

**ESCUELA SUPERIOR
POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

TEMA:

**“DISEÑO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO –
FINANCIERO PARA EL ALMACÉN Y COMISARIATO
FAE LATACUNGA”**

REALIZADO POR:

EUGENIA MERCEDES CHASILLACTA AMORES

DIRECTOR:

Dr. GONZALO FIALLOS G.

CODIRECTOR:

ECO. M.B.A. FRANCISCO CAICEDO A.

LATACUNGA, MAYO DEL 2.004

CERTIFICADO

En nuestra condición de Director y Evaluador, certificamos que la señorita Eugenia Mercedes Chasillacta Amores, ha desarrollado el Proyecto de Grado titulado: “ DISEÑO ADMINISTRATIVO – FINANCIERO PARA EL ALMACÉN Y COMISARIATO FAE LATACUNGA ”, observando las disposiciones institucionales, metodologías y técnicas, que regulan esta actividad académica, por lo que autorizamos para que la mencionada señorita reproduzca el documento definitivo, presente a las autoridades de la Facultad de Ciencias Administrativas y proceda a la exposición de su contenido:

Atentamente,

Dr. Gonzalo Fiallos G.

Eco. M.B.A. Francisco Caicedo

A.

DIRECTOR

CODIRECTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD EXPRESA

Quien suscribe, Eugenia Mercedes Chasillacta Amores, portadora de la Cédula de Identidad No.: 050230474 – 4, libre y voluntariamente declaro que el presente tema de investigación sobre “DISEÑO ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA EL ALMACÉN Y COMISARIATO FAE LATACUNGA” es original, auténtico y personal.

En tal virtud declaro que el contenido y para los efectos legales y académicos que se desprenden de la presente tesis es y será de mi exclusiva responsabilidad legal y académica.

Para respetar el derecho intelectual del autor de la información secundaria utilizada a manera de bibliografía se muestra como pie de página.

La restante información recabada en el documento es el aporte principal adquirido en el transcurso de mi carrera universitaria.

Atentamente,

.....
EUGENIA MERCEDES CHASILLACTA AMORES

C.I. 050230474-4

AUTOR

AGRADECIMIENTO

A Dios, pues me ha dado un soplo de vida, por ser el compañero fiel en todos los instantes de profunda meditación y constante actividad; quien iluminó mi camino, quien es un aliciente perpetuo, que origina y nutre el esfuerzo que se plasma en el presente trabajo.

A mi padre, quien con sus consejos y anhelos para mi futuro, supo inspirarme el deseo de estudio incesante y perfeccionamiento. Padre que desde algún lugar del infinito emana sus conocimientos que asistieron en la culminación de esta misión.

Al Dr. M.Sc. Jorge A. Parreño C., quien se deja guiar por el espíritu incondicional de compartir sus conocimientos y experiencias, fue él quien sabiamente con su ejemplo de dedicación, responsabilidad, coraje y superación hizo que las bases profesionales se apuntalen y demuestren en esta satisfactoria tarea.

A las personas que actuaron en a calidad de Director y Evaluador del proyecto de tesis, pues supieron guiar acertadamente todos los pasos hacia la consecución del objetivo primordial, y que sean los cimientos de un profundo futuro profesional puesto al servicio de todos y de manera especial a los más necesitados.

A todas las personas que directa e indirectamente hicieron posible el desarrollo y culminación de esta tarea, pues gracias a su apoyo; afianzaron en mi fortaleza y valentía para enfrentar, luchar y vencer ante cualquier circunstancia que la vida presente al caminar, pues está dicho que: “Caminante, no hay camino, se hace camino al andar”.

A cada uno de los profesores que durante la carrera educativa impartieron de sabia manera sus conocimientos que fueron pilares fundamentales en la preparación y conducción de nuestras travesías para enfrentar el mundo competitivo.

A las personas que durante este tiempo laboral fueron fieles compañeros en el camino, auguraron éxitos, compartieron alegrías y tristezas, confiaron en esta servidora; a ellas y especialmente la diligente y entusiasta asistencia en los momentos más precisos y de premura.

