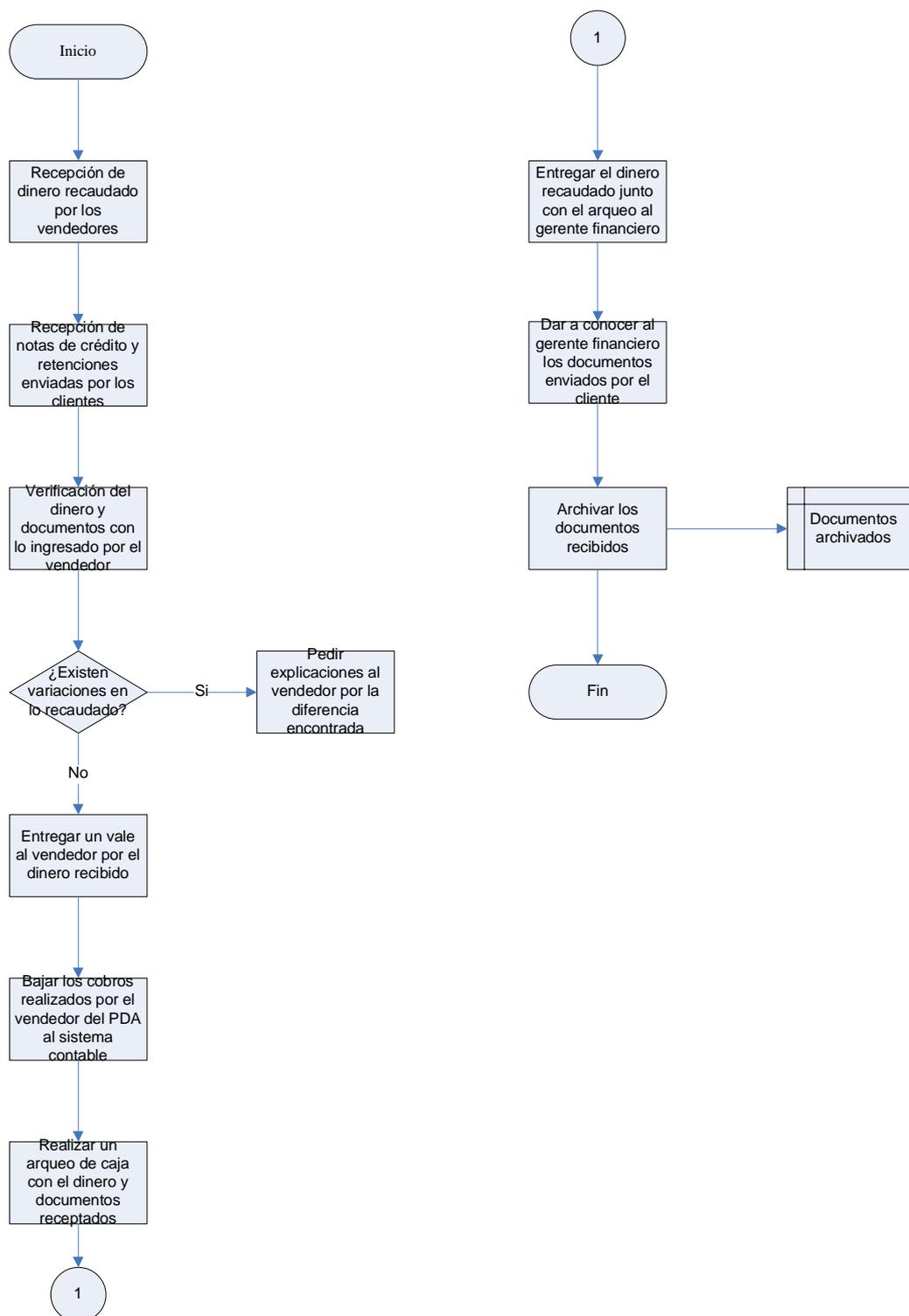
Realiza un arqueo de los valores recibidos, de las notas de crédito y las retenciones enviadas por los clientes; posteriormente el dinero y los documentos recaudados, junto con

su arqueo de caja, da al Gerente Financiero, quien se encargará de depositar en las diferentes cuentas bancarias o autorizar para que el asistente financiero realice los pagos por gastos.

## Diagrama de Flujo

Área: Tesorería

Proceso: Recepción de dinero proveniente de las ventas



## ○ RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS BANCARIOS:

El objetivo de este proceso es el de receptar la documentación que envían los bancos por concepto de débitos o créditos bancarios. Los débitos bancarios que tiene la empresa se dan por pagos de préstamos bancarios, mantenimiento de cuenta, envío de estado de cuenta, y realización de otros servicios bancarios, así como pagos a proveedores o instituciones públicas como el SRI, IESS, etc., por cuanto, el banco procede a cobrar las deudas que la empresa tiene, siempre y cuando tenga conocimiento el Gerente General de estos valores, disminuyendo de la cuenta bancaria.

Los créditos bancarios se dan generalmente por transferencias bancarias que realizan algunos de los clientes, o por diferencias en los valores depositados, los mismos que aumentan el saldo de la cuenta bancaria.

La persona encargada de tesorería recibe estos documentos y procede a ingresarlos al sistema contable, de acuerdo al motivo del débito o crédito bancario.

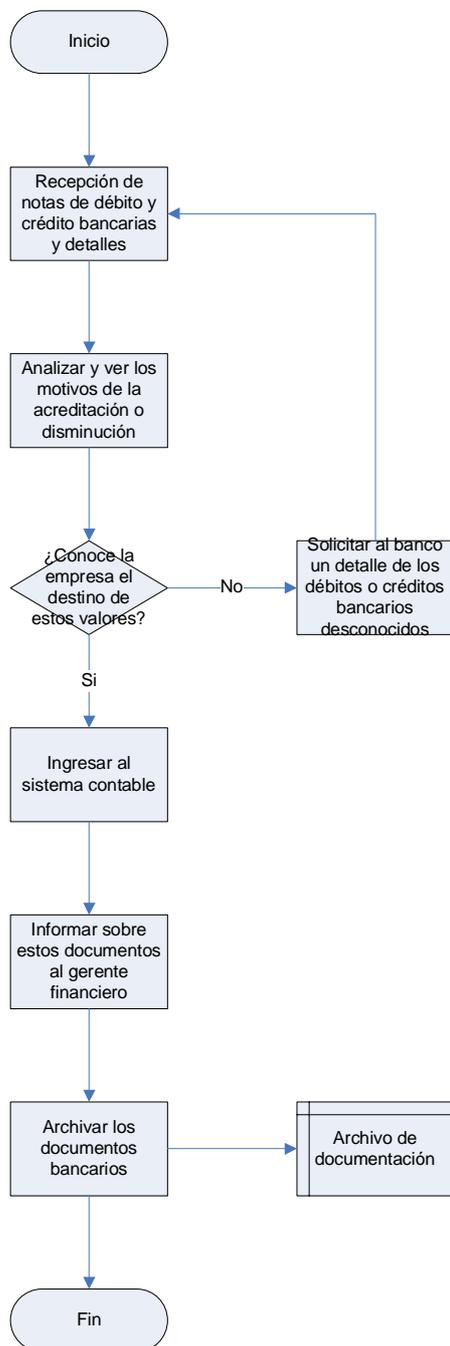
Posteriormente, indica de las disminuciones y acreditaciones bancarias, junto con los documentos soporte al Gerente Financiero, para que formen parte de la conciliación bancaria que éste realiza.

## Diagrama de Flujo

Área: Tesorería

Proceso: Recepción de documentos bancarios

---



## ○ PAGO DE QUINCENAS A PERSONAL

El objetivo principal de este proceso es el de cancelar los sueldos al personal perteneciente a la empresa, tanto fijo como temporal, de acuerdo a las planillas de roles efectuadas por la asistente financiera.

La asistente financiera se encarga de realizar los roles de pago quincenales de los empleados de la empresa, imprime un resumen de estos roles por trabajador y envía a la persona encargada de tesorería. La tesorera recibe los resúmenes de roles de pago por trabajador, el dinero despachado por la gerencia financiera y un resumen de los descuentos.

La tesorera debe realizar los sobres de pago de los sueldos quincenales y debe disminuir de éstos los descuentos autorizados por el Gerente General, los mismos que están en un resumen realizado por la asistente financiera.

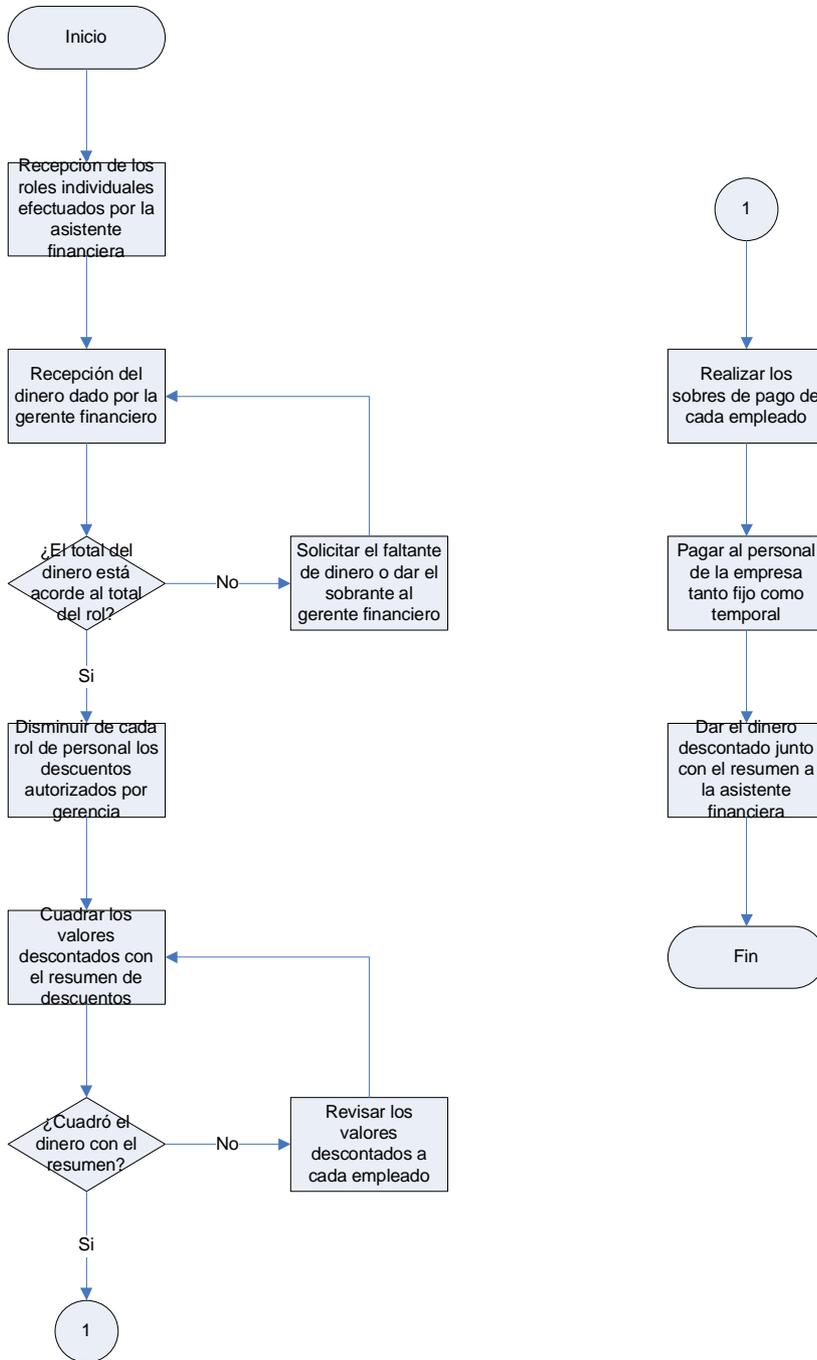
Paga los sueldos a los empleados de la empresa, tanto fijos como temporales, y procede a cuadrar los valores descontados con el total del resumen de descuentos. Este dinero entrega a la asistente financiera, quien dividirá el dinero por descuentos y los pertenecientes a la empresa por concepto de alimentación, multas, préstamos, se entrega a la gerencia financiera para su depósito.

Como resultado de este proceso, se obtiene el pago de los roles quincenales y de los servicios que la empresa brinda a sus empleados.

# Diagrama de Flujo

Área: Tesorería

Proceso: Pago de quincena a personal



## 2.2. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo de una empresa es indispensable, pues con él se logra definir parámetros para minimizar las posibilidades de error cuando una empresa está dentro de un ambiente cambiante externamente, obteniendo importantes conclusiones para mejorar la eficiencia del trabajo diario en la empresa y minimizando los problemas externos para que éstos no afecten a la situación empresarial.

En el análisis externo se estudiarán aquellas variables sobre las cuales la organización no tiene influencia para cambiarlas, por lo tanto, debe adaptarse a ellas. El análisis externo está conformado por el Macroambiente y el Microambiente. En el Macroambiente se analizarán las tendencias nacionales y globales del entorno como son los factores: económicos, políticos, sociales, tecnológicos y legales. Mientras que en el Microambiente se analizarán las tendencias y características del entorno cercano como son: clientes, proveedor, competencia y precios.

### 2.2.1. INFLUENCIAS MACROAMBIENTALES

El Macroambiente consiste en analizar las variables del sector externo: nacional y global, las cuales están agrupadas en cinco grandes sectores o variables; cuyo análisis nos dará una idea clara del mercado en el que la empresa realiza sus actividades.



6

<sup>6</sup> Ing. Francis Salazar P., Gestión Estratégica de Negocios

### 2.2.1.1. Factor Político

En el factor político inciden los siguientes aspectos en la situación de la empresa REPARTI Cía. Ltda., puesto que de forma directa o indirectamente afectan a las decisiones gerenciales.

#### § **INESTABILIDAD POLÍTICA:**

Nuestro país durante los últimos diez años ha venido padeciendo de una inestabilidad política marcada, pues por el puesto de gobernante han pasado ocho presidentes (Abdalá Bucaram, Rosalía Arteaga, Fabián Alarcón, Jamil Mahuad, Triunvirato, Gustavo Noboa, Lucio Gutiérrez, Alfredo Palacio), de los cuales sólo tres han sido elegidos democráticamente.

Según el ex – presidente Oswaldo Hurtado, “la democracia que vive América Latina ha alcanzado una legitimidad jurídica, faltándole la legitimidad social, lo que se alcanzaría una vez que el sistema sea capaz de atender las demandas económicas y sociales de la población”<sup>7</sup>. Pero para el Ecuador, el mejoramiento de este sistema está aún lejos, pues aún existe la desigualdad de ingresos y la exclusión social.

Pero, todos los presidentes destituidos han sido por la fuerza social, la cual ha visto ciertas irregularidades como subidas de servicios públicos (Abdalá Bucaram), el ingreso de la dolarización y el feriado bancario (Jamil Mahuad), y la intervención en la función judicial y anulación de juicios en contra de personajes conocidos por el país por sus malas actividades (Lucio Gutiérrez).

---

<sup>7</sup> Tomadas del análisis CEPAL del 2001.

Este sentido de ingobernabilidad afecta a la empresa porque a nivel nacional e internacional se pierde la confianza de los inversionistas, puesto que las “reglas del juego” cambian cada vez que un nuevo gobernante ingresa; es decir, se modifica la legislación, se aprueban o eliminan leyes que favorecen a unos pocos y empeoran a la gran mayoría; asimismo incrementa el riesgo país, por cuanto los inversionistas internacionales retiran sus empresas del país o simplemente deciden no invertir en el Ecuador.

Futuros acuerdos internacionales (TLC, ALCA) se ven inestables por presiones de fuerzas políticas que no comparten la filosofía de negociación del gobierno. Además, con la ingobernabilidad se ve afectada la inflación, puesto que cada vez que han existido problemas de derrocamiento o movilizaciones de grupos sociales, pues el no conocimiento de lo que pasará en el futuro hace que la inflación suba.

Se ha afectado a la competitividad mundial, ya que el país en el último año el índice anual de competitividad en los últimos cuatro años ha bajado del puesto 87 al puesto 90.

Por lo tanto, la ingobernabilidad es una barrera ya que en el momento que existen estos conflictos políticos como derrocamiento, inestabilidad de gobierno, presiones de todos los grupos económicos y políticos y cambios legales, afectan directamente a la compra y circulación normal del producto.

También impide a que la empresa pueda realizar planes, o estrategias a largo plazo para afrontar el ingreso de nuevos competidores, por tratados internacionales ya que no se sabe que puede suceder al día siguiente.

## § ELECCIONES PRESIDENCIALES:

Este es un factor importante, sobre todo en la actualidad, pues depende de los ecuatorianos el elegir al mandatario adecuado, para evitar un nuevo derrocamiento y las consecuencias que esto ocasiona a nivel nacional e internacional.

Estas últimas elecciones presidenciales, entre los señores Rafael Correa y Álvaro Noboa, están en la mira de todo el mundo, pues cada uno tiene planteamientos extremistas; Para Correa, sólo una asamblea constituyente devolverá la dignidad a los ecuatorianos, lo que ha provocado inseguridad en los demás países, puesto que con esta propuesta se cambiará todo el marco legal, político y social, lo cual puede ser beneficioso si se realiza adecuadamente o perjudicial.

Para el candidato Noboa, un candidato populista, lo importante para él es el dar vivienda, alimentación, salud y educación a los pobres, teniendo como objetivo primordial la construcción de más de 300.000 casa al año; pero para algunos analistas, esta propuesta es totalmente irrealizable, además que creen que este candidato una vez en el poder puede eliminar ciertos impuestos que como se sabe afectan a sus empresas, como es el Impuesto a la Renta.

Las dos propuestas de los futuros gobernantes afectan a las decisiones de la empresa, puesto que como se ve en los medios de comunicación y en sus discursos, sus ofrecimientos son totalmente diferentes, por cuanto la incertidumbre es latente, ya que no se sabe si se realizarán negociaciones con Estados Unidos o con otros países, si cambiarán los impuestos, en fin, son muchas las incertidumbres que tiene la empresa, por lo cual no puede establecer estrategias y planes a largo plazo.

### 2.2.1.2. Factor Económico

El análisis de estas variables nos permite determinar el costo de hacer y mantener el negocio, en nuestro país, analizar las fortalezas y las debilidades de la organización de manera tal que las empresas puedan competir en la economía global. Las variables críticas para nuestra empresa son:

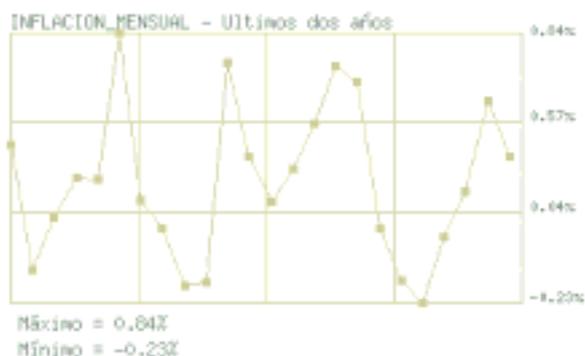
#### § *INFLACIÓN IPCU VS. NIVEL DE INGRESOS:*

Luego de que el país adoptó la dolarización, las remuneraciones de las personas sufrieron cambios, pues debido al cambio monetario, éstos disminuyeron, logrando que la población tenga menos ingresos para realizar sus compras y así satisfacer sus necesidades.

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares, y comparada con el nivel de ingresos para conocer si la población logra acceder a toda la canasta, la misma que se divide en canasta básica y canasta vital, esta última utilizada en los estratos bajos.

El Índice de Precios al Consumidor IPCU, es el indicador económico más conocido y que da una visión de cómo se encuentra el mercado; éste se utiliza en contratos, convenios, acuerdos y otras transacciones de tipo económico, social y político que involucran a los ciudadanos, a los agentes económicos, al Estado y a los organismos internacionales. El

porcentaje de variación mensual del índice de precios al consumidor, es el siguiente:



8

El IPCU en el mes de octubre del 2006 fue de 106.29 con una inflación mensual del 0.35%; y la inflación del año terminó en 2.73 hasta octubre. El aumento en el mes de octubre se debe al incremento de los precios de ciertos artículos ubicados en alimentos y bebidas no alcohólicas (0.17), transporte (0.07), y alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles (0.04), dando un aumento total de 0.28 puntos con relación al mes anterior.

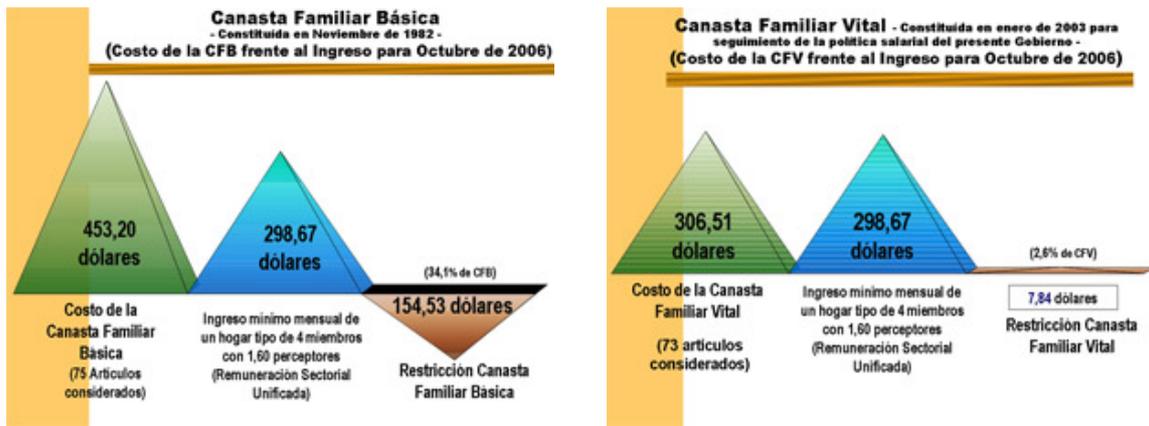
**Los diez artículos de mayor y menor incidencia en la inflación mensual del 0,35%**

| Artículos                           | Incremento Mensual de Precios | Incidencia Inflación | Artículos                           | Disminución Mensual de Precios | Incidencia Inflación |
|-------------------------------------|-------------------------------|----------------------|-------------------------------------|--------------------------------|----------------------|
| <b>Productos Agrícolas y de Mar</b> |                               |                      | <b>Productos Agrícolas y de Mar</b> |                                |                      |
| Choclos                             | 25,92%                        | 0,0323               | Arveja tierna                       | -9,91%                         | -0,0056              |
| Cebolla paiteña                     | 14,81%                        | 0,0421               | Melón                               | -8,89%                         | -0,0025              |
| Papa chola                          | 7,81%                         | 0,0481               | Limón                               | -4,04%                         | -0,0026              |
| Tomate riñón                        | 4,83%                         | 0,0166               | Tomate de árbol                     | -2,33%                         | -0,0026              |
| Pescados frescos                    | 2,88%                         | 0,0193               | Pollo entero                        | -2,19%                         | -0,0057              |
| Presas de pollo                     | 1,45%                         | 0,0178               | Carne de res con hueso              | -1,34%                         | -0,0034              |
| <b>TOTAL</b>                        |                               | <b>0,1762</b>        | Huevo de gallina                    | -1,34%                         | -0,0025              |
| <b>Productos Manufacturados</b>     |                               |                      | <b>TOTAL</b>                        |                                | <b>-0,0249</b>       |
| Cerveza                             | 4,87%                         | 0,0078               | <b>Productos Manufacturados</b>     |                                |                      |
| Pan corriente                       | 3,22%                         | 0,0447               | Queso de cocina                     | -3,34%                         | -0,0051              |
| Automóvil                           | 2,24%                         | 0,0440               | Desodorante                         | -2,70%                         | -0,0031              |
| <b>TOTAL</b>                        |                               | <b>0,0965</b>        | Pasta dental                        | -2,08%                         | -0,0023              |
| <b>Servicios</b>                    |                               |                      | <b>TOTAL</b>                        |                                | <b>-0,0105</b>       |
| Electricidad                        | 0,60%                         | 0,0123               | <b>Servicios</b>                    |                                |                      |
| <b>TOTAL</b>                        |                               | <b>0,0123</b>        | <b>TOTAL</b>                        |                                | <b>-0,0000</b>       |
| Otros Artículos :                   |                               | 0,1483               | <b>Otros Artículos :</b>            |                                |                      |
| <b>TOTAL ARTICULOS (+):</b>         |                               | <b>0,4333</b>        | <b>TOTAL ARTICULOS (+):</b>         |                                |                      |
|                                     |                               |                      | <b>-0,0844</b>                      |                                |                      |

9

<sup>8</sup> Tomado de la página Web del Banco Central del Ecuador  
<sup>9</sup> www.inec.gov.ec

Según el INEC, existe una restricción de \$USD154.53 sobre la canasta básica, lo que significa que no toda la sociedad puede satisfacer sus necesidades, pues sus ingresos no le permiten acceder a todos los productos que componen la canasta; mientras que la diferencia entre la canasta vital y los ingresos es de \$USD 7.84.



10

Los productos que la empresa comercializa pertenecen a la canasta básica familiar, por cuanto este índice es de gran importancia para proyectar el volumen de ventas que la empresa tendrá durante un año, conocer si los consumidores pueden comprar más, relacionando el costo de la canasta básica con el nivel de ingresos de los habitantes.

La relación entre el nivel de ingresos y la inflación IPCU, se convierte en una barrera para el buen desarrollo de la empresa, puesto que a pesar de que los productos que se comercializan están dentro de la canasta básica familiar, existe aún un déficit sobre la canasta básica y los ingresos de la población, lo que impide que la sociedad pueda adquirir toda la canasta familiar, perjudicando a la empresa, pues a pesar de que existe demanda no puede atenderla pues ésta no cuenta con los ingresos

<sup>10</sup> Tomado de la página Web [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

suficientes para satisfacer sus propias necesidades y por ende afecta a las ventas de la organización.

### § PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. Al hablar de “producto” se refiere al valor agregado; la palabra “interno” se refiere a que es la producción dentro de las fronteras de una economía; y “bruto” se refiere a que no se contabilizan la variación de inventarios ni las depreciaciones o apreciaciones de capital.

El PIB se calcula según el precio de los factores o los precios de mercado. La relación entre ambos se obtiene restando al PIB al coste de mercado los impuestos indirectos ligados a la producción y sumándole las subvenciones a la explotación.



11

Como se evidencia en el cuadro anterior, a partir de la dolarización el producto interno bruto ha tenido un crecimiento

<sup>11</sup> www.cedatos.com.ec

notable y hasta enero del 2006 se ha alcanzado los 39.824 millones de dólares.

La tendencia del producto interno bruto es el tener un nivel al alza, lo cual es una ayuda debido a que nos permite elaborar un programa de comercialización, ayuda a mantener un presupuesto organizado y un mercado controlado a pesar de que en el PIB no se considera la variación de inventarios, depreciación o apreciaciones de capitales.

También es un indicador para que los inversionistas quieran realizar sus negocios en el país, y por ende, es una ayuda para la empresa al momento de realizar negociaciones con el exterior, ya que el PIB daría confianza a los empresarios extranjeros y así se lograría ingresar al mercado internacional.

### § **ENCUESTA MENSUAL DE OPINIONES EMPRESARIALES EMOE**

Los cambios cada vez más frecuentes que se producen en la actividad económica, demandan de información de corto plazo, que permita conocer la tendencia de la actividad económica y los eventuales puntos de inflexión, así como disponer de indicadores de alerta que posibiliten la adecuada toma de decisiones por parte de empresarios y autoridades.

Para cubrir ese requerimiento técnico, en el mes de mayo de 1995 se creó la Encuesta Mensual de Opinión Empresarial (EMOE), en su origen son encuestas dirigidas a la industria manufacturera (tres primeros números), a la construcción (un número) y al sector comercial (un número). Su característica principal es la agilidad de las preguntas que facilita, a su vez, la rapidez de la respuesta, permitiendo obtener resultados confiables en plazos breves. Para el presente estudio se han

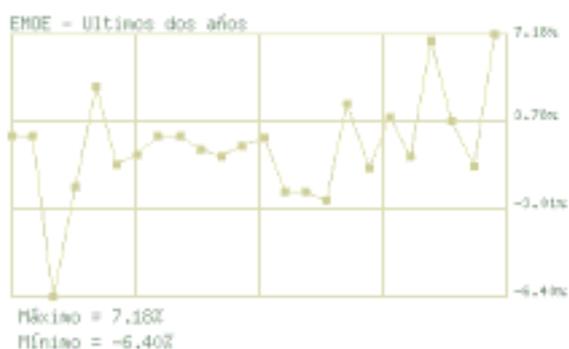
analizado las opiniones de 793 empresas de los distintos sectores.

Distribución del número de empresas  
por sector y tamaño del EMOE, agosto 2006.

|              | Grandes    | Medianas   | Pequeñas   | Total      |
|--------------|------------|------------|------------|------------|
| Comercio     | 31         | 39         | 111        | 180        |
| Construcción | 15         | 17         | 69         | 101        |
| Industria    | 42         | 46         | 88         | 176        |
| Servicios    | 52         | 55         | 229        | 336        |
| <b>Total</b> | <b>140</b> | <b>156</b> | <b>497</b> | <b>793</b> |

12

El programa de encuesta mensual de opiniones empresariales EMOE, se encarga de ejecutar y difundir análisis de coyuntura de varios sectores productivos del país, con el objeto de conocer la evolución de variables económicas como confianza empresarial, producción del sector industrial, valor de ventas, ritmo de crecimiento de la demanda laboral de los empresarios, evolución de los inventarios, etc. Para el presente estudio se han escogido los componentes que influyen más en la empresa REPARTI Cía. Ltda.