Mi persona como autora de esta tesis, asevero que no solamente es mérito sino gratificante y honesto reconocer a las personas que fueron guías y colaboradores en este trabajo, en muchas de las ocasiones inyectando valor y coraje en cada escalón que he ascendido en el ámbito laboral y con mayor razón cabe mencionar el personal.

“La primera cualidad del camino espiritual es el coraje.”

Gandhi.

DEDICATORIA

El fruto de mi esfuerzo, lo dedico a aquellas personas especiales , que al ser poseedoras de unos pequeños latidos estimulan hacia la construcción de un mundo con una mentalidad innovadora; creadora de mejores condiciones de vida que algún día podrán disfrutar; construcción de la que hoy somos partícipes y responsables a través del desarrollo de las labores diarias, desde el espacio que ocupemos.

*“LOS GRANDES PROYECTOS,
LOS SUEÑAN LOS LOCOS GENIALES,
LOS EJECUTAN LOS LUCHADORES TENACES,
LOS DISFRUTAN LOS FELICES MORTALES,
Y LOS CRITICAN LOS ETERNOS INÚTILES CRÓNICOS”*

*“QUIÉN HA APRENDIDO LO BASTANTE,
NO HA APRENDIDO
NADA.”*

ELÍAS CANETTI

*“SOLO PUEDE SER FELIZ
SIEMPRE EL QUE SEPA
SER FELIZ CON TODO.”
CONFUCIO*

PRÓLOGO

La tesis bajo el Título “Propuesta del Sistema Administrativo Financiero para el Almacén y Comisariato FAE Latacunga” tiene el propósito de demostrar que las entidades del Sector Público son empresas productivas y que la capacidad instalada es una oportunidad que se está desaprovechando, de la cual se puede obtener el máximo rendimiento.

El texto empieza en su primer capítulo con una exposición y presentación de las entidades en mención, su creación y desarrollo a lo largo de existencia. Posterior en el segundo capítulo, en su primera parte se realiza la evaluación de las áreas administrativa para proseguir con la financiera, dicho análisis incluye la situación de la empresa en el sentido externo e interno; seguido de la capacidad administrativa y operativa que es el afán corregir para brindar un mejor servicio; las relaciones que se mantiene con las diferentes direcciones y secciones a nivel de Fuerza Aérea.

En la parte Financiera se inicia el análisis por el Plan de Cuentas, Estados Financieros, Razones Financieras, con base en los datos proporcionados por los entes objeto de estudio, evaluación que se hace para proseguir con el Diseño de los Sistemas Administrativo y Financiero. En el tercer capítulo se expone una propuesta del esquema operativo por área de trabajo que se ha distinguido dentro del Almacén y Comisariato FAE Latacunga, pasamos a la definición de las funciones a través de un manual, con identificación de los niveles, que van desde el Directivo al Operativo; concluyendo este tema con la estructuración de Organigramas.

Se prosigue en el proceso con la ejecución del cuarto capítulo, que se refiere a la base legal que avaliza la propuesta del Sistema Financiero, iniciando con las normas y reglamentos que rigen el trabajo propio de las instituciones, diseño de

formatos, determinación de Plan de Cuentas y reconocimiento de Costos para la estructuración de los Estados Financieros.

Se culmina esta exposición con la evaluación de las Propuestas en el sentido Administrativo y Financiero en su contexto tanto interno como externo, en los componentes que se identifican. Este trabajo no termina en este punto sino que exhibe un plan para la instrumentalización de este proyecto en las funciones cotidianas de las entidades, en este plan consta las actividades previas; responsables, presupuesto requerido.

El capítulo séptimo, señala las Conclusiones a las que se ha llegado y las recomendaciones propuestas para el cambio en las actividades.

Todos los capítulos que constan en el presente trabajo están elaborados enmarcados en la base legal del marco teórico, con lo cual se da origen al desarrollo de cada uno de los temas.

ÍNDICE GENERAL

PRELIMINARES

Portada

Certificado

Agradecimiento

Dedicatorio

Prólogo

1. GENERALIDADES:

1.1. Descripción De La Empresa	02
1.1.1. Razón Social	02
1.1.2. Origen Y Desarrollo	04
1.1.3. Organización Estructural Del ALCOFAE Latacunga	06
1.1.4. Productos Que Genera	11
1.2. Marco Teórico De Referencia	12
1.2.1. Control Interno	12
1.2.1.1. Control Interno Administrativo	12
1.2.2. Elementos Del Control Interno	13
1.2.3. Actitud Hacia El Control Interno	15
1.2.3.1. Control Interno Previo	16
1.2.3.2. Control Interno Concurrente	16
1.2.3.3. Control Interno Posterior	16
1.2.4. Manuales Administrativos	17
1.2.4.1. Concepto	17
1.2.4.2. Objetivos	18
1.2.4.3. Importancia	19
1.2.4.4. Clasificación	20

1.2.4.5. Manuales De Procedimientos	21
1.2.4.6. Políticas De Control	25
2. ANÁLISIS SITUACIONAL:	
2.1. Análisis Externo	30
2.1.1. Macro Ambiente	30
2.1.1.1. Ambiente Político Y Legal	30
2.1.1.2. Ambiente Económico	32
2.1.1.3. Ambiente Cultural	40
2.1.2. Micro Ambiente	43
2.1.2.1. Clientes	44
2.1.2.2. Proveedores	56
2.1.2.3. Competencia	63
2.2. Análisis Interno	67
2.2.1. Capacidad Administrativa Y Operativa	67
a. Diagnóstico Administrativo	67
b. Estudio De Diseño	68
c. Implantación	68
d. Control	69
e. Evaluación	69
2.2.1.1. Planificación	70
2.2.1.2. Organización	72
Procedimientos existentes en jefatura	76
Procedimientos existentes en secretaria	77

Procedimientos existentes en comercialización	79
Procedimientos existentes en contabilidad – almacén	82
Procedimientos existentes en contabilidad – comisariato	86
Procedimientos existentes en caja almacén	89
Procedimientos existentes en caja comisariato	90
Procedimientos existentes en bodega almacén	91
Procedimientos existentes en bodega comisariato	93
Procedimientos en autoservicio	95
2.2.1.3. Dirección	96
2.2.1.4. Control	97
2.2.2. Sección Personal	99
2.2.3. Bienestar Social	99
2.2.4. Área Financiera	100
2.2.4.1. Plan De Cuentas	100
2.2.4.2. Estado De Resultados	101
2.2.4.2.1. En Dólares	104
2.2.4.2.2. Análisis Horizontal	105
2.2.4.2.3. Análisis Vertical	105
2.2.4.3. Balance General	107
2.2.4.3.1. En Dólares	107
2.2.4.3.2. Análisis Horizontal	108
2.2.4.3.3. Análisis Vertical	109
2.2.4.4. Razones Financieras	111
a. De Liquidez	111

b. De Actividad	111
c. De Rentabilidad	111

3. PROPUESTA DEL DISEÑO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO:

3.1. Propuesta Del Esquema Operativo	121
3.1.1. Jefatura	124
3.1.1.1. Solicitud De Personal	124
3.1.2. Secretaría	126
3.1.2.1. Registro De Entrada Y Salida De Documentos	126
3.1.2.2. Elaboración De Documentos	130
3.1.3. Comercialización	132
3.1.3.1. Adquisiciones	132
3.1.3.2. Cambio De Precios Por Investigación De Mercados	136
3.1.3.3. Cambio De Precios Por Petición De Proveedores	138
3.1.4. Contabilidad	140
3.1.4.1. Transferencia De Mercaderías A Bodega Del Almacén	140
3.1.4.2. Elaboración De Nómina De Descuentos	142
3.1.4.3. Control De Flujo De Ingresos	144
3.1.4.4. Control De Flujo De Egresos	146
3.1.4.5. Pago De Proveedores Del Comisariato	148
3.1.4.6. Cobro De Créditos Personales E Institucionales	152
3.1.4.7. Pago De Impuestos	156
3.1.5. Bodega	158