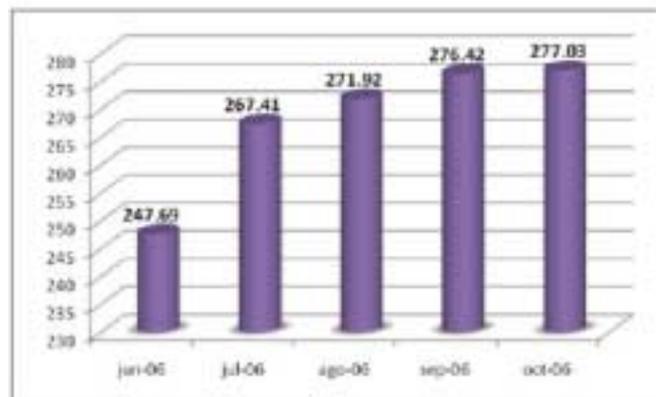
13

A partir de junio del 2006, el **ÍNDICE DE CONFIANZA EMPRESARIAL**, datos obtenidos de las mejores empresas del Ecuador, ha tenido un alza optimista, generalmente por la cercanía de la época navideña, y luego de la primera vuelta de las elecciones presidenciales, esperando que este índice siga en aumento.

<sup>12</sup> Banco Central del Ecuador Estudio Opinión Empresarial EMOE

<sup>13</sup> www.bce.fin.ec

INDICE DE CONFIANZA EMPRESARIAL



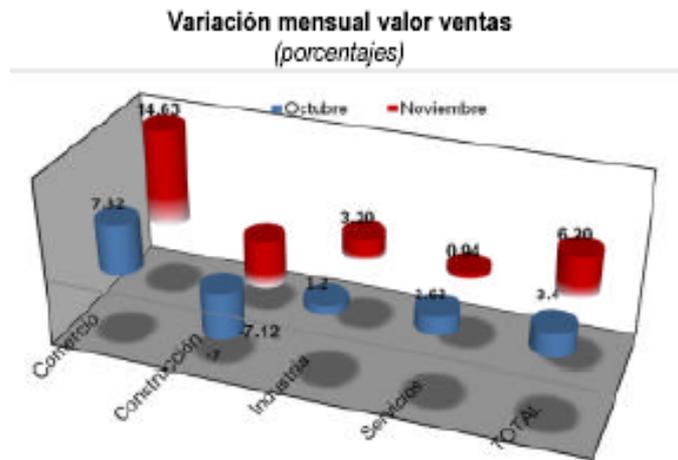
14

Debido a que la empresa se encuentra entre las principales empresas del Ecuador, pues ocupa el puesto 411 de 500, este análisis de confianza empresarial es de gran ayuda, pues da a entender que este año va a tener un incremento en sus ventas. Además, los productos que comercializa pertenecen a empresas que de igual manera se ubican en este grupo prestigio de empresas, lo que significa que seguirá comercializando dichos productos pues tendrán aceptación en el mercado y por ende aumentarán sus ventas y su utilidad del ejercicio.

Otro indicador del EMOE es el **VALOR DE VENTAS DE LOS SECTORES PRODUCTIVOS**, el cual en octubre del 2006 ha tenido un crecimiento global del 3.40%, siendo el sector más destacado el comercial con un incremento del 7.32%, Para el mes de noviembre se prevé un crecimiento global de ventas de 6.20%, siendo nuevamente el comercial el que más contribuye con un incremento del 14.63%, debido a la época navideña.

---

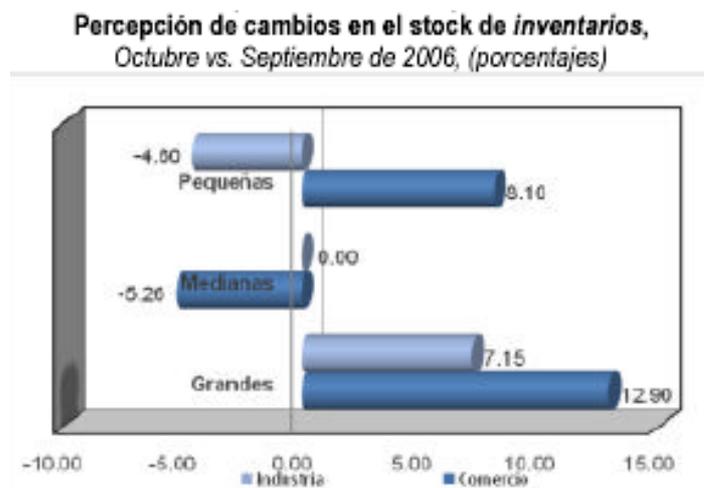
<sup>14</sup> Banco Central del Ecuador, Estudio de Opinión Empresarial (EMOE)



15

El estudio del valor de ventas de los sectores productivos es una ayuda para la empresa pues, al ser una entidad mediana, se encuentra entre las que más ha contribuido al crecimiento durante estos meses; lo que indicaría un posible crecimiento de las ventas durante este año, aumentando así sus utilidades.

En cuanto al punto de **ROTACIÓN DE INVENTARIOS**, según el estudio las empresas grandes de comercio e industria tienen un stock estancado, mientras que en las empresas medianas de comercio y pequeñas de la industria, tienen rotación de sus inventarios.

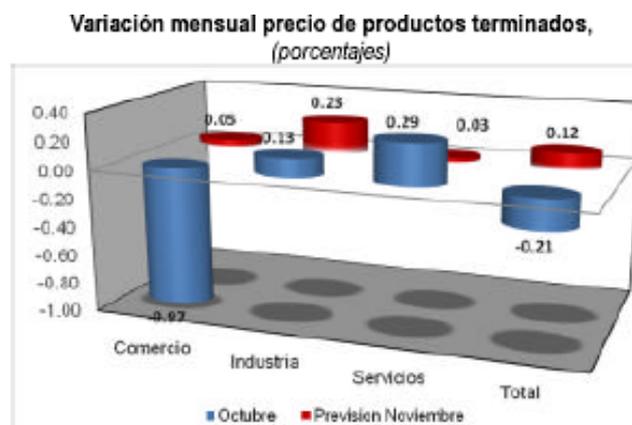


13

<sup>15</sup> Banco Central del Ecuador, Estudio del Opinión Empresarial (EMOE)

Esto es una ayuda para la empresa, pues indica que sus ventas si se han incrementado puesto que su mercadería no está estancada en bodegas, sino que existen consumidores, lo que conllevan a que exista circulación del inventario, lo que contribuye al aumento de ventas y por ende de utilidades.

En lo referente a **PRECIOS DE VENTA Y DE INSUMOS EXTRANJEROS Y NACIONALES**, el sector comercial tiene una competencia en esta época navideña, por cuanto muchos de los productos que la empresa comercializa han sufrido disminuciones de sus precios, para así atraer más mercado en la navidad y a pesar de disminuir sus precios, esto no afecta pues su mercado aumenta.



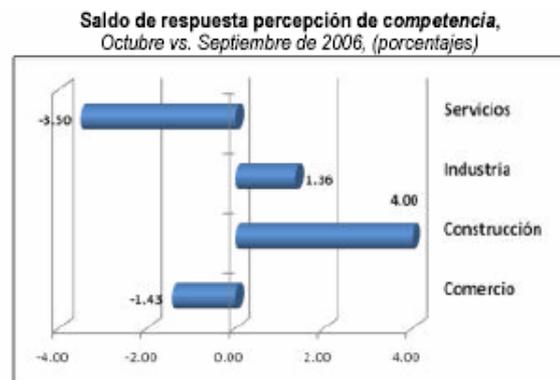
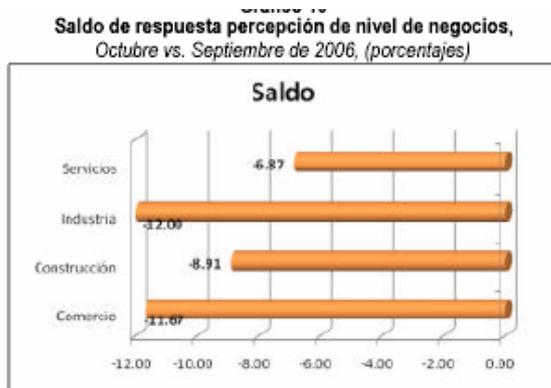
16

Esto no afecta a la empresa pues se compensa la disminución de ciertos productos con el aumento de demanda de los mismos.

Otro punto de estudio es la **SITUACIÓN DEL NEGOCIO**, la cual fue analizada por los mismos empresarios, en la que la mayoría de ellos respondieron que los negocios no han sufrido ningún cambio en lo que va del año, es así que los empresarios del sector de comercio han afirmado que no han sufrido cambios obteniendo un saldo negativo; así mismo ha sucedido con la competencia, la cual para opinión de los empresarios, ha sido

<sup>16</sup> Banco Central del Ecuador, Estudio de Opinión Empresarial EMOE

más bien negativa, es decir, que no ha incrementado la competencia.



17

Todo el análisis del EMOE trae una sola conclusión, que este año ha sido muy bueno para las empresas, en especial para el sector comercial, y más aún cuando se acerca la época navideña. Este estudio es una gran ayuda para la empresa, pues así proyecta sus metas y resultados a corto plazo, lo que conlleva a tener una mejor planificación y control de sus actividades, de su competencia y del mercado especialmente, incursionando así en la competitividad.

### § **RIESGO PAÍS:**

El Riesgo País es un indicador económico internacional que incorpora las variables económicas, políticas y financieras de un país; se lo expresa como un índice de bonos de mercados emergentes, reflejando el movimiento de los precios de dichos títulos negociados en moneda extranjera.

<sup>17</sup> Banco Central del Ecuador, Estudio de Opinión Empresarial EMOE



18

La tendencia del riesgo país es al alza debido a la incertidumbre de las elecciones presidenciales. Esto es una barrera para la empresa porque si el índice incrementa, las inversiones podrían disminuir y por lo tanto, la empresa no podría realizar una planificación a largo plazo, especialmente en lo referente a ventas al exterior, pues la mayoría de los inversionistas querrán realizar operaciones con un país que no es estable.

### § TASA DE INTERÉS ACTIVA

La Tasa de interés Activa es el porcentaje que cobran las instituciones bancarias por los diferentes créditos que otorgan.



16

La tendencia de la tasa activa es a la baja ligeramente, pero también depende del futuro gobernante. Esto constituye una barrera puesto que la empresa mantiene créditos bancarios, por cuanto debe cancelar intereses muy altos, lo que disminuye sus utilidades y la posibilidad de utilizar este dinero para mejoras de la entidad.

### 2.2.1.3. Factor Social

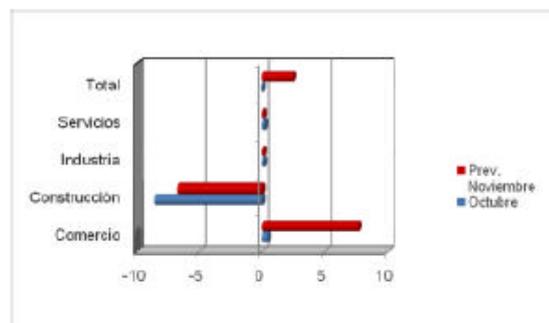
Existen varias variables de estudio e importancia para la empresa en este factor como son la demanda laboral, migración, la concentración y crecimiento poblacional.

#### § DEMANDA LABORAL:

Para el mes de octubre del 2006, la disminución de empleo ha sido del 0.03% con relación al mes anterior, y se espera que para el mes de noviembre, la tasa de empleo aumente en más del 2.44%.

El sector que más empleo ha dado ha sido el comercial, incrementando su demanda laboral en un 0.41%.

Variación mensual demanda laboral, (porcentajes)



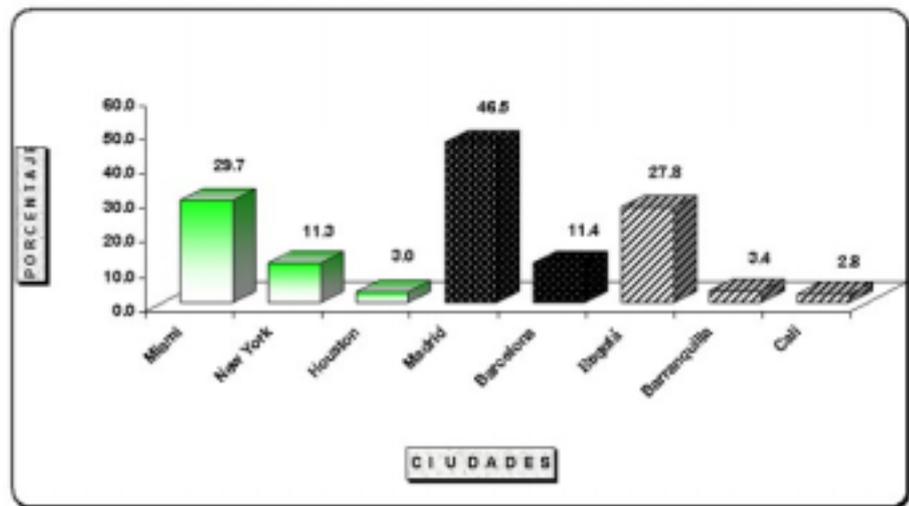
19

<sup>19</sup> Banco Central del Ecuador Estudio de Opinión Empresarial EMOE

Esto es de importancia, pues la empresa es una fuente de empleo a nivel nacional debido a las sucursales y a la actividad que desarrolla que es la distribución de productos a nivel nacional, para lo cual necesita personal de ventas que llegue a los diferentes rincones y que abastezcan a toda la sociedad, por consiguiente, esta variable es una ayuda para el adecuado funcionamiento de la entidad puesto que la sociedad la observa como una empresa mediana que da empleo a sus trabajadores y por lo tanto, acepta los productos que ella comercializa.

### § **MIGRACIÓN:**

El estudio de este factor es de gran importancia pues uno de los objetivos que la empresa tiene a largo plazo es el de incursionar en aquellos países en donde el número de ecuatorianos es alta.



20

Esto es una ayuda pues se lograría desarrollar la idea de incursionar en mercados internacionales, ya que existe la demanda de consumir productos ecuatorianos, por lo tanto, la empresa tendría la posibilidad de incursionar en este mercado.

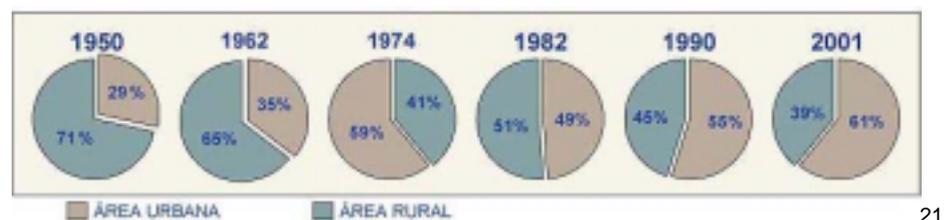
<sup>20</sup> Informe de Cedatos

§ **CRECIMIENTO Y CONCENTRACIÓN POBLACIONAL:**

Durante los últimos años, el crecimiento poblacional ha ido disminuyendo, ya que no existe el mismo número de ingresos que hace 20 años, lo que ha provocado que las familias decidan tener menos hijos, pero a pesar de eso, requieren de más productos para satisfacer sus necesidades.



Además, existe una concentración poblacional más en el área urbana que en la rural, por lo que es necesario que las empresas busquen los medios para llegar a todos sus consumidores y satisfacer sus necesidades.



Esto es una oportunidad para la empresa puesto que aumenta la población urbana, la gente hace sus compras generalmente en supermercados, donde se encuentran en mayor número los productos que la empresa comercializa, por cuanto hay una

<sup>21</sup> www.inec.gov.ec, VI censo poblacional y de vivienda 2001

mayor demanda. Además, por la expansión poblacional, la gente necesita que los productos de la ciudad lleguen también a los lugares más lejanos.

#### **2.2.1.4. Factor Tecnológico**

La tecnología es un factor que cambia todos los días mejorando y aumentando cada vez más los beneficios. En el Ecuador, todo avance tecnológico llega con retraso, por lo tanto, la tecnología que tanto empresas como personas naturales utilizan son obsoletas.

A pesar de esto, la empresa Repartos Alimenticios REPARTI Cía. Ltda., ha tratado de mejorar su tecnología, pues en los últimos años y debido al incremento de sus ventas y de sus utilidades, ha implementado, por ejemplo, desde hace dos años, el uso de PDA's en la fuerza de ventas, para que los vendedores envíen a través de esta tecnología los pedidos de los clientes a la sucursal para que de esta manera se optimice el tiempo de entrega de mercadería, dando así un mejor servicio y a menor tiempo.

Otro implemento tecnológico, que ha realizado la empresa es la utilización de un paquete contable moderno y que se adapta a la economía y exigencias ecuatorianas como son los impuestos, el mismo que otorga mayor facilidad en el campo contable y la confianza de que los datos que se ingresa cumplen con los requisitos, como cuentas de ingreso y egreso, valores iguales en las partidas, etc.

Con esto, se ha logrado que la empresa no se encuentre estancada en el ámbito tecnológico sino que aproveche todos los beneficios que en los últimos años la tecnología da no solo a las industrias sino a todo el mundo, lo que se convierte en una ayuda para el manejo adecuado de la empresa, puesto que, al momento de incursionar en

mejores equipos tecnológicos, software y aplicaciones, lo que se está logrando es que la organización sea reconocida por el mercado debido a sus mejoras tecnológicas, que brinde un mejor servicio a su mercado y esté por encima de la competencia, atrayendo más consumidores por los buenos resultados que arroja al utilizar tecnología avanzada con relación a su competencia.

Además, los socios, y en especial el Gerente General, busca más beneficios que le pueda brindar estas mejoras tecnológicas, por cuanto, cada vez trata de actualizar máquinas que son fundamentales para el buen desarrollo de la empresa, mejoras en aplicaciones y software que la empresa utiliza, tal es el caso del software que es utilizado en el área de ventas, el mismo que es actualizado anualmente.

También utiliza redes, tanto internas como externas, pues así tiene contacto constante con todas las sucursales de la empresa, y mediante estas conexiones, los vendedores pueden enviar rápidamente los pedidos que los clientes han solicitado, para que se pueda autorizar la venta y despachar inmediatamente al lugar de la solicitud, para así dar un mejor servicio, brindando mayor confianza al mercado dentro del cual se encuentra.

#### **2.2.1.5. Factor Legal**

En el Ecuador existe un sinnúmero de leyes y normas, las mismas que rigen sobre empresas públicas o privadas y sobre personas naturales que realicen actividades lícitas.

Para la empresa, el factor legal es muy importante, ya que para que la empresa tenga un adecuado funcionamiento, debe sujetarse a muchas leyes, como se establecen a continuación:

### § **LEY DE COMPAÑÍAS:**

Esta ley rige desde el momento en que se desea crear una compañía, de cualquier tipo que sea, por lo tanto, impera también para la empresa REPARTI Cía. Ltda., donde se indica cómo debe establecerse una compañía limitada, los requisitos que debe tener, el número de socios, el capital mínimo, las atribuciones que este tipo de compañía tiene y las responsabilidades, la forma en que se repartirán las utilidades o se absorberá las pérdidas, es decir, todos los aspectos de cómo se debe crear y manejar este tipo de empresas.

### § **LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO:**

Esta ley es clara y puntual y aplica sobre todas las empresas y personas naturales que realicen una actividad económica o que perciben ingresos por la misma causa. En esta ley se establecen los impuestos que por el desempeño de las actividades económicas se debe tributar, los porcentajes y base imponible a aplicar para cada tipo de impuesto.

Para REPARTI Cía. Ltda., al ser un contribuyente especial, y por lo tanto, es agente de retención, debe realizar declaraciones mensuales del IVA, retenciones del impuesto al valor agregado y a la renta, declarar el Impuesto a la Renta y presentar los anexos transaccionales mensuales, caso contrario, existirían problemas con el organismo tributario, en este caso el Servicio de Rentas Internas, por declarar valores incorrectos o simplemente por no hacerlo, lo que conlleva a problemas tributarios y posteriormente a problemas legales. Por cuanto, para evitarse estos problemas, la empresa realiza todos los impuestos que la institución tributaria establece y que mantiene al día.

### § **CÓDIGO DE TRABAJO:**

El Código de Trabajo es un conjunto de leyes, las mismas que tienen que ver con las relaciones entre el patrono, en esta caso REPARTI Cía., Ltda., y el personal, por lo tanto, es importante el conocimiento de este código para poder administrar correctamente al recurso más importante de la empresa, como son los trabajadores.

Este código favorece en la actualidad al trabajador, pues obliga a que el patrono le de beneficios como son la afiliación al seguro social, pago por accidentes de trabajo, indemnizaciones laborales, etc. Por tal motivo, la empresa siempre está informada de los cambios que se realizan en este código, para cumplir con la ley de forma eficiente y evitando problemas con sus trabajadores, pues ellos son los más beneficiados con esta ley.

Además, en esta ley a más de los derechos que tienen los trabajadores, también existen las obligaciones que tienen para con la empresa en la cual laboran, pues si no cumplen con estos lineamientos tampoco pueden exigir que la empresa recompense sus faltas cometidas.

### § **ORDENANZAS MUNICIPALES:**

Cada municipio establece ordenanzas, las mismas que deben ser acatadas por todos sus habitantes, y el incumplimiento conlleva a situaciones judiciales. Por tal motivo, la empresa debe cumplir todas las ordenanzas que rijan en las diferentes ciudades donde se encuentren sus sucursales. Deben cancelar los impuestos municipales por predio, patente, el impuesto del 1.5 por mil sobre los activos totales, y demás que la municipalidad exija su pago.

Por ejemplo, en la ciudad de Quito, la empresa debe cumplir con la revisión vehicular de los camiones que utiliza para la distribución de la mercadería, ya que la falta de cumplimiento de esta ordenanza conllevaría a una multa y a que el vehículo no pueda circular por la ciudad.

El factor legal es una oportunidad, ya que las leyes determinan claramente las obligaciones, derechos y responsabilidades tanto de los socios como de la Empresa y sus trabajadores al realizar la actividad Económica.

Con respecto a la actividad de REPARTI Cía. Ltda., que es la comercialización de productos al por mayor y menor, es necesario cumplir con todo lo que dictaminen las leyes a las cuales la empresa está sujeta, para evitar problemas civiles y judiciales, y así tener una mejor imagen ante los clientes y por ende ante la sociedad en general, para atraer más mercado a nivel nacional e internacional.

## **2.2.2. INFLUENCIAS MICROAMBIENTALES**

### **2.2.2.1. Clientes**

Los clientes son el pilar más importante y la razón de ser de una empresa, ellos son a quienes la organización satisface sus necesidades a través de la venta de bienes o la prestación de servicios. En este caso, REPARTI Cía. Ltda., vende productos de consumo masivo al por mayor, por lo tanto, los clientes son el motor para que la empresa siga funcionando, la venta de los productos depende la generación de recursos para continuar con dicha actividad.

La empresa tiene una clara ventaja, ya que al ser una empresa comercial de productos de consumo masivo, siempre va a tener clientes que busquen satisfacer sus necesidades, adquiriendo dichos productos, por ende, va a existir demanda. Pero a más del mercado que posee, es necesario que la empresa busque nuevos nichos de mercado insatisfechos con el objeto de llevar hasta donde ellos la mercadería y de esta forma cumplir sus requerimientos, aumentar su mercado y obtener más réditos por el aumento de ventas.

Para mantener el mercado actual y satisfacer al mercado potencial, es necesario que la empresa brinde un servicio de calidad, lo cual se da con personal capacitado, tecnología bien utilizada y con cumplimiento de su trabajo, pues si no se realiza un buen trabajo, se puede perder un segmento del mercado, lo que conllevaría a disminuir los ingresos y por ende la utilidad prevista para el ejercicio económico, es decir, a más del servicio básico que da la empresa a la sociedad, se debe establecer un valor agregado al servicio para que el cliente se mantenga en la empresa, como puede ser una mayor satisfacción a sus necesidades.

Cabe mencionar, que los clientes son la principal fuente de promoción de una empresa y si una entidad da un mal servicio al consumidor, éste dará una mala publicidad, lo que ocasionará que el mercado vaya disminuyendo; por lo cual es necesario satisfacer adecuadamente los requerimientos que tiene el cliente, dando un servicio de calidad, con valor agregado, para que de esta manera, promocióne a la empresa, y así sea una ayuda al crecimiento del negocio.

La empresa, debido a la buena atención a sus clientes y la adecuada satisfacción de sus necesidades, entre el 2004 y el 2005, tuvo un crecimiento en sus ventas del 12%, un incremento muy importante, y se espera que en el 2006, el incremento llegue al 18%.

Estos aumentos de las ventas se da porque la empresa brinda un servicio de calidad, con personal de ventas capacitado adecuadamente, pues ellos son el reflejo de la entidad, dan una atención con tecnología adecuada para que los pedidos de mercadería que solicitan los clientes lleguen a las oficinas de la sucursal rápidamente y se logre distribuir la mercadería en el menor tiempo posible, y especialmente, brindando un valor agregado en la venta de la mercadería, ya que el vendedor, es quien se preocupa de visitar al cliente periódicamente para conocer sus requerimientos y necesidades de mercadería y enviar a las oficinas para su despacho inmediato.

La gerencia toma en cuenta siempre la satisfacción del mercado, por lo que está en constantes cambios y capacitaciones con el fin de brindar servicios de calidad, que se evidencien en cada contacto con el cliente, para que éste se sienta satisfecho y de una buena referencia de la actividad empresarial de REPARTI Cía. Ltda.

La empresa reparte sus productos a principales cadenas de supermercados, autoservicios, bodegas, y tiendas de barrio. Entre los principales clientes que tiene Repartos Alimenticios son: Supermercados La Favorita (Supermaxi y Megamaxi), Supermercados Santa María, Importadora El Rosado (Mi Comisariato), Comisariato de las Fuerzas Armadas, entre otros; por cuanto, para evitar que estos importantes clientes se vayan es necesario brindarles un servicio de calidad y oportuno, pues si la mercadería no llega a tiempo, ellos buscarían otros proveedores y la empresa perdería un importante nicho de mercado.

El crecimiento y prolongación de las actividades comerciales de la empresa dependen de los clientes, pues ellos son quienes buscan las empresas que les brinden productos de buena calidad, a bajos precios, y con un buen servicio, por lo tanto, son ellos quienes ponen las condiciones de compra a la empresa que comercializa; la

empresa debe complacer todos sus requerimientos adecuadamente, caso contrario, perderá mercado importante para su negocio.

#### **2.2.2.2. Proveedores**

Los proveedores son todas las empresas del sector primario y secundario que venden sus productos a la comercializadora para que ésta distribuya a los clientes. REPARTI Cía. Ltda., tiene importantes empresas nacionales y multinacionales como proveedores como son Colgate Palmolive, Familia Sancela, BIC, Quala del Ecuador, NIRSA, Gillette, Eveready, La Fabril, Fideos Paca, etc., siendo este último el proveedor por quien la empresa se inició.

Debido a que la empresa es una comercializadora de productos de consumo masivo, y a los proveedores que posee, la entidad realiza contratos con cada una de las empresas proveedoras, en los que se establece políticas de fidelidad, de venta, de precios, promociones, pagos, créditos y otras que consideren necesarias entre la gerencia general de REPARTI y la de las empresas proveedoras, para que de esta forma, la empresa pueda tener un abastecimiento constante de los productos y al tiempo mínimo para poder satisfacer a su mercado.

Las empresas proveedoras no distribuyen sus productos directamente al consumidor, sino que buscan empresas comercializadoras que sirvan de distribuidoras a nivel nacional, éstas deben mostrar a los proveedores la capacidad que tienen para comercializar los productos, por cuanto, la empresa debe estar siempre innovando y mejorando sus procesos de venta, para así atraer a más proveedores.

Para la elección de proveedores, REPARTI Cía. Ltda., realiza un estudio preliminar de la actividad industrial de la empresa, su capacidad para proveer inmediatamente los productos, los precios que ofrecen y la aceptación que estos productos tienen en el mercado, pues de este último depende que los inventarios roten dinámicamente y así no se tenga en bodega por mucho tiempo.

Los proveedores son quienes tienen el poder de negociación, de la disponibilidad de sus productos y de las condiciones que acepten al momento de negociar, depende el éxito la comercializadora en la venta de los productos, como del proveedor en incrementar sus ventas, pues la comercializadora es sólo una intermediaria entre el proveedor y el consumidor.

### **2.2.2.3. Competencia**

La competencia son aquellas empresas o personas que ofrecen los mismos servicios que REPARTI Cía. Ltda. En este sentido, existe mucha competencia, pues hay un sinnúmero de empresas que realizan la misma actividad que REPARTI, por lo tanto, esto se convierte en una desventaja para la empresa, disminuyendo el mercado.

Para contrarrestar esta desventaja, la empresa siempre busca estar por encima de su competencia, a través del mejoramiento institucional, enfocado en la capacitación de personal, la implementación de tecnología, como es el uso de los PDA, para recoger los pedidos de los clientes, y la entrega inmediata de los productos que soliciten.

Otra forma de disminuir la influencia de la competencia en la actividad empresarial ha sido la apertura de sucursales en puntos estratégicos para la distribución de los productos, pues a partir de

los lugares de ubicación, la empresa logra comercializar los productos de los proveedores a nivel nacional.

Esta desventaja se convierte en una oportunidad para la empresa, pues de esta forma, la entidad está en constantes cambios tanto tecnológicos como de capacitación, satisfaciendo las necesidades de los clientes en forma ágil y de calidad, a más de dar buenos resultados a sus proveedores, por cuanto se incrementa el número de empresas proveedoras y por ende el mercado a satisfacer, logrando minimizar la influencia de la competencia en la obtención de los resultados de la empresa.

#### **2.2.2.4. Precios**

El precio que obtiene REPARTI está dado por los costos que incurre la empresa al adquirir la mercadería y a esto se suma un porcentaje de utilidad.

Cabe mencionar, que los precios que la empresa ofrece a su mercado son bajos, puesto que los costos, es decir, el precio en que la proveedora vende son muy bajos, debido a las negociaciones que se han realizado con anterioridad, a ambas entidades les interesa que la mercadería tenga rotación, por cuanto establecen precios para la venta muy bajo, tanto para la comercializadora como para el consumidor.

Además, los productos que la empresa comercializa pertenecen a la canasta básica familiar, por lo tanto, los precios son accesibles a la gran mayoría de las personas y son de consumo masivo, siendo imposible que los precios sean muy elevados; la empresa aumenta al precio del proveedor un pequeño porcentaje, el cual es compensado con el volumen de ventas de los diferentes productos,

pues sólo así el consumidor puede acceder a estos productos, comprarlos y así tener la empresa una utilidad por dicha venta.

Es importante mencionar, que el mercado es quien establece los precios de los productos, del consumo que ellos realicen depende de las variaciones de los precios. Un claro ejemplo es en Navidad, cuando existe más demanda y por lo tanto, el precio baja para que los consumidores puedan acceder a los mismos y así se logre una mayor rotación de los productos.

Otra forma de minimizar los precios, es a través de promociones y descuentos que realizan las empresas proveedoras o mediante convenios entre el proveedor y el distribuidor, generalmente se da esto para que un producto sea conocido por el mercado y empiece a tener demanda, para luego compensarse con la venta de dicho producto y así minimizar el descuento realizado por su ingreso al mercado.

El precio lo determina el consumidor, pues de la aceptación que tenga el bien en el mercado depende el precio; y en el caso de REPARTI, al comercializar productos que están en la canasta básica familiar, los precios deben ser siempre asequibles a todo el mercado, logrando tener un gran volumen de ventas de dicho producto y así obtener la utilidad que esperan.

## CAPÍTULO III

### 3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

A continuación se establecerá el FODA de la organización, los mismos que se obtuvieron luego de haber realizado el análisis situacional de la empresa:

#### FORTALEZAS:

- ✓ La empresa tiene diversificada su cartera, ya que si un cliente sale del mercado, la organización no se ve afectada.
- ✓ La empresa destina un porcentaje de su presupuesto para la innovación tecnológica, en cuanto a software y hardware que la entidad tiene o necesita.
- ✓ La entidad recluta a personal idóneo para los cargos, además realiza constantes capacitaciones a su personal, para que éste trabaje con eficiencia y dé todo su potencial.
- ✓ La empresa comercializa productos de la canasta básica, por cuanto siempre tiene demanda.
- ✓ Debido a que los productos son de consumo masivo, existe una buena rotación de mercadería, ya que ésta no está en bodegas por más de quince días.
- ✓ Durante el último año, la empresa ha tenido un crecimiento del 12% de sus utilidades, lo cual demuestra una buena solidez financiera.
- ✓ La empresa posee una buena liquidez, según la fórmula, es del 1.22%.
- ✓ REPARTI realiza una adecuada publicidad de sus productos a través de sus clientes, lo que conlleva a incrementar su mercado nacional.

### OPORTUNIDADES:

- ⌘ La realización de Tratados Internacionales, pues esto sería una ayuda para que la empresa pueda realizar negociaciones a nivel internacional.
- ⌘ La disminución de la inflación contribuye a que los precios de los productos estén a precios accesibles al ingreso de la población, lo que conllevaría a que exista una mayor demanda nacional de los productos pertenecientes a la canasta básica familiar.
- ⌘ Las alianzas estratégicas son una ayuda pues así la empresa puede establecer convenios con industrias para ser comercializadora de los productos que elabora, obteniendo así beneficios.

### DEBILIDADES:

- ▣ La empresa tiene una duplicación de sus funciones, puesto que el “Auditor / Contralor” realiza las mismas actividades que los gerentes de la sucursales y ciertas funciones del Gerente General, lo que conlleva a una falla en la distribución de funciones.
- ▣ La empresa tiene una dependencia de los proveedores y sus políticas, pues ellos tienen el poder de negociación y de ellos depende de que la empresa pueda abastecerse de sus productos.

## AMENAZAS:

- ➔ Las decisiones que tome el Gobierno Actual y el Futuro son inciertas y en ocasiones pueden que afecten a las empresas, lo que constituye una constante amenaza para los empresarios.
- ➔ En el país existe una inestabilidad política y legal, lo que conlleva a que las empresas no puedan establecer metas a largo plazo por dicha inseguridad; además que esto provoca movilizaciones ciudadanas, lo que impide la adecuada circulación por el país, retrasando así las entregas de proveedores y a los clientes.
- ➔ Durante los últimos tiempos, la delincuencia ha incrementado, por cuanto constituye una amenaza para la ciudadanía en general, y en especial para las empresas pues se puede ver afectada su economía y activos de la organización.
- ➔ Debido a la inestabilidad que vive el país, existe la incertidumbre de la permanencia de empresas multinacionales, siendo una amenaza para la entidad pues puede verse afectado el aprovisionamiento de ciertos productos de empresas del exterior que han puesto sucursales en el país.

Una vez establecido el FODA de la empresa REPARTI Cía. Ltda., se puede realizar el direccionamiento estratégico, que sigue a continuación:

### 3.1. VISIÓN

#### Visión 2008

Empresa Comercial, líder nacional, trascendiendo en mercados internacionales, con una gran variedad de productos agrícolas, agroindustriales e industriales para el hogar y la oficina; al por mayor y menor, con recursos financieros sólidos, infraestructura y equipamiento moderno y con recurso humano comprometido y calificado administrado eficientemente que contribuya al desarrollo empresarial.

### 3.2. MISIÓN

Comercializar productos de consumo masivo de primera calidad apoyados en un recurso humano disciplinado y honesto en busca de un mejoramiento continuo, procurando el bienestar del consumidor, proporcionando tanto al personal como a nuestros clientes atención permanente, variedad de productos y servicio de calidad a fin de conquistar el ideal de **Repartos Alimenticios REPARTI Cía. Ltda.**

### 3.3. EJES ESTRATÉGICOS

- ◇ Aproveccionarse adecuada y oportunamente de la mercadería necesaria para la comercialización a los diferentes clientes de la empresa.
- ◇ Lograr una apropiada distribución de la mercadería pedida por los clientes, para lo cual se necesita una buena circulación por el país, transportando la mercadería de forma terrestre o aérea, en ciertos casos.
- ◇ Es necesario el tener una correcta distribución de funciones, así como sus actividades, pues la buena organización funcional, permitirá un mejor manejo de las actividades de la empresa.

### 3.4. OBJETIVOS

#### ☞ Objetivo General:

Satisfacer las necesidades de la población, mediante la comercialización al por mayor y menor de productos agrícolas, agroindustriales e industriales para el hogar y la oficina, de excelente calidad y a precios al alcance de todo el público, generando utilidades

por dicha actividad, con el fin de ampliar el negocio, dando una adecuada atención al cliente, desplazando a la competencia que se tiene dentro de la actividad comercial a la que se dedica la empresa.

☞ **Objetivos Específicos:**

- ⊗ Mantener y mejorar los lazos entre la empresa y sus clientes mediante una óptima atención a sus necesidades.
- ⊗ Modernizar sus actividades empresariales a través del mantenimiento e implementación de equipos tecnológicos y software contable y de ventas.
- ⊗ Investigar e implantar normas internacionales, como la Norma ISO, que certifiquen la calidad de los productos que se comercializan y las actividades que la empresa realiza.
- ⊗ Expandir sus actividades comerciales a nivel nacional e internacional para dar a conocer los productos que la empresa distribuye.

### **3.5. POLÍTICAS:**

Las políticas que posee REPARTI Cía. Ltda., están divididas en las actividades primordiales que la entidad realiza. A continuación se presentan sus políticas:

☒ **Compras e Inventarios:**

- ✓ El pago de los créditos realizados al proveedor por los productos comprados para la distribución son de 30 a 60 días contados desde la fecha de recepción de mercadería.

- ✓ El stock o inventario de la empresa no tienen que ser más de 21 días de almacenamiento, caso contrario son devueltos o donados a instituciones benéficas.
- ✓ El stock mínimo de un producto depende de la rotación que tenga pero no debe ser menor al 5% del total del inventario.
- ✓ Las compras de los insumos que necesiten son descentralizadas por las diferentes sucursales, pero autorizadas por la principal, en Quito.
- ✓ Se realizan toma física de inventarios cada tres meses o cuando el Gerente General lo solicite.

#### Bodega:

- ✓ Los empleados que manejan la mercadería, como bodegueros y ayudantes, poseen su permiso sanitario.
- ✓ Se realizan chequeos médicos semestrales a trabajadores pertenecientes a la bodega de la empresa.
- ✓ La bodega es limpiada y ordenada diariamente.
- ✓ Los productos defectuosos o por caducarse son informados al Gerente General y separados del resto de mercadería.

#### Logística:

- ✓ Los pedidos de los clientes son entregados en no más de 48 horas.
- ✓ La entrega del producto al cliente es a través de la presentación de la factura firmada y la correspondiente guía de remisión y retenciones.
- ✓ Para mayor distribución del producto se posee cuatro sucursales a más de la de Quito: Guayaquil, Manta, Santo Domingo y Machala, las cuales tienen zonas ya establecidas para su comercialización y distribución del producto.

### ☒ Ventas:

- ✓ El crédito máximo que se brinda a los clientes es de hasta 45 días.
- ✓ Se posee una lista única de precios.
- ✓ Se realiza un descuento especial a aquellos clientes que compren en volúmenes mayores a los normales.
- ✓ Existen descuentos por pronto pago, línea, sucursal y vendedor.

### ☒ Recurso Humano:

- ✓ El horario de trabajo es desde las 8:00 a 16:30, con media hora de almuerzo.
- ✓ Las contrataciones se realizan por referencias personales, y mediante entrevistas personales con el gerente.
- ✓ Los sueldos de los trabajadores son “unificados”, es decir, por puestos y se cancelan cada quincena de mes.
- ✓ Las comisiones que reciben los agentes de ventas son mediante la tardanza en que se han demorado en cobrar, así:

|                |      |
|----------------|------|
| 0 – 35 días    | 8%   |
| 36 - 45 días   | 0.4% |
| Más de 45 días | 0.0% |

### ☒ Financiera:

- ✓ Se trabaja con capital propio de la empresa.
- ✓ El capital también está conformado por préstamos a terceros, sin que sea de bancos.
- ✓ Se realizan cierres mensuales y se establecen los estados financieros, así como un análisis financiero de las actividades.

### 3.6. ESTRATEGIAS:

- ⚡ Capacitar al recurso humano de la empresa, en especial al personal de ventas, y dar demás insumos y equipos necesarios a los trabajadores para una adecuada realización de su trabajo.
- ⚡ Destinar un porcentaje en el presupuesto anual para el mantenimiento y actualización de equipos tecnológicos y software contable y de ventas.
- ⚡ Realizar estudios de mercado para establecer consumidores potenciales poco satisfechos, y así distribuir los productos a dichos lugares.
- ⚡ Indicar al personal de la empresa el concepto e importancia de la calidad en la misma, y establecer normas que permitan mejorar las actividades, permitiendo así el inicio de la implementación de normas de calidad en la organización.
- ⚡ Establecer contactos con mercados extranjeros con el fin de establecer negociaciones a nivel internacional y distribuir sus productos.
- ⚡ Establecer alianzas estratégicas con proveedores, tanto nacionales como extranjeros, con el fin de tener la exclusividad de la comercialización de sus productos y así obtener más beneficios por las ventas de los mismos, por dichos convenios.
- ⚡ Realizar convenios temporales con empresas de entrega de encomiendas por vía terrestre y aérea, para que éstas actúen cuando se den paralizaciones en el país, lo que impida que los camiones de reparto puedan llegar a los clientes y entregar el producto, para así satisfacer las necesidades de los clientes

principales de forma inmediata a pesar de los inconvenientes de movilización que exista en el país.

### 3.7. PRINCIPIOS Y VALORES

#### VALORES

##### **Ética:**

-  Actuar y desarrollar las tareas dentro de los márgenes de la moral.
-  Conducir el desempeño sobre acciones de autenticidad.
-  Realizar las labores cotidianas dentro de las leyes y reglamentos internos y societarios.

##### **Solidaridad:**

-  Comercializar el producto pensando en la satisfacción completa del cliente.
-  Apoyar al desarrollo de actividades en mejora de la comunidad.

##### **Responsabilidad:**

-  Cumplir el deber que se les encomienda a cada empleado y al exigir los derechos con serenidad y valentía.
-  Comprender que ser responsable, implica estar solidaria y participativamente comprometidos con la organización, con sus semejantes y con la naturaleza.

##### **Honestidad:**

-  Ser capaces de defender y construir siendo libres a través de la verdad y la integridad.

- ✚ Asumir el juzgamiento de sus actos a través de sus propios principios, combatiendo por todos los medios toda forma de corrupción.

## **PRINCIPIOS**

### ↳ **Ser Competitivos:**

- ✓ Crear un mercado de competencia equitativa y sana, sin el desarrollo de un monopolio.

### ↳ **Ser Creativos**

- ✓ Utilizar sus ideas innovadoras en pro de mejorar el servicio que brindan.
- ✓ Realizar actividades que les diferencien de su competencia.

### ↳ **Ser Equitativos**

- ✓ Actuar con racionalidad y entereza para ser partícipes de la imparcialidad, asumiendo el reto de ser justos y equitativos.
- ✓ Concienciar en cada uno de los miembros de la organización que la honestidad no es un derecho sino un deber.

### ↳ **Ser Comprometidos**

- ✓ Desarrollar la cualidad de agradecer y considerar a quienes se comparte con actitud generosa y reconocer las virtudes y méritos de quienes les rodean.
- ✓ Comprometerse en dar un producto a la comunidad a precios cómodos y con servicio de calidad.
- ✓ Ser empresarios optimistas y actuar como agentes de cambio evitando convertirse en cómplices inconscientes de la corrupción.

↳ **Ser Disciplinados**

- ✓ Conocer, respetar y cumplir las normas, reglamentos y leyes establecidas por la organización y la sociedad.
- ✓ Actuar bajo un marco de disciplina para lograr la excelencia humana y empresarial.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO DEL ÁREA DE LOGÍSTICA**

El Sistema de Control Interno, según la Norma Ecuatoriana de Auditoría (NEA10) son todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable.<sup>22</sup>

En síntesis, el Sistema de Control Interno es un proceso realizado por la administración y demás personal de la empresa, con el objeto de obtener eficacia y eficiencia en las operaciones realizadas, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de leyes y normas que debe realizar la empresa, para así alcanzar los objetivos propuestos por la gerencia.

El Control Interno de acuerdo a su enfoque puede ser Administrativo o Financiero; el Control Interno Administrativo se refiere a la planificación de la organización y los procedimientos que en cada proceso se realiza, lo que conlleva a alcanzar los objetivos previstos; es decir, que éste se enfoca a la eficiencia de las operaciones establecidas por la administración de la empresa. Mientras que el Control Interno Financiero se refiere a salvaguardar los activos y la confiabilidad de los registros contables para la realización adecuada de la información financiera.

Para la presente investigación se va a desarrollar la evaluación del Control Interno Administrativo del área de Logística, en la cual se va a analizar los procedimientos realizados para el cumplimiento adecuado del trabajo de esta área.

---

<sup>22</sup> Normas Ecuatorianas de Auditoría, NEA 10, pág. 122

#### 4.1. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

La Evaluación del Control Interno Administrativo es de gran importancia, el mismo que debe ser desarrollado por el encargado del área, con el objeto de establecer la eficacia de los controles internos establecidos y comunicar los resultados a la administración. La evaluación periódica del Control Interno, permitirá saber si los controles implantados por la administración están funcionando adecuadamente, si se debe modificarlos, o si es necesario implantar otros más para así alcanzar los objetivos establecidos por la gerencia.

En la evaluación del Control Interno se deberá tomar en cuenta factores como duplicidad de esfuerzos, uso indebido de fondos disponibles, falta de aceptación de responsabilidad, falta de control apropiado de recursos, organigramas o procedimientos inadecuados, falta de personal calificado, atrasos en el trabajo, falta o mala aplicación de las normas, falta de claridad en los procedimientos escritos, etc.

Para la evaluación del Control Interno Administrativo se utilizan algunos métodos, como son:

##### ↳ Cuestionarios:

Permiten evaluar el control interno mediante preguntas al personal que trabaja en cada área, sobre las actividades que realiza y la persona que está encargada de la misma. Se debe realizar preguntas y repreguntas con el fin de verificar las respuestas obtenidas, y se tiene que elaborar un cuestionario por cada empresa, sin utilizar cuestionarios estándares. El cuestionario puede tener preguntas abiertas o cerradas, con el fin de conocer de mejor manera la percepción del trabajador sobre su área de trabajo.

Como ventajas de este método se puede determinar que son fáciles de aplicar, puede cubrir con diferentes aspectos que permitirán conocer los procedimientos, es flexible. Como desventajas se puede establecer que puede ser un poco extenso, con el fin de conocer más al área a estudiar, y puede que las respuestas a algunas preguntas sean insignificantes si no se conoce el porqué de éstas.

### ↳ Diagramas de flujo:

Es un método muy utilizado en la evaluación del control interno, ya que es una herramienta útil para levantar información y evaluar en forma preliminar las actividades de control de las áreas o funciones de una entidad, siendo una representación gráfica de las operaciones que se realiza en un proceso, para lo que se utiliza una serie de símbolos convencionales.

Para levantar un diagrama de flujo se debe obtener información, mediante entrevistas con el personal de la organización sobre los procedimientos seguidos y revisando los manuales de procedimientos de la empresa, si los tuviere. Los diagramas de flujo, permiten al auditor:

- ✖ Simplificar la tarea de identificar el proceso.
- ✖ Orientar la secuencia de las actividades de forma lógica, para seguir el curso normal de las operaciones.
- ✖ Unificar la exposición con el uso de símbolos convencionales para un mejor entendimiento del usuario.
- ✖ Ver la ausencia o duplicación de controles, autorizaciones, registros, archivos, etc.
- ✖ Facilitar la supervisión a través de la claridad, simplicidad y ordenamiento lógico de la secuencia.
- ✖ Demostrar a las autoridades de la entidad las razones que fundamentan nuestras observaciones y sugerencias para mejorar los sistemas o procedimientos administrativos.

#### ↳ Método Descriptivo o Narrativo:

Este método consiste en resumir o narrar por escrito de forma clara y concisa las actividades y procedimientos que realiza el personal en el área a estudiarse. Se debe detallar por escrito todos los procedimientos actuales; se puede realizar una entrevista a los empleados de la empresa para poder llevar a cabo, ya que darán mayores detalles de las actividades y su forma de hacerlo.

Como ventajas de este método se destaca que es un estudio detallado de cada operación, con lo que se tiene un mejor conocimiento de la empresa, y obliga a la persona encargada del control a realizar un análisis e investigación de las situaciones establecidas.

Como desventaja se puede citar la inobservancia de situaciones anormales, y el no tener un índice de eficiencia.

#### ↳ Matrices:

El control interno se puede evaluar a través de matrices las cuales deben tener un listado de los controles importantes, la asignación de una ponderación a cada control, y de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación de cada control, se asignará una calificación. Este método puede ser utilizado con cuestionarios, flujogramas, narrativas, etc.

#### ↳ Mixtos:

Este tipo de evaluación consiste en la aplicación combinada de métodos anteriormente señalados, para un mejor entendimiento de las funciones y de los controles establecidos.

Para la presente investigación se utilizará el método de cuestionarios, ya que a través de las respuestas se podrá obtener fallas en los controles que

se aplican. El cuestionario será respondido por el gerente de la sucursal, el jefe de logística, los encargados de la bodega y transportistas. A continuación se presenta el siguiente cuestionario del Departamento de Logística:

| <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>                   |   |           |           |            |             |                      |
|--|---|-----------|-----------|------------|-------------|----------------------|
| <b>EMPRESA:</b> Repartos Alimenticios REPARTI Cía. Ltda. |   |           |           |            |             |                      |
| <b>ÁREA:</b> Logística                                   |   |           |           |            |             |                      |
| <b>FECHA:</b> 27 de Diciembre de 2006                    |   |           |           |            |             |                      |
| <b>Nº</b>  | <b>PREGUNTAS</b>  | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>CAL</b> | <b>POND</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
| 1  | ¿Conoce el organigrama estructural de la empresa?   |           |           |            | 2           |                      |
| 2  | ¿Tiene conocimientos sobre la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa?  |           |           |            | 2           |                      |
| 3  | ¿Conoce los valores y principios institucionales sobre los cuales se maneja la empresa?   |           |           |            | 2           |                      |
| 4  | ¿Sabe usted los objetivos estratégicos del área en la cual trabaja?   |           |           |            | 2           |                      |
| 5  | ¿Se realiza chequeos médicos cada 6 meses al personal de bodega de la empresa?  |           |           |            | 3           |                      |
| 6  | ¿Se realizan órdenes de compra de mercadería?   |           |           |            | 3           |                      |
| 7  | ¿Existe una separación de funciones de autorización de las compras, recepción de mercadería, aprobación de pago a proveedores y firma de los cheques? |           |           |            | 5           |                      |
| 8  | ¿Se compara la información de la factura del proveedor con el pedido realizado?   |           |           |            | 4           |                      |

| <b>Nº</b> | <b>PREGUNTAS</b>   | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>CAL</b> | <b>POND</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
|-----------|--|-----------|-----------|------------|-------------|----------------------|
| <b>9</b>  | ¿Existe control presupuestario de las compras?   |           |           |            | 3           |                      |
| <b>10</b> | ¿Se realiza inventarios físicos periódicos?  |           |           |            | 5           |                      |
| <b>11</b> | ¿Existe alguna persona encargada de revisar que la bodega esté limpia y ordenada?                        |           |           |            | 2           |                      |
| <b>12</b> | ¿Se realiza una inspección periódica de la mercadería para detectar inventario obsoleto o en mal estado? |           |           |            | 3           |                      |
| <b>13</b> | ¿Se verifica la mercadería adquirida en cuanto a número y calidad?                                       |           |           |            | 4           |                      |
| <b>14</b> | ¿Se aplica un sistema de inventario permanente para la mercadería?                                       |           |           |            | 2           |                      |
| <b>15</b> | ¿Se emiten autorizaciones para la salida de la mercadería de bodega?                                     |           |           |            | 4           |                      |
| <b>16</b> | ¿Se mantienen las instalaciones en buen estado?  |           |           |            | 2           |                      |
| <b>17</b> | ¿Se controla el ingreso de personal no autorizado a la bodega?   |           |           |            | 4           |                      |
| <b>18</b> | ¿Existe alguna persona encargada de verificar el orden de los productos almacenados en bodega?           |           |           |            | 2           |                      |
| <b>19</b> | ¿Se realizan comparaciones periódicas entre el inventario físico y el del sistema contable?              |           |           |            | 5           |                      |
| <b>20</b> | ¿Se registra la entrada de mercadería y sus observaciones en notas de recepción?                         |           |           |            | 2           |                      |
| <b>21</b> | ¿Tiene acceso al módulo de compras del sistema contable otra persona a más del jefe de logística?        |           |           |            | 5           |                      |
| <b>22</b> | ¿Se mantiene una base de datos de los proveedores actuales?  |           |           |            | 3           |                      |

| Nº | PREGUNTAS   | SI | NO | CAL | POND       | OBSERVACIONES |
|----|---|----|----|-----|------------|---------------|
| 23 | ¿Existe alguna persona encargada de seleccionar los proveedores, establecer con ellos políticas y firmar los contratos? |    |    |     | 3          |               |
| 24 | ¿Se controla que el encargado de transportar la mercadería tenga todos los documentos en regla?                         |    |    |     | 4          |               |
| 25 | ¿Se cumplen las políticas pactadas con los proveedores?   |    |    |     | 3          |               |
| 26 | ¿Existe algún documento que sea la autorización para la salida de la mercadería?  |    |    |     | 4          |               |
| 27 | ¿A los vehículos de reparto se les da el mantenimiento adecuado?  |    |    |     | 2          |               |
| 28 | ¿Tiene la empresa seguro de sus activos, como inventarios, vehículos, bodega?   |    |    |     | 5          |               |
| 29 | ¿El área de logística cuenta con personal calificado y apto para su cargo?  |    |    |     | 3          |               |
| 30 | ¿El Gerente General es la persona encargada de realizar los contactos con los proveedores?                              |    |    |     | 3          |               |
| 31 | ¿Se constata la mercadería defectuosa o por expirar y se retira del resto de los productos?                             |    |    |     | 4          |               |
|    | <b>TOTAL</b>  |    |    |     | <b>100</b> |               |

El cuestionario fue aplicado a las personas encargadas de las subdivisiones del área de logística, puesto que ellos son quienes responden por las actividades que en ellas se realicen, por lo tanto, se realizaron 6 cuestionarios para que respondan: el gerente de la sucursal, el jefe de logística, los dos encargados de la bodega y de forma aleatoria, se tomó a dos transportistas para que contesten las preguntas.

A continuación se presenta los resultados de los cuestionarios realizados:

| Nº | PREGUNTAS   | SI | NO | CAL | POND | OBSERVACIONES |
|----|---|----|----|-----|------|---------------|
| 1  | ¿Conoce el organigrama estructural de la empresa?   | ✓  |    | 2   | 2    |               |
| 2  | ¿Tiene conocimientos sobre la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa?  |    | x  | 0   | 2    |               |
| 3  | ¿Conoce los valores y principios institucionales sobre los cuales se maneja la empresa?   | ✓  |    | 2   | 2    |               |
| 4  | ¿Sabe usted los objetivos estratégicos del área en la cual trabaja?   | ✓  |    | 2   | 2    |               |
| 5  | ¿Se realiza chequeos médicos cada 6 meses al personal de bodega de la empresa?  | ✓  |    | 3   | 3    |               |
| 6  | ¿Se realizan órdenes de compra de mercadería?   |    | x  | 0   | 3    |               |
| 7  | ¿Existe una separación de funciones de autorización de las compras, recepción de mercadería, aprobación de pago a proveedores y firma de los cheques? | ✓  |    | 5   | 5    |               |
| 8  | ¿Se compara la información de la factura del proveedor con el pedido realizado?   | ✓  |    | 4   | 4    |               |
| 9  | ¿Existe control presupuestario de las compras?  |    | x  | 0   | 3    |               |
| 10 | ¿Se realiza inventarios físicos periódicos?   |    | x  | 3   | 5    |               |
| 11 | ¿Existe alguna persona encargada de revisar que la bodega esté limpia y ordenada?   | ✓  |    | 2   | 2    |               |

| Nº | PREGUNTAS   | SI | NO | CAL | POND | OBSERVACIONES |
|----|---|----|----|-----|------|---------------|
| 12 | ¿Se realiza una inspección periódica de la mercadería para detectar inventario obsoleto o en mal estado?                | ✓  |    | 3   | 3    |               |
| 13 | ¿Se verifica la mercadería adquirida en cuanto a número y calidad?  | ✓  |    | 4   | 4    |               |
| 14 | ¿Se aplica un sistema de inventario permanente para la mercadería?  | ✓  |    | 2   | 2    |               |
| 15 | ¿Se emiten autorizaciones para la salida de la mercadería de bodega?  | ✓  |    | 4   | 4    |               |
| 16 | ¿Se mantienen las instalaciones en buen estado?   | ✓  |    | 2   | 2    |               |
| 17 | ¿Se controla el ingreso de personal no autorizado a la bodega?  |    | x  | 0   | 4    |               |
| 18 | ¿Existe alguna persona encargada de verificar el orden de los productos almacenados en bodega?                          | ✓  |    | 2   | 2    |               |
| 19 | ¿Se realizan comparaciones periódicas entre el inventario físico y el del sistema contable?                             | ✓  |    | 5   | 5    |               |
| 20 | ¿Se registra la entrada de mercadería y sus observaciones en notas de recepción?  |    | x  | 0   | 2    |               |
| 21 | ¿Tiene acceso al módulo de compras del sistema contable otra persona a más del jefe de logística?                       | x  |    | 0   | 5    |               |
| 22 | ¿Se mantiene una base de datos de los proveedores actuales?   | ✓  |    | 3   | 3    |               |
| 23 | ¿Existe alguna persona encargada de seleccionar los proveedores, establecer con ellos políticas y firmar los contratos? | ✓  |    | 3   | 3    |               |

| Nº           | PREGUNTAS   | SI | NO | CAL       | POND       | OBSERVACIONES                             |
|--------------|---|----|----|-----------|------------|---|
| 24           | ¿Se controla que el encargado de transportar la mercadería tenga todos los documentos en regla? |    | x  | 0         | 4          |   |
| 25           | ¿Se cumplen las políticas pactadas con los proveedores?   | ✓  |    | 3         | 3          |   |
| 26           | ¿Existe algún documento que sea la autorización para la salida de la mercadería?                | ✓  |    | 4         | 4          | La factura se considera una autorización. |
| 27           | ¿A los vehículos de reparto se les da el mantenimiento adecuado?                                | ✓  |    | 2         | 2          |   |
| 28           | ¿Tiene la empresa seguro de sus activos fijos?  | ✓  |    | 5         | 5          |   |
| 29           | ¿El área de logística cuenta con personal calificado y apto para su cargo?                      | ✓  |    | 3         | 3          |   |
| 30           | ¿El Gerente General es la persona encargada de realizar los contactos con los proveedores?      | ✓  |    | 3         | 3          |   |
| 31           | ¿Se constata la mercadería defectuosa o por expirar y se retira del resto de los productos?     | ✓  |    | 4         | 4          |   |
| <b>TOTAL</b> |   |    |    | <b>75</b> | <b>100</b> |   |

CONTROL INTERNO  
REGULAR  
0 - 60

CONTROL  
INTERNO BUENO  
61 - 80

CONTROL INTERNO  
MUY BUENO  
81 - 90

CONTROL INTERNO  
EXCELENTE  
91 - 100

Luego de haber realizado la evaluación al control interno, se obtuvo que el Departamento de Logística tiene un control interno bueno, pues tuvo un puntaje de 75 / 100. Con esto se concluyó que la empresa tiene algunas fallas en lo que se refiere al control interno de esta área, por cuanto es

necesario mejorar los controles actuales para que así la empresa pueda tener un mejor desarrollo de sus actividades, con lo cual se podrá alcanzar los objetivos de la organización.