3.1.5.1. Ingreso De Mercaderías Al Almacén	158
3.1.5.2. Transferencia De Mercaderías	160
3.1.5.3. Ingreso De Mercaderías Al Comisariato	162
3.1.5.4. Devolución De Mercaderías Al Proveedor	165
3.1.6. Caja	167
3.1.6.1. Facturación A Clientes Del Almacén	167
3.1.6.2. Facturación De Clientes Del Comisariato	169
3.1.7. Autoservicio	172
3.1.7.1. Transferencia De Mercaderías Al Autoservicio	172
3.2. Manual De Funciones	174
3.2.1. Nivel Directivo	177
3.2.1.1. Jefe Almacén Y Comisariato	177
3.2.2. Nivel Ejecutivo	180
3.2.2.1. Secretaria	180
3.2.2.2. Contabilidad Almacén	188
3.2.2.3. Contabilidad Comisariato	190
3.2.2.4. Comercialización	190
3.2.3. Nivel Operativo	196
3.2.3.1. Bodega Almacén	196
3.2.3.2. Bodega Comisariato	196
3.2.3.3. Caja Almacén	198
3.2.3.4. Caja Comisariato	200
3.2.3.5. Autoservicio	214

3.3. Elaboración De Organigramas	218
3.3.1. Estructural	218
3.3.2. Funcional	221
4. PROPUESTA DEL DISEÑO DEL SISTEMA FINANCIERO:	
4.1. Base Legal	223
4.1.1. Normas	227
4.1.1.1. Norma Ecuatoriana de Contabilidad 1	227
4.1.1.2. Norma Ecuatoriana de Contabilidad 11	234
4.1.1.3. Norma Ecuatoriana de Contabilidad 12	235
4.1.1.4. Normas Técnicas de Contabilidad	240
4.1.2. Reglamentos	244
4.2. Flujo De Información	245
4.3. Plan De Cuentas	255
4.4. Determinación De Costos	259
4.4.1. Gastos Sueldos	259
4.4.2. Gastos Servicios	262
4.4.3. Gastos Suministros y Materiales	265
4.4.4. Depreciación Activos Fijos	266
4.5. Estructuración De Estados Financieros	276
4.5.1. Estado De Costos De Ventas	279
4.5.2. Estado De Resultados	280
4.5.3. Balance General	284
4.6. Análisis – Políticas Financieras	286
4.6.1. Punto De Equilibrio	286
4.6.2. Apalancamiento	287

**5. EFECTOS DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO FINANCIERO SOBRE
OTRAS ÁREAS DEL ALMACÉN Y COMISARIATO FAE
LATACUNGA**

5.1. Efectos Internos	293
5.2. Efectos Externos	296
5.2.1. Clientes	297
5.2.2. Proveedores	297
5.2.3. Comunidad	298

6. PLAN DE INSTRUMENTALIZACIÓN

6.1. Aprobación	301
6.2. Programa De Difusión	302
6.2.1. Responsables	304
6.2.2. Presupuesto	305
6.3. Evaluación	305

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones	311
7.2. Recomendaciones	315

BIBLIOGRAFÍA	320
---------------------	-----

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No. 01: Índice mensual de inflación	34
CUADRO No. 02: Costo de la canasta familiar básica.	35
CUADRO No. 03: Tipo de cambio.	37
CUADRO No. 04: Listado de proveedores extranjeros	57
CUADRO No. 05: Listado de proveedores locales	58
CUADRO No. 06: Proveedores Almacén FAE QUITO	60
CUADRO No. 07: Proveedores Almacén FAE LATACUNGA	60
CUADRO No. 08: Directorio de proveedores Comisariato	61
CUADRO No. 09: Proveedores Comisariato	66

CUADRO No. 10: Mercado de Comisariatos	66
CUADRO No. 11: Fórmulas de razones financieras	110