Es importante realizar pruebas de cumplimiento, las mismas que determinarán si los controles internos establecidos realmente se usan y funcionan efectivamente. Estas pruebas de cumplimiento se efectuarán de acuerdo al criterio del auditor, en cuanto a extensión o profundidad. Entre las pruebas que se realizó en la empresa para comprobar los resultados fueron los siguientes:

- ⇒ Inspección de documentos como pólizas de seguros, en especial, aquellas que estén estipuladas para mercadería, activos fijos; documentos soporte de la compra de mercadería.
- ⇒ Se observó ciertos procesos para conocer si se siguen todos los pasos dichos por los mismos empleados y si se cumplen ciertos controles encontrados.
- ⇒ Se verificó la inexistencia de ciertos controles de forma manual como la falta de vigilancia en la entrada de personas no autorizadas a bodega.

En síntesis, estas pruebas van a evidenciar la frecuencia de la falta o insuficiencia de los controles; no dan a conocer valores, sino la persistencia de las desviaciones u omisiones en el cumplimiento de los procedimientos.

#### **4.2. MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL**

Cada vez que un auditor ejecute una auditoria, no importando como se llame esta, se verá enfrentado a una serie de riesgos los cuales deben ser

identificados, evaluados y considerados adecuadamente, para lograr en forma satisfactoria su labor, es decir, con eficiencia y eficacia profesional.

El auditor debe indicar formalmente los objetivos de la revisión, así también debe planificar, ejecutar y controlar el trabajo adecuadamente, para reducir el riesgo a niveles aceptables.

El riesgo de Auditoria está conformado por: Riesgo Inherente, de Control y de Detección.

- ⊙ **Riesgo Inherente:** Este riesgo se da cuando por la naturaleza misma de la actividad que la empresa realiza, la información financiera, administrativa u operativa puede estar distorsionada de manera importante.
- ⊙ **Riesgo de Control:** Este riesgo se da cuando la información financiera, administrativa u operativa puede estar con distorsiones importantes a pesar de los controles existentes en la empresa, ya que éstos no han logrado prevenir, detectar y corregir dichos errores.
- ⊙ **Riesgo de Detección:** Se da cuando a pesar de los procedimientos sustantivos y de cumplimiento de auditoria realizados, no se ha logrado detectar las distorsiones de la información financiera, administrativa u operativa de la empresa.

En la evaluación del control Interno del área de Logística se realizará una medición del riesgo de control; Para su evaluación se tomará en cuenta una escala de tres escenarios:

|                                 |                                     |                                 |
|---------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|
| <b>Riesgo Alto</b><br>15% - 50% | <b>Riesgo Moderado</b><br>51% - 75% | <b>Riesgo Bajo</b><br>76% - 95% |
|---------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|

La medición empieza en el 15%, porque no existe empresa que no tenga totalmente controles, y termina en el 95% porque no hay empresa con controles totalmente eficientes y efectivos.

Si el riesgo de control es bajo, existe mayor confianza en los controles establecidos pues no van a existir muchos errores, pero si el riesgo de control es alto, la confianza disminuye, por lo que se debe realizar más procedimientos para establecer las fallas, como se muestra en el siguiente cuadro:

| <b>RIESGO DE CONTROL</b>   | <b>CONFIANZA</b>  | <b>RESULTADO</b>                               |
|--|---|--|
|  Alto   |  Disminuye | Mayor posibilidad de errores o irregularidades |
|  Bajo |  Aumenta | Menor posibilidad de errores o irregularidades |

De acuerdo al resultado obtenido en la evaluación del control interno del departamento de Logística, que fue del 75%, y comparando con el cuadro anterior, se puede obtener un riesgo de control moderado, lo que conllevaría que si aumenta, por controles inadecuados, existirá una mayor probabilidad de errores, caso contrario la posibilidad de errores será menor.

|                                 |                                     |                                 |
|---------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|
| <b>Riesgo Alto</b><br>15% - 50% | <b>Riesgo Moderado</b><br>51% - 75% | <b>Riesgo Bajo</b><br>76% - 95% |
|---------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|

#### 4.3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Los resultados obtenidos por la evaluación del Control Interno Administrativo provienen de los cuestionarios realizados al personal del

área; se ha obtenido que el control interno del área es bueno y tiene un riesgo moderado, pero que existen ciertas fallas, lo cual se pretende mejorar con este trabajo. A continuación se detallan las deficiencias encontradas a través del cuestionario:

↳ **PREGUNTA 2: ¿Tiene conocimientos sobre la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa?**

De los empleados a los cuales se les realizó el cuestionario, únicamente el gerente de la sucursal tenía conocimiento de lo preguntado, el resto desconocía del direccionamiento estratégico de la empresa, es decir, la gerencia general no comunica a todos sus empleados sobre las metas e ideales que la Junta Directiva ha propuesto.

↳ **PREGUNTA 6: ¿Se realizan órdenes de compra para la mercadería?**

La empresa no emite órdenes de compra, sino que la necesidad de comprar mercadería se comunica verbalmente al gerente de la sucursal, y éste anota en cualquier papel, por lo tanto, no se lleva un registro de la mercadería que se solicita, lo que podría ocasionar un problema al momento de recibirla, pues no existe un documento prenumerado que indique la fecha de pedido y la cantidad que se solicitó, sino que únicamente se compruebe con un pedazo de papel que luego puede perderse o botarse, o se confíe en la memoria humana.

↳ **PREGUNTA 9: ¿Existe control presupuestario de compras?**

Se constató que la empresa no mantiene un control presupuestario de compras adecuado, puesto que según información del gerente se realiza un presupuesto anual, pero no se aplica ya que casi siempre no se cumple con lo presupuestado ya que el valor de las compras actuales siempre excede del presupuesto.

↳ **PREGUNTA 10: ¿Se realizan inventarios físicos periódicos?**

La empresa efectúa inventarios físicos cada trimestre, pero debido a que la existencia de la empresa se da por la venta de “mercadería”, es decir, que ésta es el principal recurso en este tipo de negocios, el tiempo en que se realiza esta actividad no es el adecuado, por lo tanto, el control si se aplica, pero el tiempo en que se lo ejecuta, no es el adecuado.

↳ **PREGUNTA 17: ¿Se controla el ingreso de personal no autorizado a la bodega?**

No existe un control del personal que únicamente puede ingresar a la bodega, por cuanto se convierte en una debilidad del control, ya que cualquier persona puede ingresar al lugar donde la mercadería es almacenada. Según las políticas de la empresa únicamente el gerente general, el gerente de la sucursal, el jefe de logística, los bodegueros y ayudantes de bodega son las únicas personas autorizadas al ingreso a la bodega, pero esto no se cumple, pues se observó que cualquier persona entra, evidenciándose la falta de un sistema de control de ingreso de personal a ésta, lo que podría ocasionar la pérdida o daño de mercadería.

↳ **PREGUNTA 20: ¿Se registra la entrada de mercadería y sus observaciones en notas de recepción?**

No se emiten notas de ingreso de mercadería al momento de recibir de los proveedores o de las devoluciones de los clientes, sólo se receiptan pero no existen documentos de esta actividad.

En el caso de que se registren disminuciones de mercadería enviada por el proveedor, sólo se anota en la misma factura enviada por el proveedor, es decir, en la factura se escriben los cambios de mercadería ingresada, pero esto en algunos casos le ocasionan al jefe de logística equivocaciones al momento de ingresar la mercadería al sistema, pues a veces no toma en cuenta esa nota.

↳ **PREGUNTA 21: ¿Tiene acceso al módulo de compras del sistema contable otra persona a más del jefe de logística?**

El jefe de logística no es la única persona que puede ingresar al módulo de compras del sistema contable de la empresa, sino que también pueden acceder el gerente de la sucursal, el contador y el asistente contable, lo que resulta una deficiencia del control interno, pues existen terceras personas que no pertenecen al área, como el asistente contable, que sin pedir autorización puede ingresar a dicho módulo y realizar cambios que afectan a la veracidad de la información de las cuentas que el área maneja.

↳ **PREGUNTA 24: ¿Se controla que el encargado de transportar la mercadería tenga todos los documentos en regla?**

No existe una persona que controle que el transportista lleve los documentos como son: factura, guías de remisión, retenciones. A más

de esto, no se controla la salida de los vehículos, es decir, que dentro de él puede llevarse cualquier otra cosa que no sea la mercadería.

#### **4.4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO DEL ÁREA DE LOGÍSTICA**

Luego de haber realizado la evaluación del Control Interno Administrativo del área, a través del cuestionario y pruebas de cumplimiento, se evidenció ciertas deficiencias, por lo que, se propone los cambios que se puede realizar a los controles y la inclusión de otros nuevos, con el fin de alcanzar su eficacia; a continuación se muestra los controles a implementarse o mejorarse de acuerdo a los procesos establecidos en el área de Logística:

##### ***PROCESO 1: COMPRA Y/O TRANSFERENCIA DE MERCADERÍA***

###### ***❖ CONTROL 1: ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO***

El gerente general junto con la información emitida por el contador general debe establecer un presupuesto de compras acorde al volumen de adquisiciones que la empresa realiza durante un año, pues a pesar de que en la actualidad si se realiza dicho presupuesto, éste no está acorde a la cantidad de mercadería que la empresa realiza, por lo tanto, es necesario que el gerente de la sucursal junto con el contador general de la empresa realicen un presupuesto adecuado y debe ser aplicado para que exista un mayor control de las compras que las diferentes sucursales realizan para evitar así el despilfarro del recurso monetario.

### ❖ **CONTROL 2: REALIZACIÓN DE ÓRDENES DE COMPRA**

Antes de realizar la compra, el jefe de logística, analiza el inventario de la empresa, para detectar a aquellos productos que están por debajo de la política permitida, que es del 5%.

Al realizar el análisis, el jefe de logística, emite una orden de compra, especificando el producto y la cantidad que se necesita para la comercialización, la misma que es enviada al gerente de la sucursal.

### ❖ **CONTROL 3: COMPRA DE LA MERCADERÍA**

El gerente de la sucursal recibe la orden de compra y procede a contactarse con el proveedor para realizar la compra de los productos solicitados. Debe verificar las políticas de compra pactadas con el proveedor, como descuentos, productos gratis, promociones, etc. El gerente de la sucursal debe analizar si el tiempo de entrega que ofrece el proveedor es el adecuado para la necesidad de la empresa.

### ❖ **CONTROL 4: TRANSFERENCIA DE MERCADERÍA**

Si a criterio del gerente de la sucursal, se necesita mercadería de forma inmediata, éste puede solicitar al gerente de otra sucursal la transferencia de mercadería. El gerente de la sucursal debe realizar un informe sobre las transferencias enviadas y recibidas entre sucursales, para dejar constancia del aumento o disminución de la mercadería de bodega.

## **PROCESO 2: RECEPCIÓN DE LA MERCADERÍA**

### **❖ CONTROL 1: RECEPCIÓN DE LA MERCADERÍA**

El jefe de logística, junto con el gerente de la sucursal recibe la mercadería enviada por el proveedor o por las otras sucursales de la entidad y proceden a revisar los productos según la orden de compra para comprobar que lo pedido por el gerente sea lo que se está recibiendo.

El jefe de logística junto con los jefes de bodega se encarga de revisar la mercadería para detectar fallas como producto en mal estado, productos no pedidos, o productos expirados.

### **❖ CONTROL 2: ELABORACIÓN DE HOJA DE DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍA**

Luego de revisar la mercadería, el jefe de bodega elabora una hoja de devolución de mercadería, la cual está prenumerada para un mejor control. En esta hoja se detallarán las encontradas durante la revisión de los productos.

El gerente de la sucursal se encarga de revisar que no existan diferencias con las políticas pactadas con el proveedor, en cuanto a precios, promociones, descuentos, productos gratis, etc. Si existieran diferencias, éstas se detallarán en la hoja de devolución para dejar constancia de las mismas. Esta hoja es entregada al jefe de logística junto con la factura enviada por el proveedor.

### **❖ CONTROL 3: AUTORIZACIÓN DE INGRESO DE MERCADERÍA**

Luego de haber revisado la mercadería y procedido a escribir en la hoja de recepción la mercadería recibida junto con las observaciones

encontradas, el gerente de la sucursal emite una autorización para el ingreso de la mercadería, la cual será enviada al jefe de bodega.

### **PROCESO 3: INGRESO AL SISTEMA**

#### **❖ CONTROL 1: RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS SOPORTE**

El jefe de logística recibe los documentos que soporten la compra de la mercadería, y las observaciones encontradas durante la recepción de la mercadería:

- ✓ La Factura emitida por el proveedor: El jefe de logística debe analizar que ésta tenga todos los requisitos emitidos por la ley y que esté llena y calculados los valores de forma adecuada.
- ✓ La hoja de recepción de mercadería: En la cual debe estar la cantidad de mercadería comprada, detalle de ésta, las promociones que se han tenido, el descuento, y las observaciones que se han encontrado luego de haber revisado la mercadería.

#### **❖ CONTROL 2: INGRESO DE MERCADERÍA COMPRADA**

Una vez recibidos y revisados los documentos soporte de la compra, el jefe de logística se encarga de ingresar la compra de la mercadería, ingresando primero lo que se encuentra en la factura del proveedor en el módulo de compras del sistema contable.

En el caso de existir observaciones, el jefe de logística procede a realizar las respectivas notas de débito para disminuir del total de la compra el valor devuelto a la empresa proveedora. Y con esto deberá realizar las respectivas retenciones, tomando en cuenta los porcentajes establecidos por la ley.

### ❖ **CONTROL 3: ACTUALIZACIÓN DEL SISTEMA**

Para tener actualizado el sistema y debido a que la mercadería es el recurso principal para la empresa, es necesario que ésta realice inventarios físicos periódicos; entiéndase por periódicos, a inventarios mensuales o hasta 45 días, pues de esta manera se tiene un mejor control de la mercadería, se evita que existan pérdidas o robos de la misma y así actualizar el inventario del sistema contable, con el fin de tener información segura de la cantidad de mercadería que la empresa posee en la actualidad, la misma que servirá para establecer la necesidad de compra de nueva mercadería.

### ❖ **CONTROL 4: CLAVES DE INGRESO**

Este control no debe ser aplicado en esta área únicamente, sino que es una deficiencia a nivel general. Es necesario que cada empleado tenga una clave única y secreta para el ingreso a su módulo o módulos, autorizados por el gerente general.

Las claves deben ser personales y deben ser cambiadas cada 6 meses para evitar infiltraciones de personas no autorizadas a dichos módulos. Además, cuando una nueva persona ingresa, se la debe dar una clave provisional mas no dar la clave de otro empleado, puesto que puede tener acceso a información que no le compete y puede realizar cambios.

El gerente general, junto con el jefe de sistemas deben estudiar los módulos y designar el acceso de éstos a las personas que verdaderamente los necesitan para su trabajo, con el objeto de evitar que personas que no tienen necesidad de un módulo ingresen a éstos y provoquen errores en la información.

## **PROCESO 4: BODEGAJE Y MANTENIMIENTO DE LA MERCADERÍA**

### **❖ CONTROL 1: INGRESO DE MERCADERÍA A BODEGA**

El gerente de la sucursal envía un documento que autoriza a que los encargados de la bodega procedan a ingresarla a la misma; este documento debe ser firmado por uno de los dos encargados para dejar constancia de haber recibido dicho documento y de haber ingresado la mercadería.

Una vez ingresado, los bodegueros deben ubicar la mercadería en los lugares designados, según proveedor y características del producto para que exista orden en la bodega y así se pueda ubicar de forma fácil la mercadería que es solicitada para la venta.

### **❖ CONTROL 2: MANTENIMIENTO DE LA BODEGA:**

Los encargados de la bodega deben supervisar que los ayudantes de bodega mantengan en orden y limpia la bodega para tener la mercadería de forma adecuada.

El mantenimiento debe desarrollarse diariamente, la cual consiste en la limpieza de bodega, el separar la mercadería en mal estado y ordenarla de acuerdo a proveedor y cantidad o peso.

En el caso de existir mercadería dañada o caducada, se procede a realizar una hoja de observaciones, la cual será enviada al jefe de logística para que de la baja a este inventario.

### ❖ **CONTROL 3: INGRESO DE PERSONAL A BODEGA**

El ingreso de personal a la bodega no es controlado por ninguna persona, por lo que es importante que se tome un control para evitar posibles pérdidas o daños de mercadería, pues el lugar donde se almacenan los productos debe tener ingreso restringido.

Para poder controlar al personal que ingresa a bodega, el gerente general debe realizar una lista con las personas que únicamente pueden ingresar a bodega, como son: gerente general, gerente de la sucursal, jefe de logística, jefes de bodega y ayudantes de bodega.

Las seguridades que tiene la bodega deben ser muy confiables, es decir, se debe tener la seguridad de que no puedan ser forzadas, y si no las tiene se debe cambiar para evitar cualquier problema. Además, las llaves de la bodega, las tiene únicamente el gerente de la sucursal.

En el caso de que terceras personas deban ingresar al área de bodega, éstas deben pedir autorización al gerente de la sucursal, es decir, ingresarán con autorización previa, caso contrario, no lo podrán hacer.

### **PROCESO 5: SALIDA DE LA MERCADERÍA**

#### ❖ **CONTROL 1: AUTORIZACIÓN PARA LA SALIDA**

La salida de los productos de la bodega pueden darse por dos razones: por la venta o por la devolución o donación de los productos por estar en mal estado o caducados.

Para que la mercadería salga de la bodega, cuando es una venta, ésta se dará cuando el encargado de la bodega reciba la factura de venta y la hoja de pedido de salida de mercadería emitida por el jefe de logística.

En la hoja de pedido de salida, el jefe de logística establece la cantidad de mercadería que deberá salir, el vehículo al cual se lo ingresará, y el transportista y ayudantes que transportarán dicha mercadería.

Cuando se trata de baja de inventarios, el gerente de la sucursal es quien da la autorización para que la mercadería seleccionada salga de la bodega y sea enviada al proveedor o a fundaciones.

❖ **CONTROL 2: EMBARQUE DE LA MERCADERÍA:**

El jefe de la bodega recibe la hoja de pedido de salida enviada por el jefe de logística, la factura de venta, las retenciones y la guía de remisión. Con estos documentos, el jefe de bodega autoriza a que la mercadería salga de la bodega.

Se procede a separar la mercadería de acuerdo a los vehículos de repartos a utilizarse, debe verificar que la mercadería esté completa antes del embarque en los vehículos respectivos. Una vez revisado, se embarca en cada vehículo la mercadería y se la envía junto con los ayudantes de bodega que serán los encargados de repartir la mercadería.

Se procede a entregar al transportista los documentos soporte de la venta.

❖ **CONTROL 3: TRANSPORTE Y ENTREGA DE LA MERCADERÍA**

El transportista recibe los documentos soporte de la venta, como son facturas de venta, guías de remisión y retenciones que serán entregadas a los clientes y la hoja de personal que irá con él a la entrega.

El guardia de la puerta de salida de los camiones de reparto será el encargado de revisar que el conductor tenga todos los documentos en orden, que esté el personal designado según la hoja dada por el jefe de logística y revisa que dentro del vehículo se encuentre únicamente la mercadería a ser transportada, caso contrario, no permitirá que el vehículo salga de la empresa.

Una vez que el guardia ha supervisado los documentos y la mercadería por salir de la empresa, el transportista procede a distribuir la mercadería a los clientes por todo el país.

Una vez que llega al cliente, entrega la mercadería, hace que éste firme la copia de la factura y regresa a la empresa; en el caso de que el cliente devuelva la mercadería, receipta estos productos y regresa a REPARTI, indica estas observaciones a la persona encargada de facturación y da las copias firmadas por el cliente de la factura y la retención.

#### **4.5. EVALUACIÓN CONTINUA**

Mediante un cuestionario se realizará una evaluación continua luego de haber implementado los controles anteriormente descritos, con el fin de saber si con estos controles, se ha conseguido mejores resultados que permitan alcanzar eficientemente los objetivos planteados.

## EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

**EMPRESA:** Repartos Alimenticios REPARTI Cía. Ltda.

**ÁREA:** Logística

**FECHA:**

| Nº | PREGUNTAS   | SI | NO | CAL | POND | OBSERVACIONES |
|----|---|----|----|-----|------|---------------|
| 1  | ¿Se tiene un control presupuestario de compras y se lo está cumpliendo?   |    |    |     | 4    |               |
| 2  | ¿Analiza el jefe de logística el inventario de la empresa para establecer la mercadería a comprarse?  |    |    |     | 3    |               |
| 3  | ¿La compra es sustentada con órdenes de compra?   |    |    |     | 4    |               |
| 4  | ¿El gerente de la sucursal negocia las políticas de compra con el proveedor y el tiempo de entrega?   |    |    |     | 3    |               |
| 5  | Cuando el tiempo de entrega de los proveedores es mayor al esperado, ¿se realizan transferencias entre sucursales?                                  |    |    |     | 2    |               |
| 6  | ¿El gerente de la sucursal realiza informes sobre las transferencias enviadas y recibidas por las otras sucursales?                                 |    |    |     | 3    |               |
| 7  | Al momento de recibir la mercadería, ¿ésta se revisa y compara con la orden de compra?  |    |    |     | 4    |               |
| 8  | ¿El jefe de bodega elabora una hoja de recepción de mercadería, en la cual consta cantidad, precio y observaciones encontradas durante la revisión? |    |    |     | 3    |               |

| Nº | PREGUNTAS   | SI | NO | CAL | POND | OBSERVACIONES |
|----|---|----|----|-----|------|---------------|
| 9  | ¿El gerente de la sucursal comprueba que las políticas pactadas con el proveedor sean las que están en la factura?  |    |    |     | 2    |               |
| 10 | El gerente de la sucursal ¿emite una hoja de autorización para el ingreso de los productos a la bodega?   |    |    |     | 3    |               |
| 11 | El jefe de logística ¿recibe la factura del proveedor y la hoja de recepción de mercadería con las observaciones encontradas?                             |    |    |     | 2    |               |
| 12 | ¿Se realizan inventarios físicos cada 45 días de la mercadería?   |    |    |     | 5    |               |
| 13 | ¿Se realizan cambios semestrales de las claves de ingreso al sistema?   |    |    |     | 5    |               |
| 14 | Los módulos del sistema contable que son designados por el gerente general, ¿son los adecuados para usted para lograr un buen desempeño?                  |    |    |     | 4    |               |
| 15 | ¿El personal nuevo tiene claves temporales?   |    |    |     | 2    |               |
| 16 | ¿Se supervisa que la bodega esté limpia y la mercadería esté en orden según proveedor y cantidad?   |    |    |     | 3    |               |
| 17 | ¿Se separa a la mercadería en mal estado o por expirar del resto de inventarios?  |    |    |     | 3    |               |
| 18 | La clasificación ordenada de los productos en estanterías y muebles en la bodega, ¿ha ayudado a tener la mercadería en su lugar y encontrarla más rápido? |    |    |     | 3    |               |

| Nº | PREGUNTAS   | SI | NO | CAL | POND | OBSERVACIONES |
|----|---|----|----|-----|------|---------------|
| 19 | ¿Se actualiza el inventario del sistema de forma mensual, luego de haber realizado la toma física?  |    |    |     | 4    |               |
| 20 | La autorización previa para el ingreso a la bodega por el gerente de la sucursal, ¿ha ayudado a la empresa a tener un mejor control sobre este lugar?   |    |    |     | 4    |               |
| 21 | ¿Se han cambiado las seguridades de la bodega?  |    |    |     | 4    |               |
| 22 | ¿Se elaboran hojas de pedido de salida de mercadería?   |    |    |     | 3    |               |
| 23 | Cuando existe una baja de inventarios, ¿el gerente de la sucursal es quien autoriza la salida de la mercadería?   |    |    |     | 3    |               |
| 24 | ¿Sólo al momento de recibir la factura, la hoja de pedido, la guía de remisión y la retención, el bodeguero autoriza la salida de la mercadería?  |    |    |     | 4    |               |
| 25 | ¿Se separa la mercadería a ser transportada de acuerdo a los vehículos de reparto?  |    |    |     | 3    |               |
| 26 | Antes del embarque de la mercadería a los vehículos respectivos, ¿se verifica que todo esté completo?   |    |    |     | 2    |               |
| 27 | ¿El transportista recibe la factura, retención, guía de remisión y lista de personal que lo acompaña?   |    |    |     | 3    |               |
| 28 | El guardia de la puerta de salida de los camiones, ¿revisa que el transportista tenga todos los documentos para la salida y que en el interior del vehículo esté sólo la mercadería a entregarse? |    |    |     | 5    |               |

| Nº | PREGUNTAS   | SI | NO | CAL | POND       | OBSERVACIONES |
|----|---|----|----|-----|------------|---------------|
| 29 | ¿El transportista entrega la copia de la factura y retención firmada por el cliente?                              |    |    |     | 4          |               |
| 30 | ¿La mercadería devuelta al cliente es ingresada nuevamente a la bodega previo conocimiento del jefe de logística? |    |    |     | 3          |               |
|    | <b>TOTAL</b>  |    |    |     | <b>100</b> |               |

## **CAPÍTULO V**

### **5. EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO DEL ÁREA DE TESORERÍA**

El departamento de Tesorería está encargado de receiptar el dinero proveniente de las recaudaciones originadas por las ventas de la mercadería; es un departamento de mucha importancia, ya que de su buen funcionamiento depende de que la empresa tenga el recurso monetario necesario para la realización de las diferentes actividades empresariales.

A más de la recaudación del dinero proveniente de las ventas, este departamento se encarga de recibir las notas de crédito provenientes de los bancos y de los clientes, para comprobar con lo ingresado en el sistema contable; además, sólo en la sucursal de Quito, este departamento se encarga de efectuar los pagos de quincenas a empleados y trabajadores de la empresa.

Por todos estos procesos, el control interno es de gran importancia, ya que de ellos depende de que se pueda recibir el recurso monetario exacto para poder realizar las diferentes actividades; la falla de ciertos controles podría traer como consecuencia la falta de efectivo por pérdida, robo o mala recaudación. Por tal motivo, una evaluación de los controles que se aplican en esta área es de gran importancia para examinar que los controles ya establecidos están funcionando adecuadamente, o si es necesario mejorarlos y en ciertos casos implementar otros para lograr un buen funcionamiento de las actividades de Tesorería.

A continuación se establecerá una evaluación del control interno administrativo de dicha área, luego se medirá el riesgo de control existente, se presentarán los resultados obtenidos luego de la evaluación y se procederá a proponer un mejoramiento de los controles Administrativos, para posteriormente realizar un seguimiento continuo de dichos controles.