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y ANEXOS

GRÁFICO No. 01: Índice mensual de inflación	34
GRÁFICO No. 02: Gasto consumo	35
GRÁFICO No. 03: Restricción en el consumo	37
GRÁFICO No. 04: Tipo de cambio	38
GRÁFICO No. 05: Participación en el mercado	66
ANEXO A: Resumen general de ventas por proveedor y sección	47
ANEXO B: Reporte de ventas por sección almacén	50
ANEXO C: Productos con mayor rotación comisariato	52

ANEXO D: Preferencia en el tipo de compra almacén	53
ANEXO E: Preferencia en el tipo de compra comisariato	55
ANEXO F: Orgánico nominal	75

CAPÍTULO I.- GENERALIDADES.

2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1.1. RAZÓN SOCIAL

2.1.2. ORIGEN Y DESARROLLO

2.1.3. ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL DEL ALMACÉN Y COMISARIATO FAE LATACUNGA

2.1.4. PRODUCTOS QUE GENERA

2.2. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

1.2.5. CONTROL INTERNO

1.2.5.1. CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

1.2.6. ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO

1.2.7. ACTITUD HACIA EL CONTROL INTERNO

1.2.7.1. CONTROL INTERNO PREVIO

1.2.7.2. CONTROL INTERNO CONCURRENTENTE

1.2.7.3. CONTROL INTERNO POSTERIOR

1.2.8. MANUALES ADMINISTRATIVOS

1.2.8.1. CONCEPTO

1.2.8.2. OBJETIVOS

1.2.8.3. IMPORTANCIA

1.2.8.4. CLASIFICACIÓN

1.2.8.5. MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

1.2.8.6. POLÍTICAS DE CONTROL

CAPITULO I

GENERALIDADES.

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

En el desarrollo del presente proyecto se hará referencia a dos entidades: Almacén y Comisariato; las mismas que están administradas por un solo jefe. Las actividades de los entes están encaminadas a proporcionar

servicio social a sus clientes. Cabe señalar que dichos organismos dependen de los lineamientos tanto del Comandante del Ala, como de la Dirección de Bienestar Social.

1.1.1 RAZÓN SOCIAL

El Almacén y Comisariato FAE – Latacunga por formar parte de una entidad del sector Público (Ala de Investigación y Desarrollo No. 12), no dispone de personería jurídica, por lo tanto se registrará por leyes de carácter militar en lo que fuere aplicable y la Ley de Registro Único de Contribuyentes, Reglamento a la Ley de Registro Único de Contribuyentes y Ley 63 publicada en Registro Oficial No. 366 de 30 de Enero de 1.990 la misma que en su artículo segundo versa:

“Todas las personas naturales y jurídicas, entes sin personalidad jurídica, nacionales y extranjeras, que inicien o realicen actividades en el país en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas sujetas a tributación en el Ecuador están obligados a inscribirse, por una sola vez, en el Registro Único de Contribuyentes.

También están obligados a inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes, las entidades del Sector Público; las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional; así como toda entidad, fundación, cooperativa, corporación, o entes similares, cualquiera sea su denominación, tengan o no fines de lucro.”

Por tanto, el Almacén y Comisariato FAE – Latacunga, previo el cumplimiento de las disposiciones legales pertinentes puede desarrollar sus actividades comerciales.

Los datos que recoge la tarjeta del RUC., son los siguientes:

ALMACÉN

Registro Único de Contribuyentes No.: 1760000740214

Nombre Comercial: ALMACENES FAE.

Fecha de Constitución: 01/09/1982

Actividad Principal: Administración Pública y Defensa.

El Almacén del Ala No. 12 se constituye como la Sucursal del Almacén Quito, pues es dependiente de la Dirección de Bienestar Social.

COMISARIATO

Registro Único de Contribuyentes No.: 176802774001

Nombre Comercial: Comisariato Fuerza Aérea Latacunga.

Fecha de Constitución: 01/09/1.995

Actividad Principal: Administración Pública y Defensa.