## 5.1. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Para la presente investigación se utilizará el método de cuestionarios, ya que a través de las respuestas se podrá obtener fallas en los controles que se aplican. El cuestionario será respondido por el gerente de la sucursal, el jefe financiero, el asistente financiero, el encargado de tesorería, y de forma aleatoria se seleccionó a dos vendedores. A continuación se presenta el siguiente cuestionario del Departamento de Tesorería:

| CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO                          |  |    |    |     |      |               |
|--|--|----|----|-----|------|---------------|
| <b>EMPRESA:</b> Repartos Alimenticios REPARTI Cía. Ltda. |  |    |    |     |      |               |
| <b>ÁREA:</b> Tesorería                                   |  |    |    |     |      |               |
| <b>FECHA:</b> 19 de Enero de 2007                        |  |    |    |     |      |               |
| Nº   | PREGUNTAS  | SI | NO | CAL | POND | OBSERVACIONES |
| 1  | ¿Conoce el organigrama estructural de la empresa?  |    |    |     | 2    |               |
| 2  | ¿Tiene conocimientos sobre la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa?   |    |    |     | 2    |               |
| 3  | ¿Conoce los valores y principios institucionales sobre los cuales se maneja la empresa?  |    |    |     | 2    |               |
| 4  | ¿Sabe usted los objetivos estratégicos del área en la cual trabaja?  |    |    |     | 2    |               |
| 5  | ¿Existe una separación de funciones de recaudación y verificación de dicho proceso, recepción del dinero cuadrado, autorización para su uso? |    |    |     | 5    |               |
| 6  | ¿El vendedor es la persona encargada de dar el dinero recaudado al tesorero junto con notas de crédito y retenciones?                        |    |    |     | 3    |               |

| Nº | PREGUNTAS  | SI | NO | CAL | POND | OBSERVACIONES |
|----|--|----|----|-----|------|---------------|
| 7  | ¿El tesorero verifica el dinero y documentos recibidos, con lo ingresado en el PDA del vendedor? |    |    |     | 4    |               |
| 8  | ¿Se emiten comprobantes de recepción del dinero recaudado?                                       |    |    |     | 4    |               |
| 9  | ¿Puede realizar modificaciones el tesorero en la información obtenida del PDA?                   |    |    |     | 5    |               |
| 10 | ¿Se realiza mantenimiento a los PDA utilizados por los vendedores?                               |    |    |     | 3    |               |
| 11 | ¿Se realizan arqueos de caja periódicamente por persona independiente del área de tesorería?     |    |    |     | 4    |               |
| 12 | ¿El dinero recibido junto con los documentos es cuadrado y se lo entrega al gerente financiero?  |    |    |     | 3    |               |
| 13 | ¿El dinero se mantiene en caja fuerte?   |    |    |     | 3    |               |
| 14 | ¿Existe un presupuesto de tesorería?   |    |    |     | 3    |               |
| 15 | ¿Se realiza un seguimiento de las diferencias encontradas en la conciliación?                    |    |    |     | 4    |               |
| 16 | ¿Los documentos bancarios recibidos son verificados en el sistema contable?                      |    |    |     | 4    |               |
| 17 | ¿Se archiva los documentos bancarios?  |    |    |     | 3    |               |
| 18 | ¿La caja es utilizada para montos mínimos?   |    |    |     | 5    |               |
| 19 | ¿El dinero recibido es depositado inmediatamente?  |    |    |     | 5    |               |
| 20 | ¿Al módulo de tesorería tiene acceso terceras personas?  |    |    |     | 5    |               |
| 21 | ¿Los roles de pago son realizados por el asistente financiero?                                   |    |    |     | 3    |               |

| Nº | PREGUNTAS  | SI | NO | CAL | POND      | OBSERVACIONES |
|----|--|----|----|-----|-----------|---------------|
| 22 | ¿Se verifica que el dinero dado por el gerente financiero esté acorde al total del rol?                |    |    |     | 3         |               |
| 23 | ¿Se verifica que los sobres individuales de los pagos a los empleados estén completos?                 |    |    |     | 4         |               |
| 24 | ¿Se realizan descuentos fuera de los roles de pago?  |    |    |     | 4         |               |
| 25 | ¿El empleado tiene conocimiento de los descuentos que se le han realizado en su sueldo?                |    |    |     | 3         |               |
| 26 | ¿El dinero descontado de los roles es entregado al gerente financiero?                                 |    |    |     | 3         |               |
| 27 | ¿Se autoriza a que los sobres de pago sean retirados por otra persona que no sea el propio trabajador? |    |    |     | 5         |               |
| 28 | ¿Se retiene una copia del sobre de pago del trabajador firmada, para dejar constancia del pago?        |    |    |     | 4         |               |
|    | <b>TOTAL</b>   |    |    |     | <b>96</b> |               |

El cuestionario fue respondido por las personas que intervienen directamente en el área de Tesorería, ya que ellos responden por las actividades y resultados que se den. El cuestionario fue respondido por 6 personas que de forma directa inciden en las actividades de Tesorería. En las preguntas, cuyos resultados fueron diferentes, se estableció como una respuesta negativa. A continuación se presenta los resultados obtenidos:

| Nº | PREGUNTAS  | SI | NO | CAL | POND | OBSERVACIONES |
|----|--|----|----|-----|------|---------------|
| 1  | ¿Conoce el organigrama estructural de la empresa?  | ✓  |    | 2   | 2    |               |
| 2  | ¿Tiene conocimientos sobre la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa?   |    | ✗  | 0   | 2    |               |
| 3  | ¿Conoce los valores y principios institucionales sobre los cuales se maneja la empresa?  | ✓  |    | 2   | 2    |               |
| 4  | ¿Sabe usted los objetivos estratégicos del área en la cual trabaja?  | ✓  |    | 2   | 2    |               |
| 5  | ¿Existe una separación de funciones de recaudación y verificación de dicho proceso, recepción del dinero cuadrado, autorización para su uso? | ✓  |    | 5   | 5    |               |
| 6  | ¿El vendedor es la persona encargada de dar el dinero recaudado al tesorero junto con notas de crédito y retenciones?                        | ✓  |    | 3   | 3    |               |
| 7  | ¿El tesorero verifica el dinero y documentos recibidos, con lo ingresado en el PDA del vendedor?   | ✓  |    | 4   | 4    |               |
| 8  | ¿Se emiten comprobantes de recepción del dinero recaudado?   |    | ✗  | 0   | 4    |               |
| 9  | ¿Puede realizar modificaciones el tesorero en la información obtenida del PDA?   |    | ✓  | 5   | 5    |               |
| 10 | ¿Se realiza mantenimiento a los PDA utilizados por los vendedores?   | ✓  |    | 3   | 3    |               |
| 11 | ¿Se realizan arqueos de caja periódicamente por persona independiente del área de tesorería?   |    | ✗  | 0   | 4    |               |
| 12 | ¿El dinero recibido junto con los documentos es cuadrado y se lo entrega al gerente financiero?  | ✓  |    | 3   | 3    |               |

| Nº | PREGUNTAS  | SI | NO | CAL | POND | OBSERVACIONES |
|----|--|----|----|-----|------|---------------|
| 13 | ¿El dinero se mantiene en caja fuerte?   | ✓  |    | 2   | 3    |               |
| 14 | ¿Existe un presupuesto de tesorería?   | ✓  |    | 1   | 3    |               |
| 15 | ¿Se realiza un seguimiento de las diferencias encontradas en la conciliación?                          | ✓  |    | 4   | 4    |               |
| 16 | ¿Los documentos bancarios recibidos son verificados en el sistema contable?                            | ✓  |    | 4   | 4    |               |
| 17 | ¿Se archiva los documentos bancarios?  | ✓  |    | 3   | 3    |               |
| 18 | ¿La caja es utilizada para montos mínimos?   |    | x  | 0   | 5    |               |
| 19 | ¿El dinero recibido es depositado inmediatamente?  | ✓  |    | 5   | 5    |               |
| 20 | ¿Al módulo de tesorería tiene acceso terceras personas?  | x  |    | 0   | 5    |               |
| 21 | ¿Los roles de pago son realizados por el asistente financiero?   | ✓  |    | 3   | 3    |               |
| 22 | ¿Se verifica que el dinero dado por el gerente financiero esté acorde al total del rol?                | ✓  |    | 3   | 3    |               |
| 23 | ¿Se verifica que los sobres individuales de los pagos a los empleados estén completos?                 | ✓  |    | 4   | 4    |               |
| 24 | ¿Se realizan descuentos fuera de los roles de pago?  |    | ✓  | 4   | 4    |               |
| 25 | ¿El empleado tiene conocimiento de los descuentos que se le han realizado en su sueldo?                | ✓  |    | 3   | 3    |               |
| 26 | ¿El dinero descontado de los roles es entregado al gerente financiero?                                 | ✓  |    | 3   | 3    |               |
| 27 | ¿Se autoriza a que los sobres de pago sean retirados por otra persona que no sea el propio trabajador? | x  |    | 0   | 5    |               |

| Nº | PREGUNTAS   | SI | NO | CAL       | POND       | OBSERVACIONES |
|----|---|----|----|-----------|------------|---------------|
| 28 | ¿Se retiene una copia del sobre de pago del trabajador firmada, para dejar constancia del pago? | ✓  |    | 4         | 4          |               |
|    | <b>TOTAL</b>  |    |    | <b>72</b> | <b>100</b> |               |



Luego de haber realizado la Evaluación de los Controles Internos Administrativos del área de Tesorería, se obtuvo un resultado de 72/100, lo que implica que los controles que en ella se han implementado, trabajan adecuadamente, pero que es necesario corregirlos y en ciertos casos incrementar otros para conseguir así controles internos satisfactorios. Con los resultados de los cuestionarios realizados, se procedió a realizar pruebas de cumplimiento, como:

- ↳ Verificación del mantenimiento de los PDA y de cómo se baja la información al computador.
- ↳ Se observaron los procesos que se realiza en esta área para comprobar si los controles realmente funcionan.
- ↳ Se conversó con las personas de esta área para saber si realizan adecuadamente sus funciones.
- ↳ Se inspeccionó documentos que respaldan la recepción de dinero, de documentos bancarios y los roles de pago, para observar si los controles están trabajando bien.

Con estas pruebas se evidenció si los controles anteriormente evaluados por el cuestionario están funcionando adecuadamente y si es necesario mejorarlos o implementar otros para lograr un mejor resultado.

## 5.2. MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL

Luego de haber realizado la respectiva evaluación de los Controles Internos Administrativos, a través del cuestionario y la posterior comprobación con las pruebas de cumplimiento, se obtuvo un resultado del 72%, ubicándose en el siguiente punto, según el cuadro:

|                                 |                                     |                                 |
|---------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|
| <b>Riesgo Alto</b><br>15% - 50% | <b>Riesgo Moderado</b><br>51% - 75% | <b>Riesgo Bajo</b><br>76% - 95% |
|---------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|

Se obtuvo un resultado del 72%, lo que implica que el riesgo de control es moderado, es decir, que se puede confiar en los controles implementados por la compañía y sus resultados, pero que es necesario que la empresa disminuya el riesgo de control, lo cual se logra a través de un mejoramiento de los controles administrativos actuales y la propuesta de implementación de otros, para conseguir un mejor resultado.

## 5.3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Luego de haber realizado la evaluación del Control Interno a través de cuestionarios, se obtuvieron resultados, los mismos que demostraron que los controles implementados en esta área son buenos pero que tienen un riesgo moderado, lo que implica que es necesario mejorarlos y proponer la implementación de otros para un mejor resultado. A continuación se redactan las deficiencias encontradas en esta área:

↪ **PREGUNTA 2: ¿Tiene conocimientos sobre la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa?**

Las máximas autoridades de la empresa no comunican de forma adecuada a sus empleados sobre el direccionamiento estratégico establecido para la entidad, lo que conlleva a que éstos desconozcan de la meta que están persiguiendo con su trabajo o que se imaginen lo que sus jefes quieren.

↪ **PREGUNTA 8: ¿Se emiten comprobantes de recepción del dinero recaudado?**

Luego de que el vendedor entrega el dinero al tesorero para que revisa con la información ingresada en el PDA, éste no emite comprobante alguno que indique la cantidad que se ha recibido del vendedor, lo que implica que no exista un documento soporte de la actividad anteriormente realizada, lo que podría ocasionar problemas como fraude o actos de mala fe de las partes involucradas.

↪ **PREGUNTA 11: ¿Se realizan arqueos de caja periódicamente por personal independiente del área de tesorería?**

No se realizan arqueos de caja periódicos por parte de personal independiente, sino que la misma persona encargada es quien realiza los arqueos, existiendo una deficiencia en los controles, ya que es necesario que de forma periódica una persona independiente al área realice un arqueo de caja para constatar que el dinero y los documentos señalados constan y que no existe una desviación de fondos o que se los está utilizando de forma incorrecta.

↳ **PREGUNTA 13: ¿El dinero se mantiene en caja fuerte?**

Existe una caja fuerte la cual es utilizada para salvaguardar el dinero proveniente de las ventas y de caja chica, pero éste no tiene las debidas seguridades, lo que podría ocasionar una pérdida del dinero y documentos que recibe tesorería.

↳ **PREGUNTA 14: ¿Existe un presupuesto de Tesorería?**

La empresa realiza anualmente un presupuesto para todas sus áreas, en este caso para tesorería, pero no se aplica de forma adecuada, es decir, a pesar de que éste existe no se lo toma en cuenta al momento de realizar las actividades, ya que algunas veces no coincide con el movimiento que el área posee, lo que vuelve al presupuesto una herramienta innecesaria en sus tareas.

↳ **PREGUNTA 18: ¿La caja es utilizada para montos mínimos?**

El dinero proveniente de caja es mal utilizado, ya que de él se pagan a proveedores ocasionales, cantidades grandes, incumpliendo la política de caja chica que indica que ésta se utilizará sólo para pagos por montos mínimos.

↳ **PREGUNTA 20: ¿Al módulo de Tesorería, tiene acceso terceras personas?**

Al módulo de Tesorería que contiene el Sistema contable implantado en la empresa, puede ingresar terceras personas, pues a pesar de que existen contraseñas para los empleados, éstas no han sido cambiadas desde su creación, lo que provoca que la mayoría de empleados administrativos conozcan las claves de sus compañeros, lo que

ocasionaría que puedan cambiar la información de este módulo y generar daños y perjuicios para la entidad.

↪ **PREGUNTA 27: ¿Se autoriza a que los sobres de pago sean retirados por otra persona que no sea el propio trabajador?**

Al momento de pago de las quincenas a los empleados, éstos deben acercarse a Tesorería para retirar sus sobres, pero terceras personas pueden retirar el sobre de su compañero, generalmente porque “el compañero está ocupado”, pero esto no debería ser aceptado ya que puede perderse el sobre, ocasionando que el trabajador no reciba su remuneración.

#### **5.4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO DEL ÁREA DE TESORERÍA**

Con las preguntas realizadas en el cuestionario y las pruebas de cumplimiento se evidenció que existen deficiencias, por cuanto es necesario realizar cambios a los controles ya implantados y proponer la implementación de otros controles para mejorar las actividades de esta área. A continuación se proponen los siguientes controles según el proceso del área:

##### ***PROCESO 1: RECEPCIÓN DE DINERO RECAUDADO POR LAS VENTAS***

###### **✂ CONTROL 1: ELABORACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTO**

Es importante la realización de un presupuesto para estimar lo que se va a percibir y gastar y así determinar las actividades que se van a realizar. El Gerente General, junto con el Contador, evaluará los

valores obtenidos durante el ejercicio económico y mediante análisis e índices financieros establecerán un presupuesto, el cual debe estar acorde a las actividades que realiza el área, para que pueda cumplirse, y así evitar pérdidas económicas por su falta de uso.

#### ✘ **CONTROL 2: RECEPCIÓN DE DINERO Y DOCUMENTOS**

El vendedor es la persona que recauda el dinero proveniente de las ventas e ingresa a su PDA. Muchas veces no recibe sólo dinero sino también, cheques, notas de crédito y retenciones, las mismas que son entregadas al tesorero, quien se encarga de recibirlo y realizar un informe de los ingresos al Gerente Financiero.

Una vez que el Tesorero ha recibido el dinero y documentos debe realizar un comprobante de recepción, el cual será el documento soporte para el vendedor de la cantidad entregada al tesorero.

#### ✘ **CONTROL 3: INGRESO DE INFORMACIÓN AL SISTEMA CONTABLE**

Una vez que el tesorero ha recibido el dinero proveniente de las ventas, junto con documentos, descarga la información del PDA del vendedor a su computador y analiza los valores ingresados por los vendedores en éste; en el caso de existir diferencias debe preguntar con el encargado sobre las mismas y obtener resultados positivos, caso contrario, el vendedor deberá reponer dicha diferencia.

#### ✘ **CONTROL 4: SEGURIDADES**

Es importante que existan seguridades tanto para la información como para el dinero y documentos. Para la información, es importante que el Gerente General establezca los módulos que necesita el área y que

autorice a que sólo ella tenga acceso, esto se lo puede realizar mediante contraseñas que se establecerán y deberán ser modificadas cada semestre APRA evitar que terceras personas accedan al módulo y realicen cambios que afecten a la veracidad de la información.

En cuanto a seguridades físicas, el área de Tesorería necesita de una caja fuerte en la cual el encargado pueda depositar el dinero recaudado por las ventas, el dinero de caja chica y documentos entregados por clientes; es importante que la caja fuerte tenga clave, la misma que será conocida únicamente por el encargado de tesorería y el Gerente General, además, debe estar ubicada en un lugar adecuado para que no esté a la vista de personas.

También, con la ayuda del Jefe de Sistemas, se debe realizar un control de los PDA, es decir, establecer claves para cada equipo y que serán conocidos por la persona que lo maneja, además, mensualmente debe realizar un mantenimiento para eliminar virus, programas no autorizados por gerencia, para que éstos tengan un mejor funcionamiento.

## ✈ **CONTROL 5: USO DE CAJA**

El dinero de caja debe ser utilizado para montos mínimos. El Gerente General debe establecer el monto máximo para el cual se usará la caja, dependiendo de los desembolsos que se hacen en el ejercicio económico y establecer montos adecuados que se pueden pagar con caja, caso contrario, serán cancelados con cheques de los diferentes bancos que la entidad maneja.

Para el pago de importes con caja, es necesario que tengan un documento soporte como factura o comprobantes de ventas, los mismos que deben tener todos los requisitos que la ley dictamina, caso contrario, no se procede al pago.

#### ✎ CONTROL 6: ARQUEOS PERIÓDICOS

El Gerente General debe autorizar a que una persona independiente del área de Tesorería realice un arqueo de caja mensual para establecer si los fondos dados en el informe son los que el encargado tiene físicamente, si existen diferencias el encargado debe dar explicaciones y si no existiesen deberá reponer esta diferencia.

Además, para un mejor control, es necesario que el Gerente General disponga supervisiones de los valores de caja de forma aleatoria, es decir, sin previo aviso para conocer si realmente ingresan los fondos que son y éstos han sido informados al Gerente Financiero.

#### ✎ CONTROL 7: ENTREGA AL GERENTE FINANCIERO

El encargado de Tesorería debe realizar un arqueo de todo el dinero recaudado durante el día, realizar un informe tanto de dinero como de documentos recibidos y entregárselos al Gerente Financiero quien verificará la totalidad del dinero con el informe realizado, en el caso de existir diferencia pedirá explicación al Tesorero.

#### ✎ CONTROL 8: DEPÓSITO DE DINERO

Una vez que el Gerente Financiero ha recibido el informe del tesorero y verificado el dinero recibido, éste debe proceder a realizar el respectivo depósito, el cual debe ser ese mismo día de entrega del dinero, y con la papeleta entregada por el Banco, el asistente financiero debe ingresarlo al sistema.

### ✈ **CONTROL 9: ARCHIVO**

Cuando el Gerente Financiero ha conocido sobre los documentos enviados por el cliente como notas de crédito y retenciones, el Tesorero procederá a archivarlos según la fecha para que al momento de necesitarlos se los pueda ubicar fácilmente.

## **PROCESO 2: RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS BANCARIOS**

### ✈ **CONTROL 1: REVISIÓN DE DOCUMENTOS BANCARIOS**

Al momento de recibir los documentos bancarios, el encargado de tesorería debe revisar los detalles de los ingresos y egresos que el banco realiza en la cuenta bancaria; para lo cual puede preguntar al Gerente General y si no existe un conocimiento previo, deberá llamar al Banco para solicitar una mayor explicación de dichos montos.

### ✈ **CONTROL 2: INGRESO AL SISTEMA:**

El tesorero luego de haber analizado los documentos bancarios, debe ingresarlos al sistema para que sirvan al momento de que el asistente contable realice las respectivas conciliaciones bancarias.

### ✈ **CONTROL 3: INFORME AL GERENTE FINANCIERO**

El Tesorero debe realizar un informe sobre los documentos bancarios recibidos y entregárselos al Gerente Financiero para que éste tome en cuenta y establezca el valor que se tiene en la cuenta bancaria, para así evitar sobregiros bancarios.

#### ✘ CONTROL 4: ARCHIVO

Una vez informado sobre los documentos bancarios y su detalle al Gerente Financiero, el tesorero procederá a archivarlos. Para lograr un archivo ordenado, es necesario que estos documentos sean archivados según la institución bancaria y se ordenarán según la fecha para que se los pueda encontrar fácilmente.

### *PROCESO 3: PAGO DE QUINCENAS A PERSONAL*

#### ✘ CONTROL 1: REALIZACIÓN DE ROLES

El asistente financiero es la persona encargada de realizar los roles de pago de los empleados; cuando existen cambios en el rol, como aumento de sueldo, bonificaciones, ingreso de personal, etc., el Gerente General es la persona encargada de notificar al asistente financiero, a través de memos, para que tome en cuenta dichas variaciones.

Una vez establecido el rol quincenal, el asistente procede a realizar los sobres individuales, en los que constan todos los ingresos y egresos que tiene el empleado. El valor total del rol, sin tomar en cuenta los descuentos varios, es informado al Gerente Financiero para que éste pueda realizar un retiro bancario sobre dicho monto para dar al tesorero.

#### ✘ CONTROL 2: ENTREGA DE DINERO AL TESORERO

El tesorero recibe el dinero para el respectivo pago de los roles, debe verificar que esté completo. Luego procederá a separar el dinero de los descuentos emitidos por el asistente financiero y autorizados por el Gerente General como: descuentos de comisariato, préstamos, ahorros,

y demás servicios. Una vez establecidos los valores netos, el tesorero procede a llenar los sobres del empleado.

### ✂ CONTROL 3: ENTREGA DE SUELDOS AL PERSONAL

Una vez distribuido el dinero del sueldo para cada empleado, éstos deben acercarse personalmente a la oficina de Tesorería para retirar su sueldo; recibirán además, un resumen de sus ingresos y descuentos y deben firmar una copia de esto para establecer su conformidad sobre lo que reciben. En el caso de existir alguna inquietud deberán acercarse al Asistente Financiero para pedir explicación sobre sus dudas.

El sobre del empleado debe ser retirado por el trabajador personalmente, no podrá ser retirado por terceras personas para evitar pérdidas del sueldo o problemas entre los empleados de la empresa.

#### 5.5. EVALUACIÓN CONTINUA

Una vez que se han mejorado los controles del área de Tesorería, se procede a evaluarlos para determinar si con los controles propuestos e implementados se ha conseguido un mejoramiento de las actividades que realiza el área:

| EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO     |  |    |    |     |      |               |
|---|--|----|----|-----|------|---------------|
| EMPRESA: Repartos Alimenticios REPARTI Cía. Ltda. |  |    |    |     |      |               |
| ÁREA: Tesorería                                   |  |    |    |     |      |               |
| FECHA:  |  |    |    |     |      |               |
| Nº  | PREGUNTAS  | SI | NO | CAL | POND | OBSERVACIONES |
| 1   | ¿Se tiene un control presupuestario para el área de Tesorería y se lo está cumpliendo? |    |    |     | 4    |               |

| Nº | PREGUNTAS  | SI | NO | CAL | POND | OBSERVACIONES |
|----|--|----|----|-----|------|---------------|
| 2  | ¿Se mantiene un registro de las cuentas por cobrar según la antigüedad de los saldos?  |    |    |     | 5    |               |
| 3  | Una vez que el vendedor recauda el dinero ¿entrega este fondo al tesorero el mismo día de recepción?   |    |    |     | 4    |               |
| 4  | Cuando el tesorero ha recibido el dinero recaudado, ¿emite un comprobante de recepción para dejar constancia de lo recibido?                 |    |    |     | 3    |               |
| 5  | El tesorero ¿descarga del PDA todo lo ingresado por el vendedor en cuanto a recaudación?   |    |    |     | 3    |               |
| 6  | ¿El tesorero puede realizar cambios en la información descargada desde el PDA?   |    |    |     | 5    |               |
| 7  | En el caso de existir diferencias entre el dinero recibido y la información emitida del PDA, ¿el vendedor es quien asume la responsabilidad? |    |    |     | 4    |               |
| 8  | Los equipos utilizados por los vendedores (PDA), ¿tienen un mantenimiento constante?   |    |    |     | 3    |               |
| 9  | Para el uso de los PDA, ¿el vendedor debe ingresar una clave de seguridad?   |    |    |     | 4    |               |
| 10 | Los módulos que han sido autorizados por el Gerente para el Área de Tesorería, ¿son los adecuados para un buen funcionamiento?               |    |    |     | 4    |               |
| 11 | A los módulos de Tesorería, ¿tienen acceso personas no autorizadas?  |    |    |     | 5    |               |

| Nº | PREGUNTAS   | SI | NO | CAL | POND | OBSERVACIONES |
|----|---|----|----|-----|------|---------------|
| 12 | El dinero que percibe el tesorero por las ventas, ¿es guardado en una caja fuerte con clave de seguridad?                                   |    |    |     | 3    |               |
| 13 | El dinero autorizado por el Gerente Financiero para caja, ¿es utilizado para importes mínimos?  |    |    |     | 4    |               |
| 14 | Los importes que se realizan en efectivo, ¿tienen facturas y comprobantes aceptados por la ley?   |    |    |     | 4    |               |
| 15 | El encargado de Tesorería, ¿realiza arqueos diarios del dinero y documentos recibidos?  |    |    |     | 3    |               |
| 16 | Cuando existen diferencias, ¿se realiza un seguimiento para establecer sus causas?  |    |    |     | 4    |               |
| 17 | ¿Existe una persona independiente al área que realiza arqueos periódicos o eventuales según establezca el Gerente de la Sucursal o General? |    |    |     | 5    |               |
| 18 | El dinero receiptado durante el día, ¿es entregado al Gerente Financiero para que realice el depósito respectivo?                           |    |    |     | 4    |               |
| 19 | ¿Los depósitos son ingresados al sistema contable el mismo día en que se los realizó?   |    |    |     | 4    |               |
| 20 | Los documentos bancarios recibidos en Tesorería, ¿son verificados para establecer su causa?   |    |    |     | 3    |               |
| 21 | Los documentos enviados por clientes y de los bancos, ¿son debidamente archivados?  |    |    |     | 3    |               |

| <b>Nº</b> | <b>PREGUNTAS</b>   | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>CAL</b> | <b>POND</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
|-----------|--|-----------|-----------|------------|-------------|----------------------|
| 22        | ¿El Gerente General es la persona encargada de enviar los cambios del rol quincenal al asistente financiero? |           |           |            | 5           |                      |
| 23        | Los descuentos varios, detallados durante el rol quincenal, ¿son autorizados por el Gerente General?         |           |           |            | 5           |                      |
| 24        | ¿Terceras personas, pueden retirar los sobres de pago de cualquier empleado?                                 |           |           |            | 5           |                      |
| 25        | Los sobres que no han sido retirados por el empleado, ¿son guardados en la caja fuerte hasta su reclamo?     |           |           |            | 4           |                      |
|           | <b>TOTAL</b>   |           |           |            | <b>100</b>  |                      |

## **CAPÍTULO VI**

### **6. EJERCICIO PRÁCTICO DEMOSTRATIVO DE TODO EL PROCESO INVESTIGATIVO**

Para el presente Ejercicio Práctico se tomará en cuenta las deficiencias encontradas durante la Evaluación realizada a los procesos de Logística y Tesorería, con lo que se establecerá los controles necesarios para eliminar dichas insuficiencias e implementarlos, para que se logre obtener resultados óptimos en las actividades empresariales.

#### **6.1. IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES AL ÁREA DE LOGÍSTICA**

El Área de Logística se encarga principalmente de abastecer a la empresa de la mercadería necesaria para la realización de su función primordial, por cuanto es necesario de que existan controles adecuados para mejorar las actividades que en ella se realizan y así obtener óptimos resultados. Luego de determinar los controles a implementar se plantea el nuevo diagrama de flujo:

##### **6.1.1. PROCESO DE COMPRA DE MERCADERÍA**

La compra de mercadería es un proceso muy importante en el área de Logística, ya que de los productos que adquieran y las políticas que negocien con los proveedores, depende que la empresa funcione adecuadamente, por lo que necesita de ciertos controles para alcanzar buenos resultados.

### ↳ Análisis del Inventario Existente

Según políticas de la empresa, el grupo de productos que la empresa tiene en stock no puede ser menor al 5% del total del inventario que la entidad posee en la actualidad. Luego de haber estudiado el stock existente en el sistema contable, se evidenció que la empresa si toma en cuenta esta política, por cuanto este control se lo está efectuando correctamente.

Además, se analizó la rotación de la mercadería que la empresa tiene y se obtuvo que la empresa tiene una rotación de mercadería de 32.78 veces al año, un valor bueno para una empresa que es netamente comercial.

|   |   |
|---|---|
| Rotación de inventario de mercaderías = | $\frac{\text{Ventas}}{\frac{\text{Inv. Mercaderías año anterior} + \text{Inv. Mercaderías año último}}{2}}$ |
| Rotación inv.mercaderías =              | $\frac{31136297.79}{\frac{807574.63 + 1092426.92}{2}}$  |
| <b>Rotación inv. Mercaderías =</b>      | <b>32.78</b>  |

En esta fórmula, se puede utilizar los valores obtenidos de los balances mensuales, para poder realizar un mejor análisis y obtener resultados que ayuden a la gerencia a tomar mejores decisiones.

Utilizando el resultado anterior, en la siguiente fórmula, se obtuvo que, la mercadería permanece en bodega 11 días, lo cual es bueno pues existe una adecuada rotación del inventario y éste cambia frecuentemente, lo que evita que los productos se queden en bodega por mucho tiempo y así se dañen.

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| Plazo medio de Inventarios =        | $\frac{360}{\text{Rotación de inventario de mercaderías}}$ |
| Plazo medio de inventarios =        | $\frac{360}{32.78}$  |
| <b>Plazo medio de inventarios =</b> | <b>10.98</b>   |

Las fórmulas anteriormente mencionadas deben ser utilizadas por la empresa para analizar el inventario actual y de esta forma conocer el movimiento y duración de la mercadería en bodega, lo que servirá para realizar la compra necesaria de los productos que la empresa necesita y evitar que la mercadería se quede en la empresa por mucho tiempo, cumpliendo así las políticas que la alta directiva ha establecido.

↪ **Elaboración de Órdenes de Compra**

Una vez que se ha procedido a analizar el inventario y comprobar que se necesita más productos, el jefe de logística elabora la respectiva orden de compra, ésta se la entrega al gerente de la sucursal, quien se encarga de realizar la compra de los productos descritos en dicho documento.

|   |                          |
|---|--------------------------|
| <b>REPARTOS ALIMENTICIOS REPARTI CIA. LTDA.</b>                                     |                          |
|  |                          |
| <b>ORDEN DE TRABAJO 00001</b>   |                          |
| <b>SUCURSAL:</b> _____  |                          |
| <b>FECHA:</b> _____   |                          |
| <b>CANTIDAD</b>   | <b>PRODUCTO</b>          |
|   |                          |
|   |                          |
|   |                          |
|   |                          |
|   |                          |
|   |                          |
|   |                          |
| <b>PREPARADO<br/>POR:</b>   | <b>RECIBIDO<br/>POR:</b> |

↪ **Revisión de políticas de compra:**

El gerente de la sucursal, una vez que ha recibido la orden de compra, es quien se encarga de revisar las políticas de compra establecidas con el proveedor; deberá establecer las políticas de descuentos, productos gratis, ofertas, crédito y de pago.

Además deberá revisar la fecha en que la mercadería será entregada, para conocer si podrá tener suficiente mercadería cuando lo necesite o si es necesario realizar transferencias de sucursales.

Es más conveniente que la empresa reúna los pedidos de todas las sucursales para realizar una sola compra al proveedor, con lo que se conseguiría mayores ventajas como: descuentos por volumen de compra, ofertas, productos gratis, etc.

↪ **Transferencia de Mercadería**

En el caso de realizar transferencias de mercadería entre las diferentes sucursales, se deberá hacer una solicitud de transferencias, en la cual se especificará la sucursal que envía la mercadería y la que recibe, además de un detalle de los productos solicitados.

|  |                |                    |   |
|--|----------------|--------------------|---|
| REPARTOS ALIMENTICIOS REPARTI CIA. LTDA. |                |                    |  |
| TRANSFERENCIA DE MERCADERÍA              |                |                    | N* _____  |
| SUCURSAL QUE SOLICITA: _____             |                | FECHA: _____       |   |
| RESPONSIBLE: _____                       |                |                    |   |
| SUCURSAL QUE ENVÍA: _____                |                | RESPONSIBLE: _____ |   |
| <b>CANTIDAD</b>                          | <b>DETALLE</b> | <b>VALOR</b>       |   |
|  |                |                    |   |
|  |                |                    |   |
|  |                |                    |   |
|  |                |                    |   |
|  |                |                    |   |
|  |                |                    |   |
|  |                |                    | <b>TOTAL</b> _____  |
| _____ ELABORADO POR                      |                | _____ RECIBIDO POR |   |

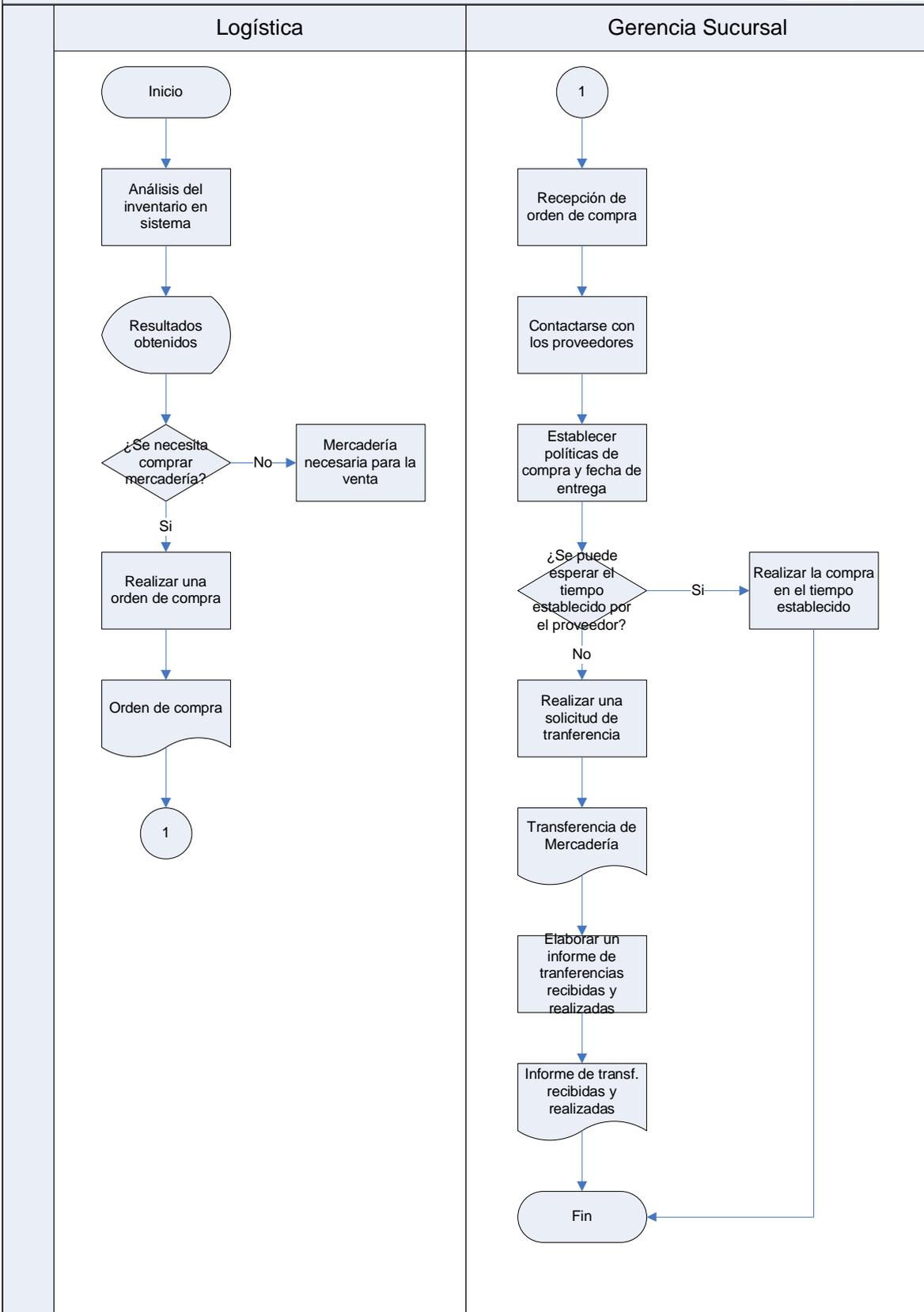
Al final del mes, el gerente de la sucursal debe realizar un informe, en el cual detallará las transferencias recibidas como enviadas, indicando las sucursales de destino, la cantidad y el total en dinero transferido.

|  |                          |                 |              |   |
|--|--------------------------|-----------------|--------------|---|
| REPARTOS ALIMENTICIOS REPARTI CIA. LTDA.       |                          |                 |              |  |
| SUCURSAL: _____                                |                          |                 |              |   |
| INFORME DE TRANSFERENCIAS RECIBIDAS Y ENVIADAS |                          |                 |              |   |
| PERIODO: _____                                 |                          |                 |              |   |
| <b>TRANSFERENCIAS RECIBIDAS</b>                |                          |                 |              |   |
| <b>SUCURSAL</b>                                | <b>CANTIDAD RECIBIDA</b> | <b>PRODUCTO</b> | <b>TOTAL</b> |   |
|  |                          |                 |              |   |
|  |                          |                 |              |   |
|  |                          |                 |              |   |
| TOTAL TRANSF. RECIBIDAS                        |                          |                 |              |   |
| <b>TRANSFERENCIAS ENVIADAS</b>                 |                          |                 |              |   |
| <b>SUCURSAL</b>                                | <b>CANTIDAD ENVIADA</b>  | <b>PRODUCTO</b> | <b>TOTAL</b> |   |
|  |                          |                 |              |   |
|  |                          |                 |              |   |
|  |                          |                 |              |   |
| TOTAL TRANSF. ENVIADAS                         |                          |                 |              |   |
| PREPARADO POR: _____                           |                          |                 |              |   |

**REPARTOS ALIMENTICIOS REPARTI CÍA. LTDA.**



**Proceso: Compra o Transferencia de Mercadería**



### 6.1.2. PROCESO DE RECEPCIÓN DE MERCADERÍA

En este proceso, el personal encargado recibe la mercadería enviada por el proveedor o por las sucursales y se encarga de revisar que esté completa y no tenga observaciones como daños, obsolescencia, etc., con lo que se procederá a ingresarla a bodega.

#### ↳ Recepción de Mercadería

Una vez que la mercadería comprada o transferida llega a la empresa, los bodegueros se encargan de desembarcarla del camión de reparto, el gerente de la sucursal se encarga de revisar que la mercadería solicitada esté completa; esto lo realiza comparando la orden de compra con la factura emitida por el proveedor o con la hoja de transferencia de mercadería emitida por la otra sucursal; también se encarga de revisar que en caso de compra, se hayan cumplido las pautas establecidas anteriormente con el proveedor.

Mientras tanto, el jefe de logística junto con los proveedores analiza que la mercadería esté en buen estado, y aquella que tenga defectos, como fundas rotas, cajas abiertas, mercadería incompleta o mercadería no pedida, se la escribe en una hoja de devoluciones, junto con las deficiencias encontradas por el proveedor en cuanto a políticas pactadas.

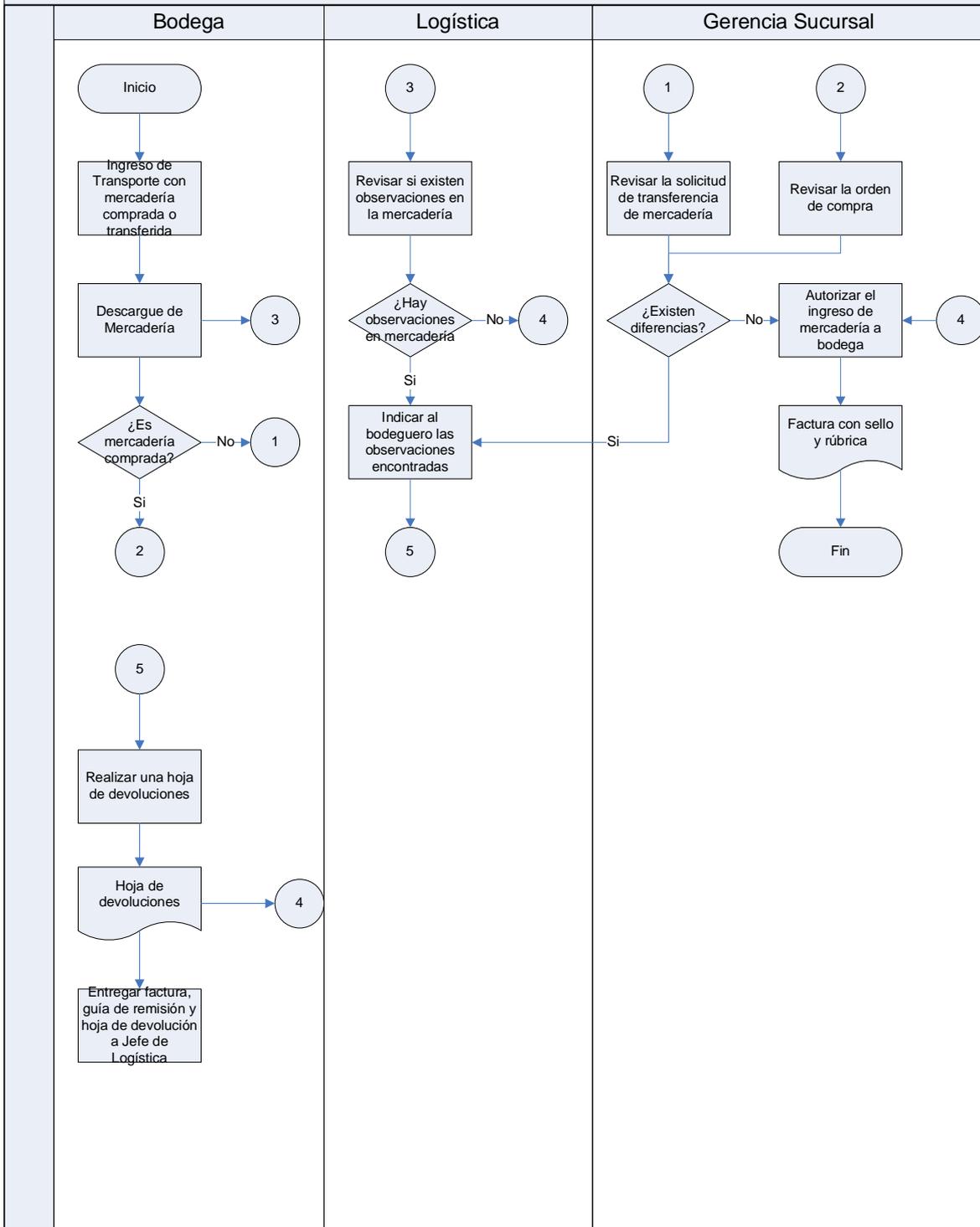
Se emitirán dos copias de este documento, de las cuales, la original irá al proveedor, una copia para el bodeguero y otra que irá para el jefe de logística, junto con la factura y guía de remisión enviada por el proveedor. El formato del comprobante de devolución es el siguiente:



**REPARTOS ALIMENTICIOS REPARTI CÍA. LTDA.**



**Proceso: Recepción de Mercadería**



### 6.1.3. PROCESO DE INGRESO Y ACTUALIZACIÓN DEL SISTEMA

En este proceso se realiza el ingreso de la mercadería comprada o transferida al módulo de inventarios del sistema contable. El correcto y oportuno ingreso de ésta, sirve para el área de facturación, para proceder a la venta de dicha mercadería, manteniendo así actualizado al sistema contable, en especial al módulo de inventarios.

#### ↪ Recepción de Documentos

El jefe de logística recibirá de bodega, la factura, guía de remisión y comprobante de devolución (si lo hubiera), con lo que procederá a ingresar la compra al módulo de compras del sistema contable, con el fin de incrementar el inventario existente. En el caso de que alguno de estos documentos no existieran o no sean enviados, el jefe de logística deberá solicitarlos, caso contrario, indicará de este particular al gerente de sucursal.

#### ↪ Ingreso de Facturas:

Al recibir las facturas, el jefe de logística debe ingresarlas en el sistema, en el módulo de comprobantes, facturas a crédito, en el cual se indicará el nombre del proveedor, la mercadería comprada, cantidad y valor. Esto servirá para que al momento de realizar la nota de débito y retenciones, se debite automáticamente de dicha factura, actualizando así la compra realizada.



Una vez establecido si es o no contribuyente, se imprime la retención, cuyo formato es el siguiente:

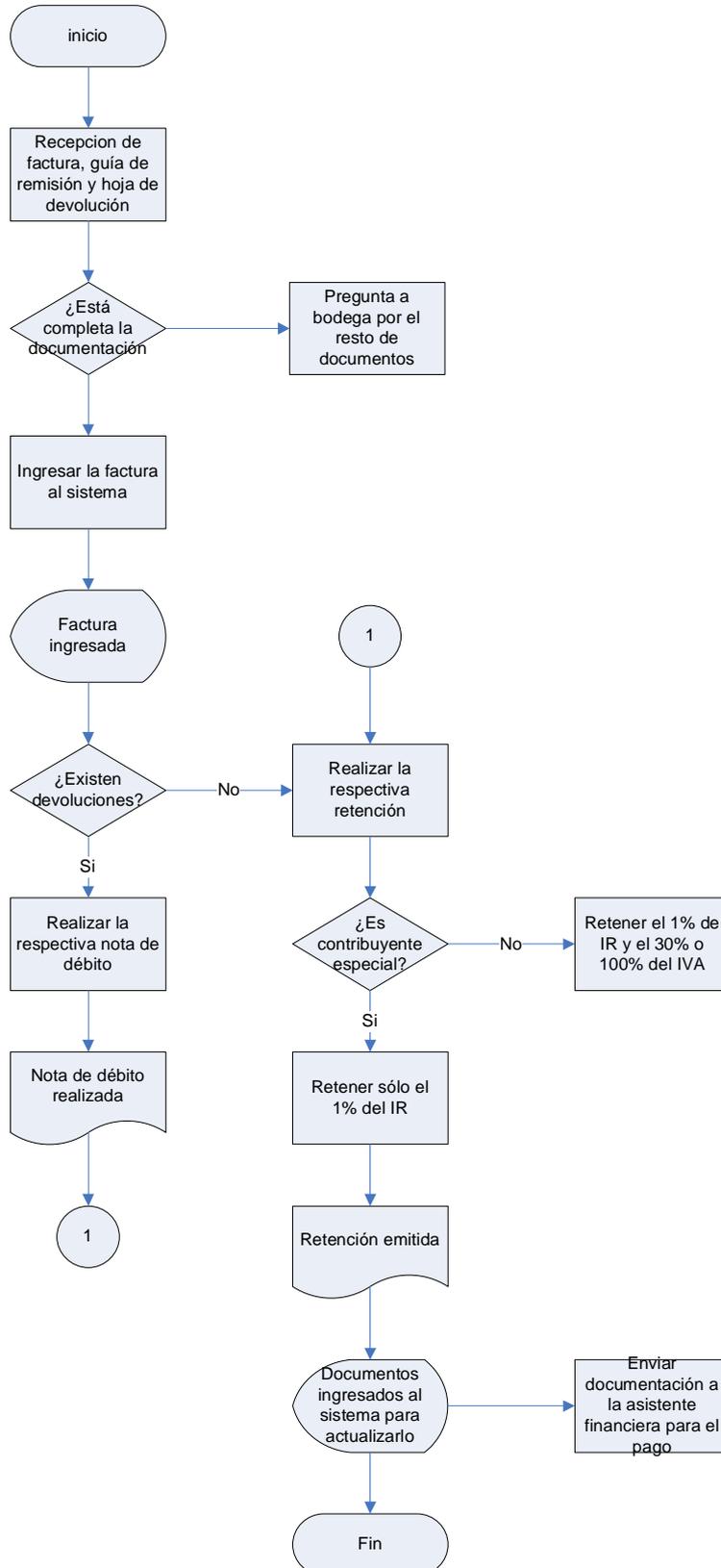
|   |       |                        |               |
|---|-------|------------------------|---------------|
|  |       |                        |               |
| COMPROBANTE DE RETENCIÓN EN LA FUENTE   |       | 001-001                |               |
| IMPUESTO A LA RENTE E IVA   |       |                        |               |
| NOMBRE:   | _____ | TELÉFONO:              | _____         |
| RUC / CI:   | _____ | FECHA:                 | _____         |
| DIRECCIÓN   | _____ |                        | _____         |
| FACT. Nº  | _____ | RET. FUENTE IR         | 1% \$ _____   |
| CONCEPTO:   | _____ | RET. FUENTE IR         | 5% \$ _____   |
| BASE RETENCIÓN IR \$:   | _____ | RET. FUENTE IR         | 8% \$ _____   |
| BASE RETENCIÓN IVA \$:  | _____ | RET. FUENTE IVA        | 30% \$ _____  |
| AÑO FISCAL:   | _____ | RET. FUENTE IVA        | 70% \$ _____  |
|   |       | RET. FUENTE IVA        | 100% \$ _____ |
|   |       | TOTAL RETENCIONES      | \$ _____      |
| _____   |       | _____                  |               |
| AGENTE RETENCIÓN  |       | SUJETO PASIVO RETENIDO |               |

Todos estos documentos se los realiza en el mismo sistema contable, lo que conlleva a que en el mismo sistema se actualicen los valores de la factura y obtener el valor neto a pagar, que le servirá a la asistente financiera.



Proceso: Ingreso y Actualización del Sistema

Logística



#### 6.1.4. PROCESO DE INGRESO DE MERCADERÍA Y MANTENIMIENTO DE BODEGA

La bodega debe estar limpia y ordenada, con cada producto en su lugar, para obtener la mercadería para la venta rápidamente.

##### ↳ Bodegaje de Mercadería

Una vez que, el Gerente de la sucursal ha autorizado el ingreso de la mercadería a la bodega, el bodeguero junto con los ayudantes procede a ubicar los diferentes productos en sus perchas, las cuales estarán distribuidas por proveedor y línea de producto, lo que servirá para ubicar a la mercadería de forma oportuna.

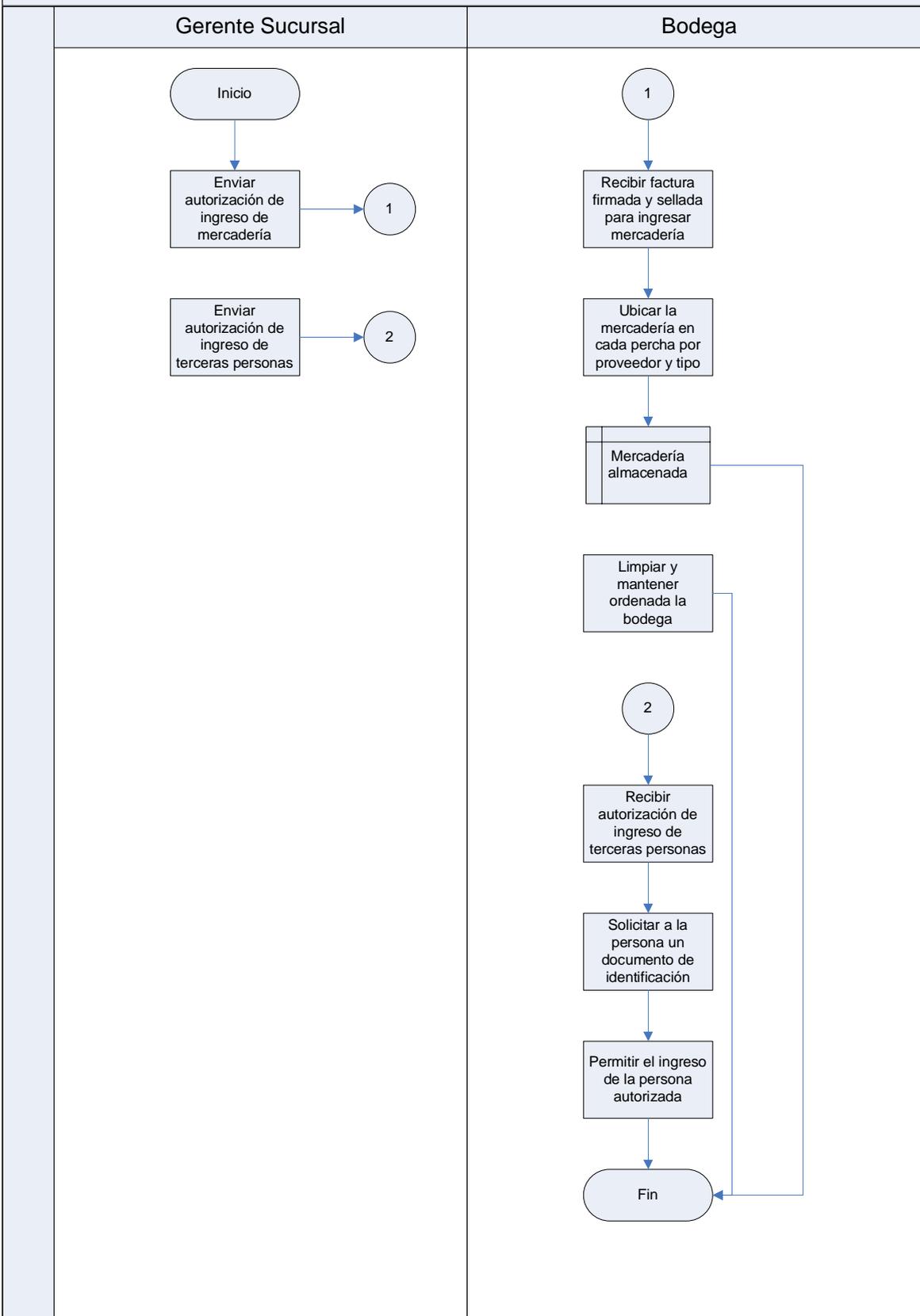
##### ↳ Mantenimiento de la Bodega

Los ayudantes de bodega serán los encargados de mantener limpia y ordenada la bodega, separando la mercadería que está en mal estado, es decir, productos con fundas abiertas o que están a un mes de expirar, lo que sucede escasamente, pues el tiempo de permanencia de la mercadería en bodega es de 15 días máximo.

En el caso de ocurrir estas situaciones, se informa al bodeguero y él se encarga de realizar una hoja de devolución indicando la mercadería y cantidad que está en esas condiciones y se lo entrega al gerente de la sucursal, quien se contactará con el proveedor para ver si dicha mercadería puede ser cambiada por otra, si no existe esa circunstancia, se informa al gerente general, quien se encargará de realizar la donación a alguna fundación que la empresa aporta. Generalmente, cuando existe mercadería en mal estado, como fundas rotas, el proveedor se encarga de reemplazar dicho producto por otro; mientras que si está por expirar, la empresa prefiere donar a alguna fundación que se sabe lo va a utilizar.



Proceso: Ingreso de Mercadería y Mantenimiento de la Bodega



### 6.1.5. PROCESO DE SALIDA Y TRANSPORTE DE MERCADERÍA

La mercadería que se ha vendido debe salir de la bodega con documentos que lo autoricen, para lo cual se realiza ciertos procedimientos esenciales para obtener un buen resultado.

#### ↪ Realización de reportes de control de despacho

Para realizar este documento, el jefe de logística recibe todas las facturas de venta realizadas por la encargada de facturación, las agrupa por sectores de la ciudad, es decir, norte, sur, centro y valles, con el fin de distribuir también los camiones de despacho y el personal que ayudará a entregar los productos al cliente. Agrupadas las facturas, se vuelve a entregar a facturación para que emita las guías de remisión necesarias; con esto, el jefe de logística procede a realizar la respectiva hoja de control de despacho, cuyo formato es el siguiente:

| FACTURA             |          | MERCADERIA |  | CLIENTE            | AYUDANTES | ENCARGADO TRANSPORTE |
|---------------------|----------|------------|--|--------------------|-----------|----------------------|
|                     | CANTIDAD | DETALLE    |  |                    |           |                      |
|                     |          |            |  |                    |           |                      |
|                     |          |            |  |                    |           |                      |
|                     |          |            |  |                    |           |                      |
|                     |          |            |  |                    |           |                      |
|                     |          |            |  |                    |           |                      |
|                     |          |            |  |                    |           |                      |
|                     |          |            |  |                    |           |                      |
|                     |          |            |  |                    |           |                      |
| PREPARADO POR _____ |          |            |  | RECIBIDO POR _____ |           |                      |

#### ↪ Salida y embarque de mercadería

El encargado de bodega recibe del jefe de logística y facturación, la factura de venta, la guía de remisión y la hoja de control de

despacho, la cual constituye como único documento que autoriza a que la mercadería descrita en la misma salga de la bodega y sea distribuida por vehículo.

Es decir, el jefe ordena a los ayudantes de bodega a sacar la mercadería descrita en la hoja de despacho y ellos se encargan de separarla por camión y una vez que se ha verificado que la mercadería solicitada está completa se procede a ubicarlas en los vehículos designados por el jefe de logística.

Luego de haber embarcado la mercadería, el jefe de bodega entrega al transportista los documentos que respaldan la venta como son la factura, la guía de remisión y una copia de la hoja de control de despacho.