El Comisariato del Ala No. 12 por ser una entidad autónoma dispone de un número de Registro de Contribuyente propio.

El Almacén y Comisariato FAE – Latacunga, es de nacionalidad ecuatoriana y tiene su domicilio en la ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi, República del Ecuador, pudiendo realizar su actividad exclusivamente a todos los miembros de las fuerzas Armadas, empleados militares y personal civil.

1.1.2 ORIGEN Y DESARROLLO

La sección de la cual tomamos como objeto de estudio, en primera instancia tomó la forma de una pequeña bodega de prendas militares, cosméticos y perfumería; cuyo funcionamiento data del año 1984 en las instalaciones del Terminal del Aeropuerto, hoy edificio que corresponde a la Dirección de Aviación Civil y bajo la Dirección del Sr. TCrnl. Fausto Valle; acatando las normas para dar cumplimiento a los objetivos de la Dirección de Bienestar Social: Brindar productos subsidiados por la Fuerza Aérea a los miembros del reparto.

En su afán de brindar una mayor cobertura tanto a las necesidades de los clientes como de sus expectativas; se incrementaba paulatinamente la variedad de los artículos, así es como nace la entidad como unidad independiente de la Dirección de Bienestar Social.

Para el año de 1.989 en el mes de Agosto; se denomina ya como **“Comisariato de la Gerencia de la Industria Aeronáutica”**, según Memorandum N0.: 122-ZT-J5-0-89. Se apertura una cuenta corriente en el Banco La Previsora con una suma de cuatro millones seiscientos sesenta y ocho mil ochocientos treinta y nueve Suces con ochenta centavos (4'668.839.80); capital que se utilizó en la comercialización de productos de primera necesidad a precios bajos; sin embargo el Almacén cumplía disposiciones emanadas de la Dirección de Bienestar Social, con su respectiva independencia económica del Comisariato.

En este período la Jefatura del Almacén y Comisariato FAE - Latacunga recayó en la persona del Sr. Tnte. Téc. Avc. Gustavo Valverde; quien, luego de una revisión de las instalaciones, mobiliario, etc., realizó las gestiones pertinentes para su adecuación,

lo cual redundó en una atención adecuada al cliente y la gestión administrativa.

En 1.990, por iniciativa del mencionado oficial, se logra incrementar netamente la sección víveres, para contribuir con una gama más amplia en la satisfacción de necesidades prioritarias de los miembros de las Fuerzas Armadas.

Durante la gestión del Comandante del Ala No. 12 Cotopaxi Sr. TCrnl. E.M.S. Gustavo Carpio; se obtiene la asignación del Comandante General para la construcción de varias obras, entre ellas las instalaciones del Almacén y Comisariato FAE – Latacunga, dando así un gran impulso que más tarde colaborará en la prestación de servicios.

A partir de 1.994 las actividades comerciales del Almacén y Comisariato FAE – Latacunga se llevan a efecto en las nuevas y amplias oficinas; ubicadas en la Av. Amazonas s / n y Calle Clemente Yerovi junto al Policlínico del Ala; con esto surge la imperiosa necesidad de incrementar el recurso humano en su número para la atención al público.

En la actualidad la infraestructura se encuentra distribuida de la manera siguiente:

▶ **Área Administrativa:**

Tres oficinas: Jefatura, Comercialización y Contabilidad Almacén y Comisariato

▶ **Área de Ventas:**

Seis secciones y el autoservicio.

▶ **Área Almacenaje:**

Dos bodegas.

▶ **Área de Parqueo**

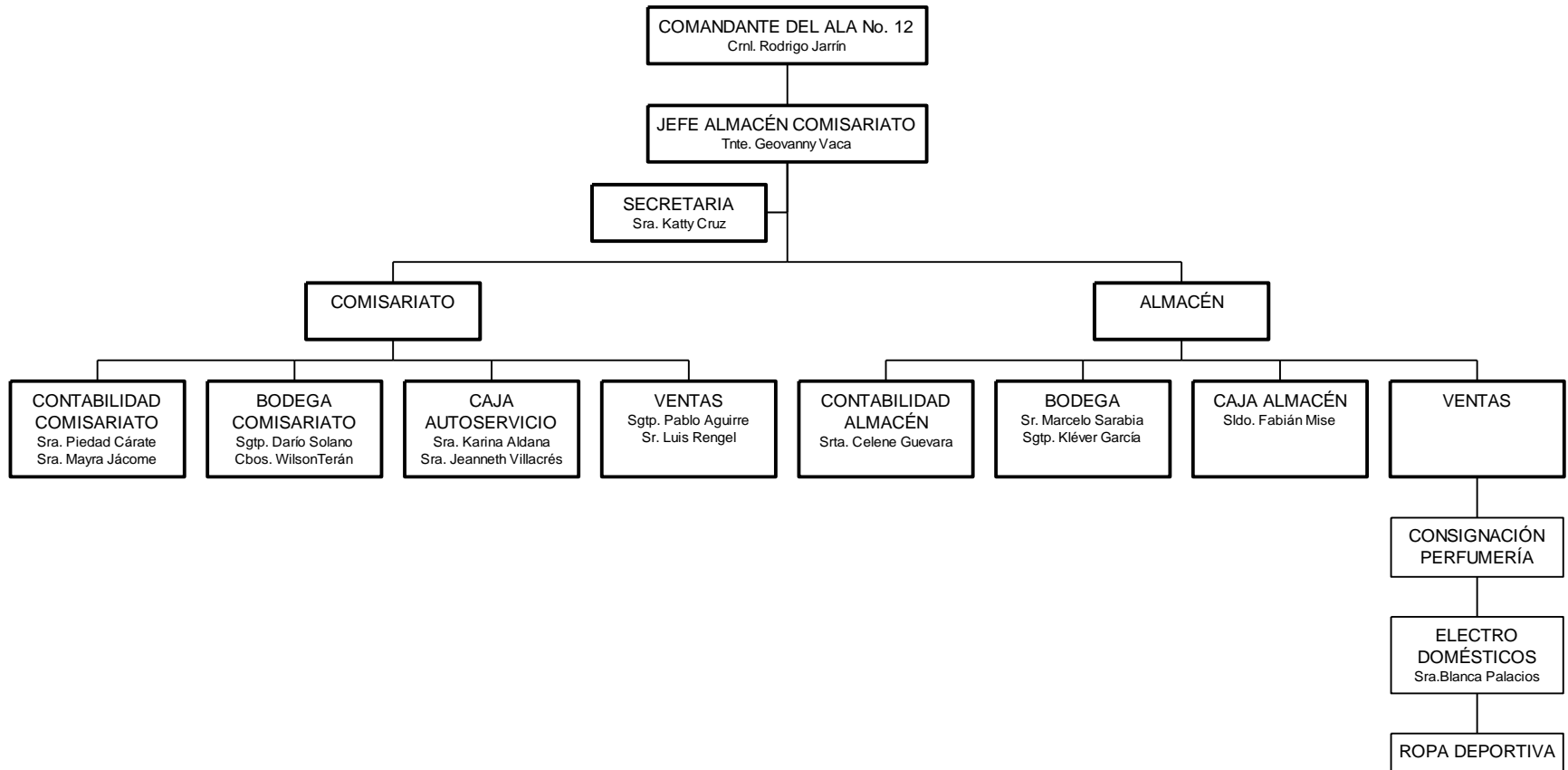
**1.1.3 ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL DEL ALMACÉN Y
COMISARIATO FAE – LATACUNGA**

La organización implica la determinación de una estructura eficiente y eficaz en la coordinación de los recursos; la misma que será el canal para la consecución de los objetivos institucionales.

Para su actuación las empresas requieren de un marco de referencia. El Almacén y Comisariato FAE – Latacunga, a pesar de no disponer de datos oficiales de organización que indiquen información como: datos históricos, roles, responsabilidades, niveles jerárquicos, etc., tienen un orgánico estructural que permite administrar con aparente competencia todas las unidades que lo integran; pero como manifiesta GUIZOT “No es suficiente estar dispuesto a cumplir con el deber ; es necesario conocerlo”.