#### ↳ **Transporte y Entrega de Mercadería**

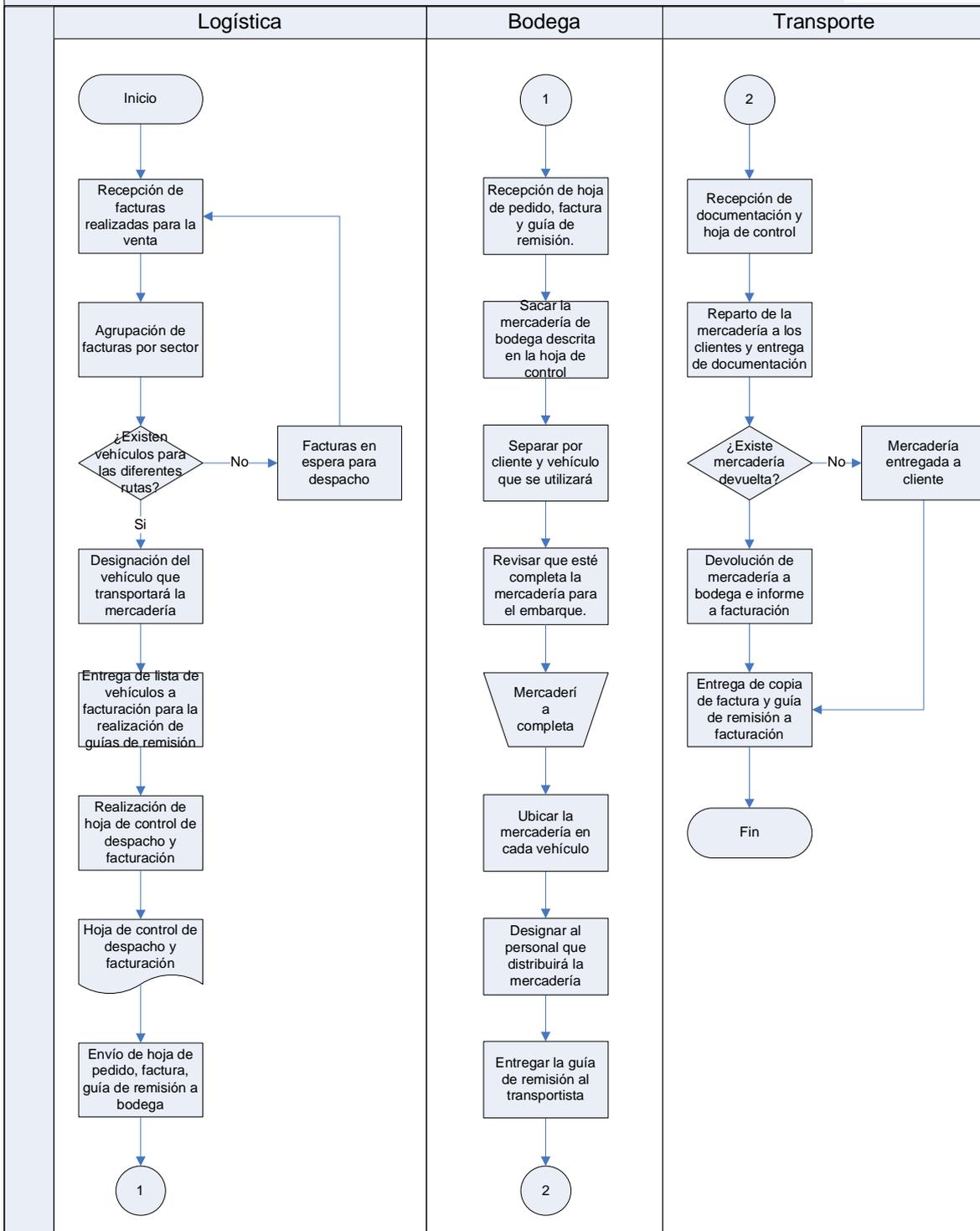
El guardia de la empresa debe vigilar que el transportista tenga todos los documentos en regla (factura, guía de remisión, hoja de control de despacho), además deberá revisar que dentro del vehículo esté únicamente mercadería, para evitar así el robo de materiales o equipos de la empresa, revisando a través de detectores manuales. Luego de haber sido revisados, el transportista debe llevar la mercadería a su destino, y los ayudantes de bodega designados para la entrega serán los encargados de desembarcar la mercadería necesaria en cada ubicación del cliente.

En el caso de existir devoluciones por parte del cliente, el transportista debe traer de regreso dicha mercadería e informar a facturación sobre este particular, para que sepan las circunstancias de la devolución.

# REPARTOS ALIMENTICIOS REPARTI CÍA. LTDA.



## Proceso: Salida y transporte de mercadería



#### 6.1.6. PROCESOS GENERALES

Existen ciertos procedimientos que se realizan en el área que son eventuales, pero que son necesarios para el adecuado funcionamiento, entre los que están:

##### ↳ Elaboración y Cumplimiento del Presupuesto

Para la realización del presupuesto, el Contador debe tener listo los Estados Financieros del año anterior y haber realizado los respectivos análisis financieros; se debe reunir con el Gerente General y junto con esa información se establecerá el monto que se ha adquirido durante ese año y se incrementará un porcentaje tomando en cuenta la proyección de la inflación para el próximo año.

Una vez realizado el presupuesto para el área, el Gerente General debe informar al Gerente de la Sucursal y al Jefe de Logística para que al momento de adquirir la mercadería, se tome en cuenta el presupuesto realizado.

Con la realización del presupuesto se puede proyectar el valor necesario para la compra de los productos que la empresa requiere y establecer los gastos en que la empresa incurrirá. Este presupuesto debe ser flexible ya que puede existir un incremento de proveedores y de compra de mercadería, por cuanto, se deberá rectificar el presupuesto inicial y tomar en cuenta las variaciones admitidas por gerencia y así lograr que el presupuesto sea cumplido por el área de Logística.

Otro método para realizar un presupuesto es pedir al responsable del área que elabore un informe con todas las necesidades y gastos que el área tiene y según esto establecer un monto adecuado,

logrando así valores acordes a los gastos del área y la participación de los empleados.

### ↪ **Toma Física de Inventarios**

La toma física de inventarios es un control muy importante en la empresa y es necesario realizarlo periódicamente, ya que la empresa depende de sus inventarios para obtener recurso financiero a través de su venta. En la toma física de inventarios participará el jefe de logística y el encargado de bodega, quien ayudará al conteo de los productos que están dentro de la bodega.

El calendario para realizar una toma física de inventarios puede ser de forma muestral y total. La toma física muestral se realizará al final del mes; mientras que la toma física total se realizará trimestralmente, es decir, cada 31 de marzo, 30 de julio, 30 de septiembre y 31 de diciembre, con lo que se tendrá un mejor control de la mercadería y la actualización adecuada del inventario contable.

A más del control periódico, el gerente general puede solicitar un conteo físico sin previo aviso para conocer si la bodega mantiene el orden en los productos y si el inventario físico concuerda con el del sistema y así establecer si el control anterior funciona adecuadamente.

### ↪ **Restricción de ingreso de terceros a la bodega**

Es importante que exista un control adecuado del ingreso de terceras personas a la bodega, para evitar pérdida de mercadería. Las personas que podrán ingresar a este lugar serán los encargados de la bodega, los ayudantes de bodega, jefe de logística, gerente de la sucursal y el gerente general.

Las demás personas deben pedir al gerente de la sucursal una autorización indicando el motivo por el cual desean ingresar. El gerente de la sucursal elaborará un memo indicando el nombre de la persona que va a ingresar a la bodega y el motivo; este documento lo recibe el encargado de bodega y solicitará al visitante un documento de identificación. Si estos documentos no existen, no se permitirá el ingreso.

### ↪ Seguridades tecnológicas:

La empresa debe establecer a un administrador de seguridades, el cual puede ser el Jefe de Sistemas, quien se encargará de dar las claves, la designación de módulos del sistema contable, cambio de claves, y el control de demás seguridades que la empresa pueda implementar.

Es necesario que exista una buena seguridad tanto en la información como en la mercadería. En el caso de información, es importante que al módulo de inventarios, y compras tengan acceso sólo el personal que lo necesita como el Jefe de Logística, Gerente de la Sucursal y el Asistente Financiero.

Se puede controlar el ingreso a través de claves de seguridad, las mismas que deben ser cambiadas cada 6 meses y no deben ser reveladas a terceras personas, con lo que se podrá evitar cambios en la información de esta área. A más de las claves de seguridad, se puede utilizar ciertos medios tecnológicos como lectores biométricos, que a través del escaneo de uno de los dedos permite el acceso a las distintas aplicaciones y evitar el ingreso de intrusos, éstos suprimen a las contraseñas normales, y se los puede encontrar como aparatos independientes o incluidos en el teclado o en el Mouse.

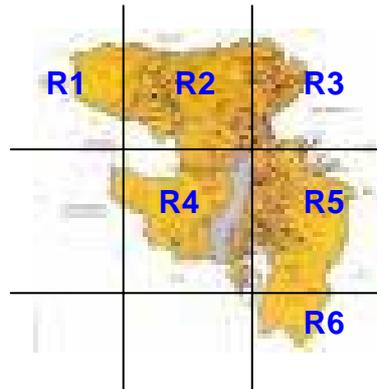


Como la mercadería, es un activo importante en este tipo de empresas, es necesario tener mucho cuidado de que existan pérdidas, las cuales pueden darse cuando el proveedor está enviando la mercadería a la empresa, siendo responsabilidad de éste, en la bodega de la empresa, donde se podría ubicar cámaras de seguridad.

#### ↳ Sectorización y Control de Rutas

El control de la mercadería por parte de la empresa se da únicamente en la bodega hasta el momento de transportar al cliente. Para controlar que la mercadería llega al cliente en el tiempo estipulado y que el transportista está cumpliendo con su ruta, se debe realizar una sectorización de clientes y un control de rutas.

La sectorización no es más que el agrupar por sectores a los diferentes clientes, para que sea más fácil y rápido la entrega por parte de los transportistas, por ejemplo, para la ciudad de Quito, los clientes se los puede agrupar por: sector norte, sur, centro, valle de los Chillos y Tumbaco.



Una vez que se ha efectuado la sectorización de clientes, el Jefe de Logística distribuirá los camiones por sector y establecerá un control de rutas, que es el controlar el tiempo en que un camión se demora en repartir los productos en grupo de clientes sectorizados; esta hoja constará con la hora en que el transportista sale y su firma, y la hora de retorno a la empresa, y su respectiva firma. Su formato es el siguiente:

| REPARTOS ALIMENTICIOS REPARTI CIA. LTDA.  |        |          |
|---|--------|----------|
|  |        |          |
| HOJA DE CONTROL DE RUTAS  |        |          |
| TRANSPORTISTA   | SECTOR | CLIENTES |
|   |        |          |
|   |        |          |
|   |        |          |
|   |        |          |
|   |        |          |
|   |        |          |
|   |        |          |
|   |        |          |
| FIRMA Y HORA _____  |        |          |
| DE ENTRADA _____  |        |          |

## 6.2. IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES AL ÁREA DE TESORERÍA

El Área de Tesorería se encarga de recibir y el dinero proveniente de las ventas realizadas por la empresa, siendo esta una actividad muy importante, ya que de ella depende de que la empresa tenga dinero para efectuar el resto de actividades. También se encarga de recibir las notas de débito y crédito bancarias, y de pagar los sueldos a los empleados. Todas estas actividades necesitan ser controladas adecuadamente, por lo que se necesita implementar un sistema de control interno adecuado para obtener óptimos resultados. Luego de la propuesta de los controles, se plantea el nuevo diagrama de flujo.

### 6.2.1. PROCESO DE RECEPCIÓN DE DINERO Y COMPROBANTES PROVENIENTES DE LA VENTA.

La recepción del dinero proveniente de las ventas, así como de otros documentos emitidos por el cliente como notas de crédito y retenciones son importantes, para la empresa ya que de su buen manejo, depende de que la compañía tenga el dinero suficiente para realizar las demás actividades empresariales.

#### ↳ *Análisis de Cuentas por Cobrar*

El análisis de las cuentas por cobrar es importante, de ello depende de que la empresa esté cumpliendo con su política establecida que dice que “todo crédito a los clientes no deberá ser mayor de 30 días”. En el análisis es indispensable que el tesorero examine la antigüedad de saldos, la concentración, el porcentaje de incobrabilidad, los cobros que han pasado a términos legales, la provisión de incobrables y la baja de aquellos cobros que no se podrán realizar.

Para establecer la rotación de cuentas por cobrar se puede utilizar la siguiente fórmula, la cual indica en porcentaje el movimiento que esta cuenta tiene:

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| Rotación de cuentas por cobrar =   | $\frac{\text{Ventas anuales / mensuales a crédito}}{\frac{\text{Cuentas por cobrar año/mes anterior} + \text{cuentas por cobrar año/mes}}{2}}$ |
| Rotación de cuentas por cobrar =   | $\frac{18736297,79}{\frac{2'227,820,30 + 2'784,002,45}{2}}$  |
| <b>Rotación ctas. por cobrar =</b> | <b>7,48</b>  |

Esto indica que al año 7.48 veces rota la cuenta de clientes, lo que significa que existe un buen movimiento, pero que es necesario que exista un mayor control, ya que, en promedio, no se está cumpliendo con la política de 45 días para el cobro establecida por la empresa, como se puede observar con la siguiente fórmula:

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Plazo medio de cobros =        | $\frac{360}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$ |
| Plazo medio de cobros =        | $\frac{360}{7,48}$                                  |
| <b>Plazo medio de cobros =</b> | <b>48,15</b>  |

El plazo medio de cobro es de 48 días, 3 días más a lo previsto en la política de la empresa, para lo cual es importante que exista un mayor control en el cobro y así disminuir la diferencia existente entre lo establecido con la fórmula anterior y la política. Para contrarrestar esto es importante analizar los siguientes puntos:

👉 **ANTIGÜEDAD DE SALDOS:** Para revisar la antigüedad de saldos, el tesorero debe realizar una base de datos tomando del módulo de ventas todas las facturas que se han realizado y que no se han

cobrado y ordenarlas por fecha de emisión, esto ayudará a establecer hasta la actualidad, la antigüedad de saldos y establecer aquellas facturas que están por cobrarse, aquellas que no se han cobrado, determinar las razones de la falta de cobro y proceder a recaudarlas, para así disminuir la brecha existente entre el promedio de cobro y la política establecida por la empresa. Para un mejor análisis se puede desarrollar el siguiente cuadro:

REPARTOS ALIMENTICIOS REPARTI CIA. LTDA.



ANTIGÜEDAD DE SALDOS

| FACTURA       | VALOR            | FECHA COMPRA | FECHA ESTUDIO | TOTAL DÍAS | DÍAS DE MORA |              |               |           |              |              |
|---------------|------------------|--------------|---------------|------------|--------------|--------------|---------------|-----------|--------------|--------------|
|               |                  |              |               |            | 0 -15        | 16 - 30      | 31 - 45       | 46 - 60   | 60 - 90      | + DE 90      |
| 120           | 3.200,00         | 13/12/2006   | 23/02/2007    | 72         |              |              |               |           |              | 3.200        |
| 121           | 5.400,00         | 26/01/2007   | 23/02/2007    | 28         |              | 5.400        |               |           |              |              |
| 122           | 6.800,00         | 16/02/2007   | 23/02/2007    | 7          | 6.800        |              |               |           |              |              |
| 124           | 45.000,00        | 12/01/2007   | 23/02/2007    | 42         |              |              | 45.000        |           |              |              |
| 125           | 1.600,00         | 25/10/2006   | 23/02/2007    | 121        |              |              |               |           |              | 1.600        |
| 126           | 120,00           | 03/03/2006   | 23/02/2007    | 357        |              |              |               |           |              | 120          |
| <b>TOTAL:</b> | <b>62.120,00</b> |              |               | <b>627</b> | <b>6.800</b> | <b>5.400</b> | <b>45.000</b> | <b>-</b>  | <b>3.200</b> | <b>1.720</b> |
|               |                  |              |               |            | <b>1%</b>    | <b>4%</b>    | <b>7%</b>     | <b>0%</b> | <b>11%</b>   | <b>76%</b>   |

Es adecuado si la deuda está entre los 30 días, ya que así se está cumpliendo con la política, si está más de 30 días, es necesario establecer políticas inmediatas para el cobro, como comunicarse con los clientes para informarles sobre el saldo de la deuda; pero aquellas cuentas que han superado los 90 días tienen más riesgo y si a pesar de haber utilizado todos los medios para realizar el cobro, se deberá tomar factores legales para lograr su pago.

☞ **CONCENTRACIÓN:** Este es un factor muy importante y significa el porcentaje de ventas que se ha realizado a cierto cliente; es indispensable que la empresa no tenga una concentración en sus clientes, para que al momento de que ellos por cualquier circunstancia cierren sus operaciones, no afecten a la economía de REPARTI.

Para observar mejor la concentración, con la base de datos obtenida del módulo de ventas, se puede realizar el siguiente cuadro, indicando el porcentaje de concentración de ventas con cada cliente:

#### CONCENTRACIÓN DE CARTERA

| CLIENTE      | VALOR            | PORCENTAJE  |
|--------------|------------------|-------------|
| XYZ          | 1.200,00         | 2%          |
| ABC          | 3.400,00         | 7%          |
| MNO          | 6.800,00         | 14%         |
| RST          | 23.000,00        | 46%         |
| CDE          | 15.600,00        | 31%         |
|              |                  |             |
| <b>TOTAL</b> | <b>50.000,00</b> | <b>100%</b> |

Lo más adecuado es que la empresa no concentre sus ventas en ciertos clientes sino que diversifique y limite el valor de crédito que cada cliente va a tener en la empresa. En el caso de que el cliente desee ampliar su crédito, la empresa deberá pedir ciertas garantías, es decir, para un incremento pequeño del crédito REPARTI puede solicitar una garantía con una letra de cambio, si desea incrementar más su cupo, la garantía será mayor como garantías hipotecarias o prendarias.

- ☞ **ANÁLISIS DE CRÉDITO:** Es importante que la empresa realice una investigación adecuada de los antecedentes financieros del cliente. La situación financiera del cliente se puede estudiar de diferentes formas: se puede realizar un convenio con la central de riesgos, para conocer su situación en cuanto a pagos se refiere con otras entidades; también se podrá estudiar mediante referencias bancarias, con el fin de saber su estadió en dicha entidad; y se puede pedir referencias empresariales que la persona tenga, así como solicitar sus estados financieros declarados.

El análisis de crédito también será para determinar el monto, plazo, colaterales y tasa de interés de mora que se dará a dicho cliente, ya que no se puede dar montos fijos o plazos a todos los clientes, sino que todo depende del tipo y clase de cliente que es.

Todo esto se deberá realizar para tener una certeza de que la persona a la cual se le va a otorgar el crédito tiene los medios necesarios para afrontarlo, con el fin de disminuir el porcentaje de incobrabilidad que tiene la empresa.

👉 **CUENTAS PENDIENTES EN TRÁMITES LEGALES:** Otro análisis que se debe hacer es sobre aquellas cuentas de clientes que luego de agotar todos los medios viables están en instancias legales; se debe conocer su situación y determinar si se va a poder cobrar dicha deuda, caso contrario se tomarán otras medidas como la baja de dicha deuda, de acuerdo a la normativa legal vigente. En el caso de la empresa, no existen deudas que estén en trámites legales, sino que primero se utilizan todos los medios para lograr el pago, actividades que han traído buenos resultados hasta la presente fecha.

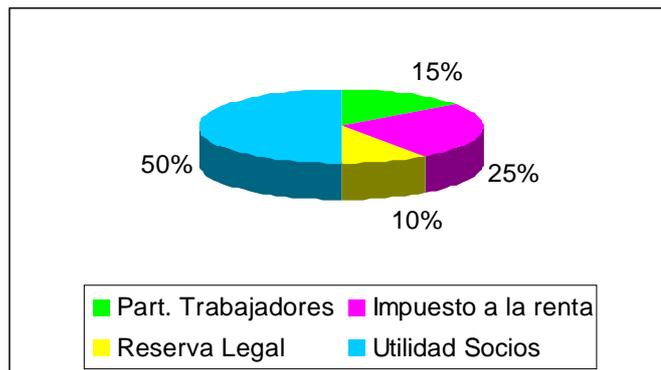
👉 **PROVISIÓN:** La empresa realiza una provisión legal, la cual es el resultado obtenido del 1% de todas las cuentas por cobrar que tiene la empresa. En el caso de que la incobrabilidad sea mayor que el porcentaje destinado, la gerencia puede adoptar un porcentaje en función de la antigüedad de los saldos, con el fin de cubrir los valores que hasta la fecha no han podido ser cobrados. Es importante establecer si la provisión legal que la empresa utiliza es suficiente para cubrir las deudas de los

clientes con la empresa. Para entender mejor este punto se puede establecer el siguiente ejemplo:

Se tiene cuentas por cobrar por \$10.000 y según la provisión legal, el valor para los incobrables es de \$100; la empresa tiene una utilidad de \$46.500 y como la provisión afecta al gasto también, ésta baja a \$46.400, de donde se distribuirá la participación de trabajadores y la reserva legal.

|                           |                     |                        |                     |
|---------------------------|---------------------|------------------------|---------------------|
| Cuentas por cobrar        | 10.000              | Utilidad del ejercicio | 46500               |
| ( - ) Provisión ctas inc. | <u>100</u>          | ( - ) Gasto provisión  | <u>100</u>          |
| <b>Sin provisionar</b>    | <b><u>9.900</u></b> | <b>Utilidad actual</b> | <b><u>46400</u></b> |

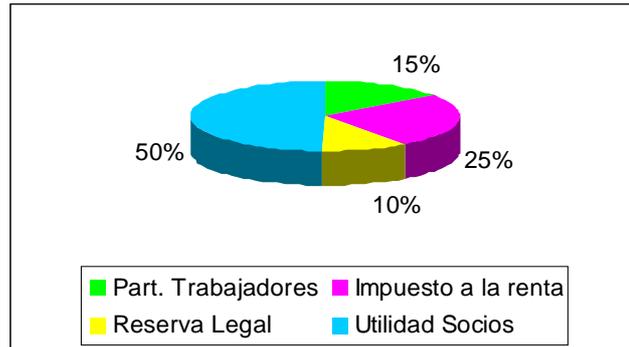
|                        |                      |
|------------------------|----------------------|
| Part. Trabajadores     | 6.960                |
| Impuesto a la renta    | 11.600               |
| Reserva Legal          | <u>4.640</u>         |
| <b>Utilidad Socios</b> | <b><u>23.200</u></b> |



Pero la provisión legal que la empresa realiza no cubre las deudas que tiene que cobrar la empresa, por cuanto la gerencia ha decidido realizar un incremento a su provisión, el mismo que será un gasto no deducible para la empresa.

Es decir, si con el valor de deuda de clientes de \$10.000, la empresa aumenta la provisión a \$250, la utilidad para los socios se verá disminuida, pero no la participación a trabajadores, el impuesto a la renta y la reserva legal, así:

|                           |               |                               |               |
|---------------------------|---------------|-------------------------------|---------------|
| Cuentas por cobrar        | 10.000        | Utilidad del ejercicio        | 46.500        |
| ( - ) Provisión ctas inc. | 250           | ( - ) Gasto provisión         | 250           |
| <b>Sin provisionar</b>    | <b>9.750</b>  | <b>Utilidad actual</b>        | <b>46250</b>  |
|                           |               |                               |               |
| Part. Trabajadores        | 6.960         | (+) Gasto no deducible        | 150           |
| Impuesto a la renta       | 11.600        | <b>Utilidad del ejercicio</b> | <b>46.400</b> |
| Reserva Legal             | 4.640         |                               |               |
| <b>Utilidad Socios</b>    | <b>23.050</b> |                               |               |



👉 **BAJAS:** Cuando las deudas que tienen los clientes con la empresa no han podido ser cobrados luego de haber agotado todas las instancias posibles, incluso legales, la empresa deberá eliminarles de su cuenta,, es decir, darles la baja aunque exista una pérdida, pues son cuentas que ya no podrán ser cobradas y que están disminuyendo la rentabilidad de la empresa.

Esto ayudará a depurar a la cuenta de clientes y a obtener el valor real de la misma para saber cuánto es lo real que la empresa tiene en parte de sus activos exigibles.

### ↪ Cobro a clientes

La actividad de cobranza por las ventas realizadas las realizan los mismos vendedores, ya que ellos se responsabilizan de las deudas que los clientes tienen con la empresa. El tesorero debe dar una

lista de las facturas que estar por vencer la fecha límite de pago a los supervisores de ventas, y ellos se encargarán de distribuir el cobro de dichas facturas a los vendedores para que realicen su cobro.

Una vez que los vendedores han obtenido el pago por cierta factura de venta por parte de los clientes, éste se encarga de ingresar dicho pago a su PDA, en el cual indicará la fecha de pago, cliente, factura a la que se afecta dicho pago, cantidad y forma de pago. La empresa debe establecer la política de recibir cobros únicamente por cheques cruzados o débitos bancarios; esto ayudará a disminuir el riesgo existente que puede darse, como pérdida o robo del efectivo.

Otra forma de efectuar el cobro de las deudas que mantienen los clientes con la empresa es a través del Factoring, que es una actividad que se realiza en la actualidad y es un contrato que se establece entre una empresa y una entidad financiera, principalmente.

La empresa da a la financiera un conjunto de facturas que deben ser cobradas, la entidad financiera anticipa el monto de dichos documentos, descontando el porcentaje de comisión, que va desde el 11.5% hasta el 13%, y un valor por la realización del contrato, que depende del plazo, generalmente 180 días y que fluctúa entre los \$100 y \$200; y luego efectúa por su cuenta el cobro de dichas facturas, asumiendo el riesgo de no pago.

Esta actividad es una fuente de financiamiento para ciertas empresas pequeñas y medianas, pero tiene un costo, por lo tanto, en este caso, el gerente de REPARTI debe estudiar el factor costo / beneficio de esta actividad. Una forma de conocer que el Factoring es adecuado para la empresa es el trasladar el valor por cobrar al presente y analizarlo con la comisión de Factoring.

Las ventajas y desventajas del Factoring son:

| VENTAJAS   | DESVENTAJAS   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liquidez inmediata de las cuentas por cobrar de la empresa.</li> <li>✓ Mejora de los índices de financiamiento.</li> <li>✓ Reducción sustancial en sus costos de cobranzas.</li> <li>✓ Mejor selección de clientes, pues el banco realiza un mejor análisis de la calidad de los deudores de la empresa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Se debe tomar en cuenta el monto que la entidad de factoring estima por el servicio que va a prestar.</li> <li>⊕ Existe un monto por las comisiones que la financiera cobra por esta actividad.</li> </ul> |

↳ **Recepción de los cobros**

Cuando el vendedor ha realizado el cobro, el vendedor ingresa el cobro al PDA y emite un recibo de cobro, el cual será un soporte de que el cliente ha pagado su deuda, su formato es el siguiente:

|   |                         |
|---|-------------------------|
| <b>REPARTOS ALIMENTICIOS REPARTI CÍA. LTDA.</b>   |                         |
| <b>RECIBO DE COBRO</b>  |                         |
| Nº _____  |                         |
| Hoy, ____ de _____ de ____ he recibido del Sr. _____, la cantidad de \$ _____, el cual abona a la deuda con la empresa, afectando a la factura Nº _____ |                         |
| _____<br><b>VENDEDOR</b>  | _____<br><b>CLIENTE</b> |

Una vez que se ha efectuado el cobro, el Tesorero baja la información del PDA del vendedor a su computador, al módulo de cobranza, y recibe también el dinero recaudado, junto con los documentos emitidos por el cliente como notas de crédito, retenciones y la copia del recibo de cobro.

Al momento de recibir el dinero y los documentos, el Tesorero entregará al vendedor, un documento indicando el monto y documentos que ha recibido, su formato es el siguiente:

| REPARTOS ALIMENTICIOS REPARTI CÍA. LTDA.  |        |                          |       |
|---|--------|--------------------------|-------|
| RECIBO DE DINERO Y DOCUMENTOS   |        |                          |       |
| <b>FECHA:</b> _____   |        |                          |       |
| He recibido del (la) Sr. (Srta.) _____ lo siguiente, proveniente de la recaudación de facturas: |        |                          |       |
| EFECTIVO  |        |                          |       |
| Nº cheque   | Banco  | Cliente                  | Monto |
|   |        |                          |       |
|   |        |                          |       |
|   |        |                          |       |
|   |        |                          |       |
|   |        | <b>TOTAL</b>             |       |
| NOTAS DE CRÉDITO Y RETENCIONES  |        |                          |       |
| Documento   | Número | Cliente                  | Valor |
|   |        |                          |       |
|   |        |                          |       |
|   |        |                          |       |
|   |        |                          |       |
|   |        | <b>TOTAL</b>             |       |
| _____<br><b>TESORERO</b>  |        | _____<br><b>VENDEDOR</b> |       |

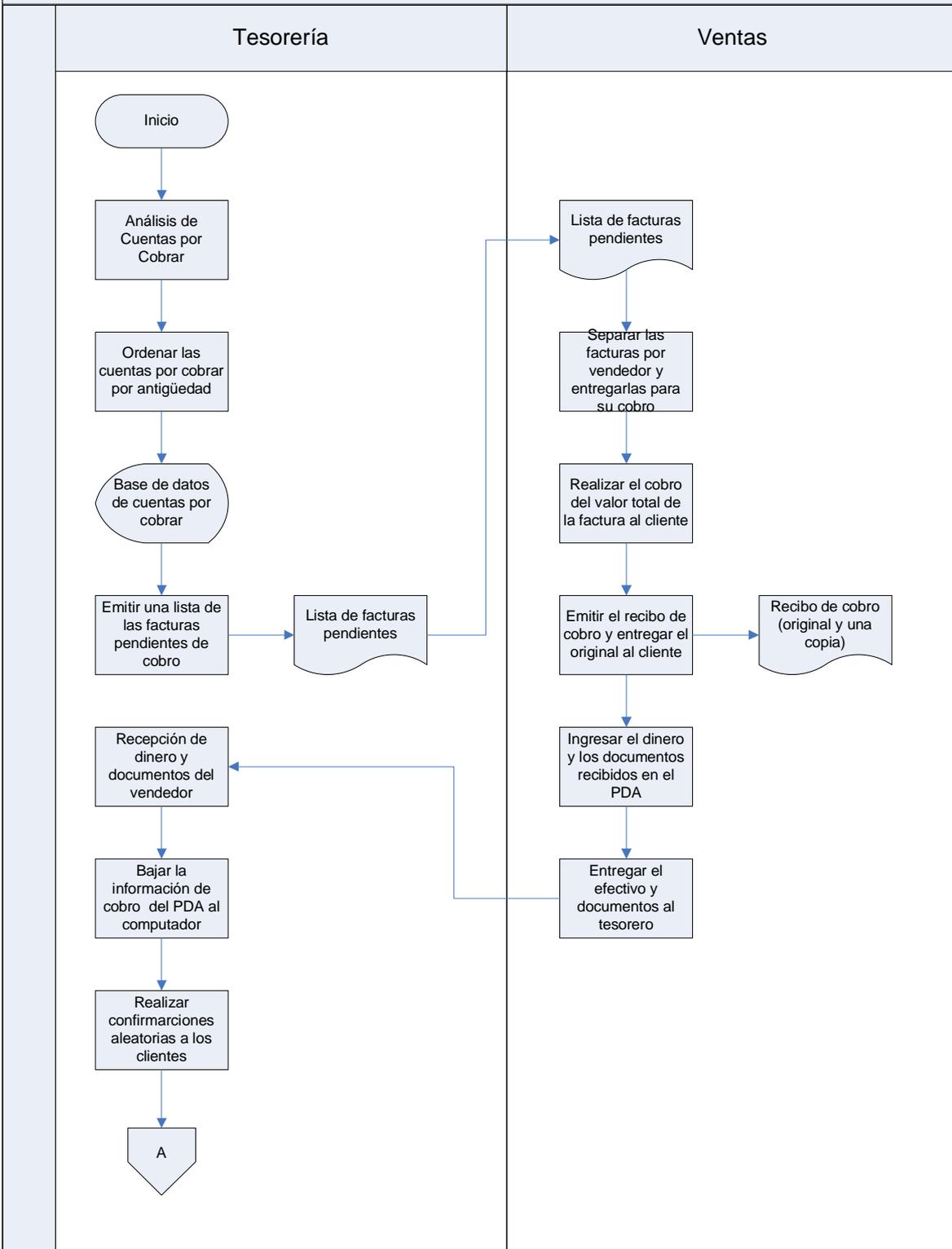
Para comprobar que lo que se ha recibido es lo que realmente ha cobrado el vendedor, se puede realizar una confirmación de saldos, la misma que puede ser de forma aleatoria, es decir, se tomará una factura que ha vencido y se llamará al cliente para confirmar si ha pagado o no dicha factura, así se logrará establecer si los valores



REPARTOS ALIMENTICIOS REPARTI CÍA. LTDA.

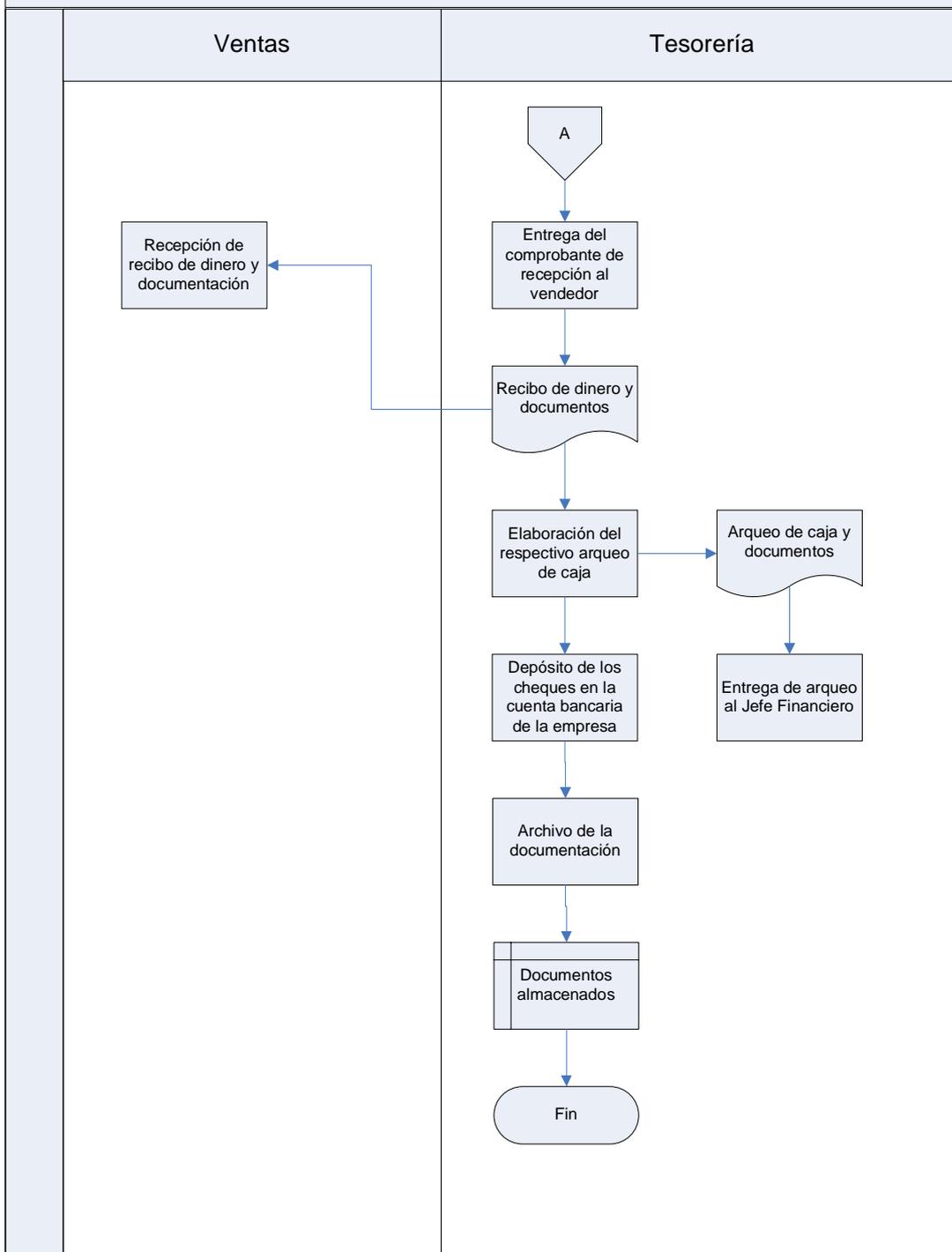


Proceso: Recepción de dinero y comprobantes de ventas





Proceso: Recepción de dinero y comprobantes de ventas





Luego de ingresar todos los datos, el Gerente Financiero lo revisa y aprueba su pago. Posteriormente, el asistente financiero imprimirá los roles personales que serán entregados a cada trabajador para que conozcan a detalle su sueldo, su formato es el siguiente:

**REPARTI CIA. LTDA.**  
**ROL DE PAGO SUCURSAL \_\_\_\_\_**



|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>AÑO:</b> _____          |  |
| <b>MES:</b> _____          |  |
| <b>QUINCENA:</b> _____     |  |
| <b>DIAS DE PAGO:</b> _____ |  |
| <b>NOMBRE:</b> _____       |  |
| <b>SUELDO TOTAL:</b> _____ |  |

|   |   |
|---|---|
| <b>INGRESOS:</b><br>SUELDO _____<br>BONO RESPONSABILIDAD _____<br>HORAS EXTRAS _____<br>COMISIONES _____<br>BONO SEGURO _____<br>TRANSPORTE _____<br>GASTOS MOVILIZACION _____<br>_____<br>_____<br>ALIMENTACION/HOSPEDAJE _____<br>_____<br><b>TOTAL INGRESOS</b> _____<br>_____ | <b>DESCUENTOS:</b><br>ANTICIPO 1ra. QUINCENA _____<br>APORTE IESS _____<br>PREST. IESS _____<br>IMP.RENTA _____<br>AHORRO COOP. _____<br>PREST. COOP _____<br>ALIMENTACION _____<br>_____<br>_____<br>DTOS COMISARIATO _____<br>PRETAMOS GERENCIA _____<br>GASTOS MOVILIZACION _____<br>ALIMENTACION/HOSPEDAJE _____<br>OTROS DTOS _____<br><b>SUMAN DESCUENTOS:</b> _____<br>_____<br><div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;"><b>LIQUIDO A RECIBIR: US\$</b></div> |
|---|---|

|                          |                  |
|--------------------------|------------------|
| _____<br>RECIBI CONFORME | _____<br>PAGADOR |
|--------------------------|------------------|

↪ **Pago de sueldos**

El pago de los sueldos, en la actualidad, se lo realiza en efectivo, es decir, el Gerente Financiero le da el total de los sueldos al Tesorero y éste se encarga de anexarlos al sobre del rol personal de cada trabajador y entregárselos. Pero esta práctica, tiene muchos riesgos, como el no tener suficiente dinero para pagar en efectivo, el que se pueda perder el dinero o confundirse al momento de separar

por trabajador. Por tal motivo es mejor que, la empresa pague los sueldos mediante cheque o débitos bancarios.

Mediante cheque, el Tesorero deberá elaborar un cheque cruzado por cada sueldo de los trabajadores y entregárselos junto con el rol personal. Sería más recomendable que se efectuara un débito bancario, es decir, una vez aprobado el rol, el tesorero se encargará de informar al banco con el cual se ha contratado este servicio, para que deposite en cada cuenta del empleado el sueldo líquido a recibir. Esto evitará que la empresa maneje dinero y que se pueda perder, y al empleado, a que no pierda su sueldo o le roben.

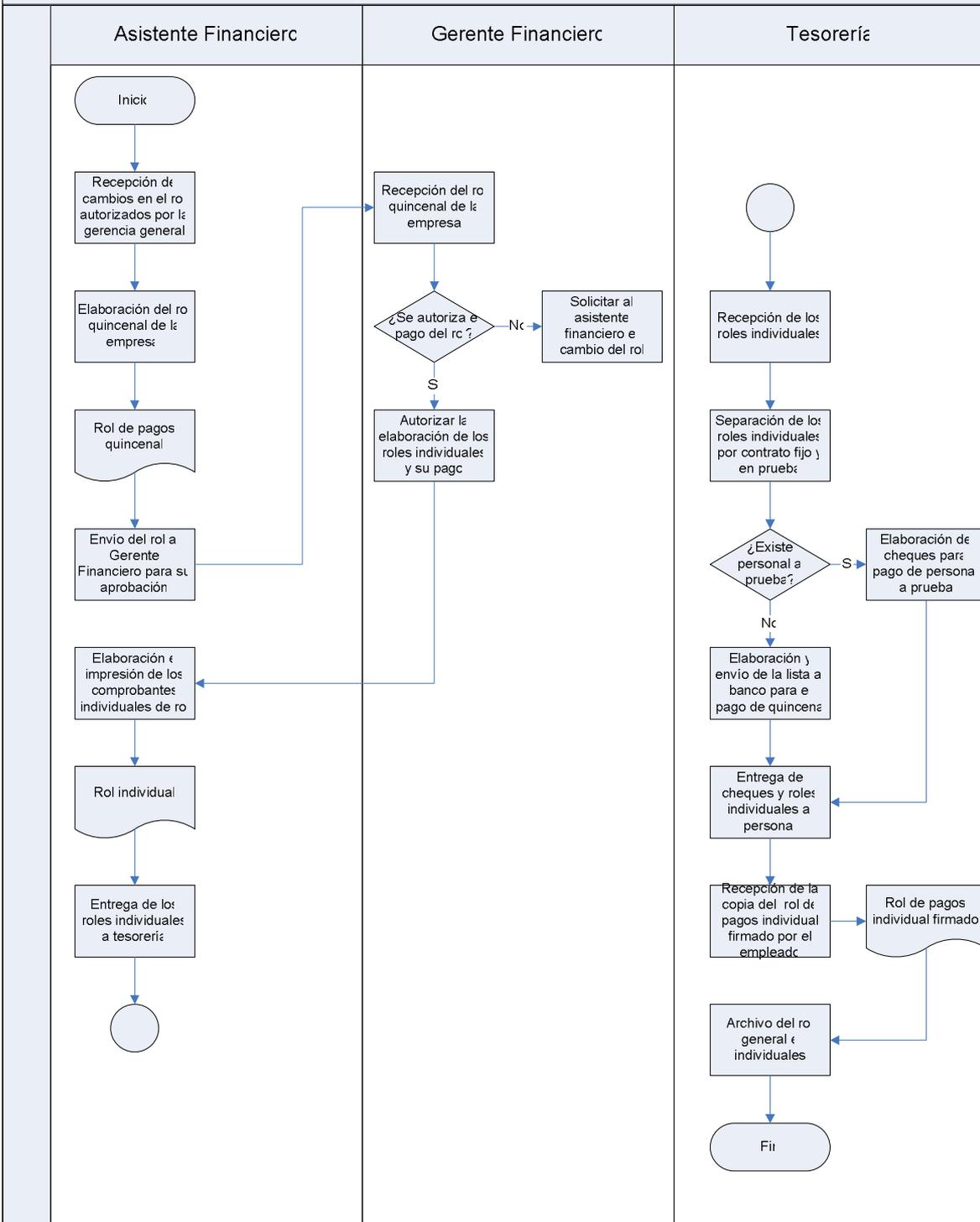
Cuando el tesorero ha enviado vía fax o Internet el monto que se debe incrementar a la cuenta de cada empleado, entregará los roles personales para que lo firmen aceptando el monto que se les ha depositado.

Para el personal que está en período de prueba, 90 días, el tesorero realizará un cheque a nombre del empleado, por el valor del sueldo líquido a recibir; una vez que ha pasado el período de prueba, el empleado, obligatoriamente, deberá abrir una cuenta corriente en el banco que se está acreditando los demás sueldos, para proceder a pagarle.

Los cheques del personal a prueba debe ser retirado personalmente por el mismo trabajador o bajo un poder; así mismo, los roles de pago individuales deberán ser firmados por el mismo empleado y se le entregará el comprobante original, mientras que una copia quedará en la empresa como constancia de que el empleado ha aceptado su pago.



Proceso Pago de quincenas a empleados



### 6.2.3. PROCESOS GENERALES

Existen ciertos procedimientos que se realizan en el área que son eventuales, pero que son necesarios para el adecuado funcionamiento, entre los que están:

↳ **Recepción y verificación de notas de débito y crédito bancarias**

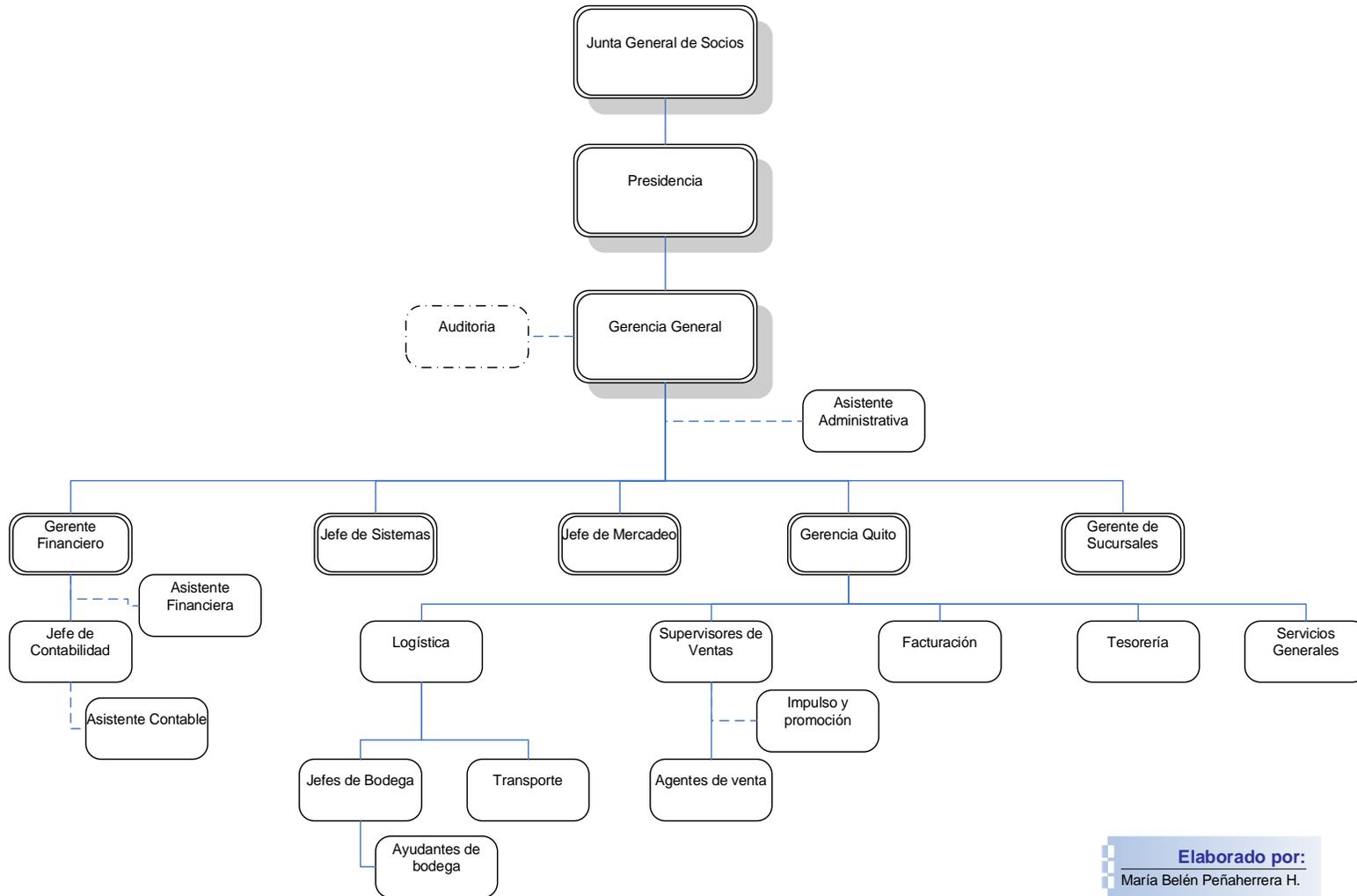
Las notas de débito que el Tesorero revisa corresponden principalmente al protesto de cheques de clientes, para lo cual, se debitará dicho valor del depósito realizado para estar acorde al banco y se comunicará con dicho cliente para solicitar la restitución de dicho cheque lo más pronto posible.

En cuanto a notas de crédito, la revisión consta principalmente por las transferencias que realizan ciertos clientes con la empresa, es decir, mediante acreditaciones en la cuenta de REPARTI, clientes, como Supermaxi, cancelan sus deudas, por cuanto el tesorero debe realizar la cancelación de las facturas pendientes.

Una vez propuesto las mejoras de los controles de las áreas de Logística y Tesorería, se presenta el organigrama estructural de la empresa:

# Repartos Alimenticios REPARTI Cía. Ltda.

## Organigrama Estructural



Elaborado por:  
María Belén Peñaherrera H.

## CAPÍTULO VII

### 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1. CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones a las que he llegado luego de haber realizado el presente trabajo investigativo y de aplicación. Éstas, indican de forma precisa y clara los puntos claves que se han obtenido luego de haber realizado la investigación y que han sido motivo de atención del investigador.

- ☞ Las áreas de logística y tesorería son departamentos clave en el desarrollo económico de la empresa, por cuanto necesitan de adecuados controles que ayuden a mejorar sus actividades.
  
- ☞ Existe poca comunicación entre el mando alto de la empresa, como socios, gerentes generales) y los subordinados, existiendo desinformación sobre el direccionamiento estratégico que tiene a empresa, lo que conlleva a un desconocimiento del fin que se desea llegar con tal o cual trabajo.
  
- ☞ El organigrama estructural de la empresa se encuentra mal estructurado e incluso con una duplicidad de funciones, lo que ocasiona que exista retrasos en el desarrollo de la misma.
  
- ☞ En el ámbito de seguridades, la empresa no tiene buenas seguridades tanto físicas como tecnológicas, lo que podría conllevar a una pérdida

de recursos empresariales y a la tergiversación de información que se encuentra dentro de los equipos de computación que la entidad posee.

- 🕒 Se evidenció que no se efectúa un análisis financiero de las cuentas que la empresa realiza, sino que esto se lo realiza cuando el gerente lo solicita o al final del año, lo que crearía una falta de información sobre la situación financiera que cada área, y por ende, la empresa tiene en un momento determinado.
  
- 🕒 Al momento de realizar una compra de mercadería, el área de Logística no tiene un documento que respalde lo que realmente se ha pedido, lo que ocasiona que se de compra de mercadería innecesaria o productos que se han comprado por error o que se omita la urgencia de otras compras.
  
- 🕒 La empresa realiza un control importante para una empresa de comercio como es la toma física de inventarios, pero lo realiza en tiempos no adecuados, ya que lo efectúa cada seis meses y es en ese tiempo en que recién el inventario contable es actualizado; esto podría ocasionar graves perjuicios para la empresa ya que al existir diferencias entre el inventario físico y el contable no se conoce con exactitud la cantidad y el valor total de mercadería que la empresa posee.
  
- 🕒 El ingreso de terceras personas a la bodega de la empresa es evidenciable, existiendo una falta de control, lo que podría originar pérdida de mercadería y una disminución en las ganancias de la empresa.

- 🕒 No existe un adecuado control de rutas, para conocer si realmente, el transportista ha ido directamente al cliente a entregar los productos vendidos por la empresa.
  
- 🕒 En el instante en que el transportista sale con mercadería no existe la completa seguridad que dentro del camión de despacho existe únicamente la mercadería que solicita el cliente, lo que podría acarrear la pérdida de materiales o equipos de la empresa.
  
- 🕒 En el área de Tesorería, la falencia más importante encontrada se refiere al modo en que la empresa paga los sueldos a sus empleados, pues este proceso se realiza con dinero en efectivo, lo que podría ocasionar pérdida del dinero o robo del mismo, afectando a los sueldos de los empleados.
  
- 🕒 Hay una falta de análisis de las cuentas que los clientes adeudan a REPARTI, en cuanto a antigüedad, concentración de cuentas, colaterales, análisis de crédito, cuentas en trámites legales, provisiones y bajas.
  
- 🕒 No se tiene una certeza de que el dinero que el vendedor entrega como cobrado al cliente sea lo que realmente es, debido a la falta de control en este punto, lo que conlleva a que el dinero, tanto en efectivo como cheques, no sea lo que realmente el cliente ha pagado.
  
- 🕒 Los pagos que los clientes realizan son en dinero en efectivo y cheques, incrementando el riesgo en este proceso.

- 🔄 Los depósitos los realiza el Gerente Financiero, por cuanto, el dinero pasa por diferentes personas hasta llegar a ser depositado, siendo un riesgo para la empresa.

## 7.2. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones no son más que las actividades que se propone para que la empresa llegue a su fin establecido. A continuación se establece las siguientes recomendaciones:

- ✔ La empresa debe establecer un adecuado sistema de control interno con el fin de mejorar las operaciones que se realizan dentro de la empresa, y propender así al mejoramiento y la obtención de los resultados que se quieren alcanzar.
- ✔ Al momento de que nuevo personal ingresa a la empresa, se debe dar un curso de inducción; además, es importante que anualmente se realice una reunión con los empleados de la empresa e informarles sobre el direccionamiento que las altas autoridades de la empresa han establecido para el presente año; así también, es importante involucrar al recurso humano en el desarrollo de este direccionamiento, solicitando ideas para un mejor desarrollo empresarial, lo que conllevaría a que los empleados se involucren en los objetivos de la empresa y así se logre obtener óptimos resultados.
- ✔ Es necesario que se reestructure el organigrama de la empresa, con el fin de eliminar la duplicidad de funciones y establecer en el lugar adecuado ciertas áreas, como el de auditoría, que constituye un área vital de apoyo para la empresa.

- ✔ La empresa posee buen recurso tecnológico, pero es importante que se lo utilice adecuadamente, en especial, en el campo de seguridades. En seguridades físicas, la empresa debe establecer un mayor control en el ingreso de personal externo a la empresa, con el fin de evitar la pérdida de materiales y equipos; mientras que en seguridades tecnológicas, el jefe de sistemas, junto con el gerente general, debe autorizar el ingreso a los módulos correspondientes, así mismo, debe realizar un cambio semestral de las contraseñas de los empleados y evitar que éstas sean difundidas a todo el personal, logrando privacidad en la información y el inaccesso de personal no autorizado para evitar que los datos sean cambiados intencionalmente.
  
- ✔ El realizar un análisis financiero periódico de toda la empresa es importante ya que ayuda a corregir y eliminar falencias que se pueden dar y así lograr los resultados que la gerencia espera. Este análisis debe ser realizado en todas las áreas de la entidad y debe ser un análisis preliminar, como es el caso del desarrollo de un buen presupuesto, y un análisis posterior, para establecer si se está cumpliendo con las metas que la gerencia ha propuesto.
  
- ✔ Para evitar que se compre mercadería innecesaria o que no se haya comprado la que se debía, es importante que se realicen documentos que respalden dicha orden de compra, los mismos que servirán como soporte al momento de recibirlas y así obtener los productos que la empresa realmente necesita.
  
- ✔ La toma física de inventarios es un control muy importante para las empresas de comercio e industrias, pero en el caso de REPARTI, que es una empresa cuyo activo principal es la mercadería, es

imprescindible que se realice este control de forma mensual, con el objeto de conocer el valor real en inventarios que la empresa tiene, actualizando mensualmente su inventario contable, para sí evitar despilfarros económicos en la compra de mercadería y el incumplimiento de la política en cuanto a tiempo de bodegaje que los productos deben tener en la empresa.

- ✔ Se debe establecer un estricto control en lo que concierne al ingreso de personal no autorizado a la bodega, con el fin de evitar, no sólo la pérdida del recurso más importante y que ayuda al desarrollo de la empresa, como es su inventario, sino también a que la bodega esté en buenas condiciones, tanto en orden como limpieza.
  
- ✔ El Jefe de Logística debe realizar una sectorización de los clientes para mejorar en tiempo de entrega de los productos a los clientes, es decir, se dividirá por zonas a la ciudad, y se establecerá un control de rutas, dando a cada transportista un número de clientes de la misma zona para entregue la mercadería; además, el transportista deberá firmar y establecer la hora de salida así como la hora de ingreso.
  
- ✔ Al momento en que la mercadería sale de la bodega e ingresa al camión de despacho, debe establecerse controles que permitan tener el total conocimiento de lo que está dentro del vehículo, es decir, controlar que se lleve únicamente mercadería que va destinada a los clientes, mas no otros recursos de la empresa.
  
- ✔ El Gerente Financiero deberá realizar un mejor análisis sobre las cuentas por cobrar, es decir, deberá estudiar su concentración, la antigüedad de los saldos, establecer si la provisión que la empresa tiene es la adecuada, también estudiar aquellas cuentas que están en

trámites legales y aquellas que se les debe dar de baja de acuerdo a la ley; además, se debe realizar un mejor análisis de crédito para diferenciar a los clientes en cuanto a montos, plazos, formas de pago, colaterales, intereses por mora.

- ✔ El Gerente General debe estudiar nuevas formas de realizar el cobro de las cuentas por cobrar de los clientes, como es el caso del Factoring, donde deberá analizar, las ventajas y desventajas y establecer si los montos que la entidad financiera establece por dicha actividad es la adecuada.
  
- ✔ Debido a que no existe un documento que deje constancia de que el vendedor ha realizado el cobro al cliente, es necesario que el vendedor emita un recibo de cobro indicando la fecha y monto que el cliente ha pagado.
  
- ✔ Para que Tesorería tenga certeza de los cobros que los vendedores han realizado a sus clientes, puede realizar una confirmación de saldos de forma aleatoria, para determinar si el dinero entregado es el que realmente el cliente ha cancelado.
  
- ✔ El dinero no debe estar circulando en la empresa libremente, en este caso el dinero obtenido de las ventas, por lo tanto, el Tesorero se encargará de realizar el respectivo depósito en una de las cuentas bancarias que la entidad tiene e ingresarlo al sistema.
  
- ✔ Es necesario que la empresa cambie el proceso de pago de los sueldos del personal y utilizar otros mecanismos como cheques para el personal que está en período de prueba y débitos bancarios para los

trabajadores que han ingresado a la empresa, luego del período de prueba.

- ✓ El tesorero recibirá las notas de débito, como el protesto de cheques de los clientes, para pedir su inmediata cancelación; así como las notas de crédito, como transferencias de clientes, las mismas que serán el pago de las deudas que los clientes han asumido con la empresa e ingresar en el módulo de cobranzas para saldar dicho crédito.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS CONSULTADOS:

- ☞ CHIRIBOGA ROSALES ALBERTO; Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano; Publigráfica; Quito D.M.; tercera edición; diciembre 2003.
- ☞ DR. BADILLO JORGE; Carpeta de Auditoría Financiera; Quito D.M.; semestre octubre 2005 – Febrero 2006.
- ☞ MANTILLA B. SAMUEL ALBERTO, Y, CANTE S. SANDRA YOLIMA; Auditoría del Control Interno; Ecoe ediciones; Bogotá; segunda edición; Agosto 2005.
- ☞ Normas Ecuatorianas de Auditoría; Edi-GAB; 2004
- ☞ ORTIZ, JOSÉ JOAQUÍN Y ORTIZ B. ARMANDO; Auditoría Integral con Enfoque al Control de Gestión Administrativo y Financiero; Editorial Kimpres Ltda.; Quito D.M.; 2002.
- ☞ SALAZAR FRANCIS MBA; Gestión Estratégica de Negocios; Quinto nivel
- ☞ VÁSQUEZ VÍCTOR HUGO; Organización Aplicada; Gráficas Vásquez; Quito D.M.; segunda edición; Octubre 2002.
- ☞ WHITTINGTON O. RAY, PANY KURT; Principios de Auditoría; McGraw – Hill Interamericana; México D.F.; decimocuarta edición; Agosto 2005.

### LINKS RELACIONADOS:

- ☞ <http://www.google.com.ec>
- ☞ <http://www.gestiopolis.com>

 <http://www.monografias.com>

 <http://www.fisc.utp.ac.pa>

 <http://www.elprisma.com>

 <http://www.bci.fin.ec>

 <http://www.inec.gov.ec>

 <http://www.cedatos.com.ec>