El Almacén y Comisariato FAE – Latacunga, no dispone de manuales de organización elaborados con la dirección técnica; sin embargo, a pesar de no contar con dicho elemento, mantiene un organigrama estructural, el que permite administrar las labores cotidianas de la entidad con reducida eficiencia. Estas condiciones que dominan el desarrollo de las actividades hace que se presenten ciertas dificultades, no permitiendo el aprovechamiento al máximo de las capacidades existentes tanto en el Almacén como en el Comisariato.

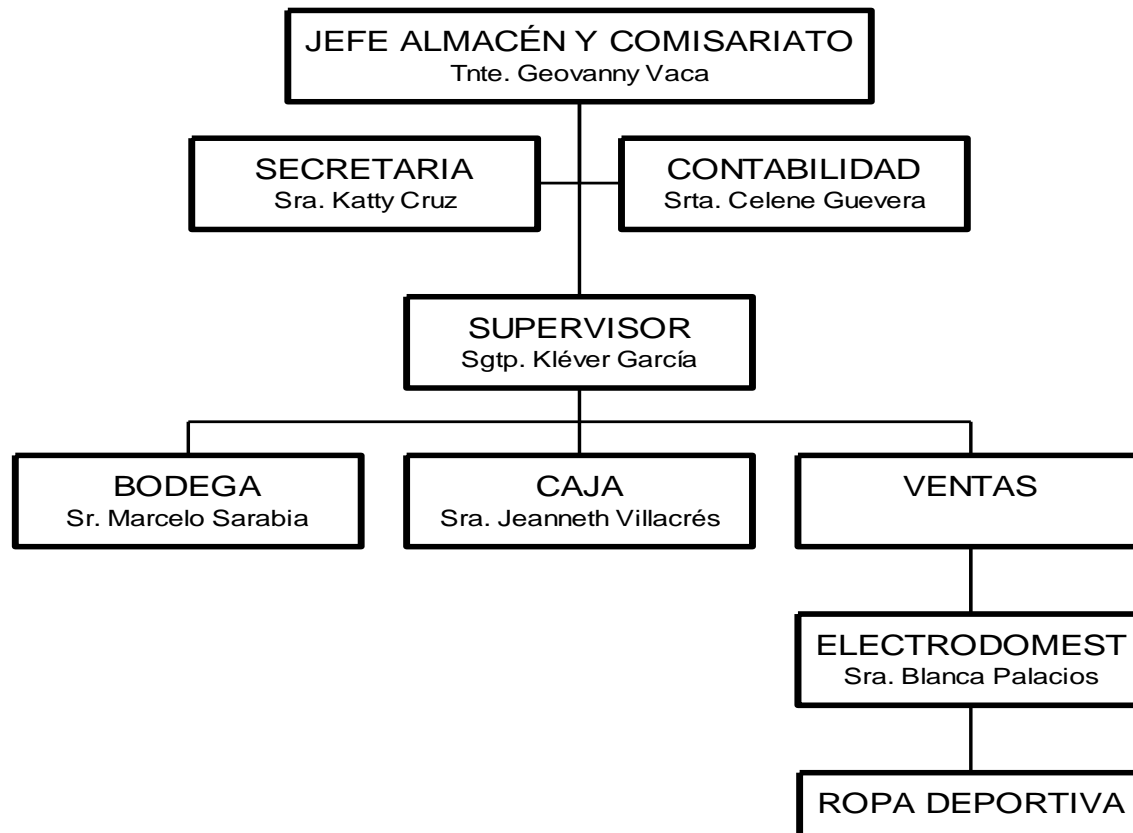
ORGÁNICO ESTRUCTURAL DEL ALMACÉN Y COMISARIATO FAE - LATACUNGA



Fuente: Almacén y Comisariato FAE – Latacunga.

Elaborado por: Secretaria.

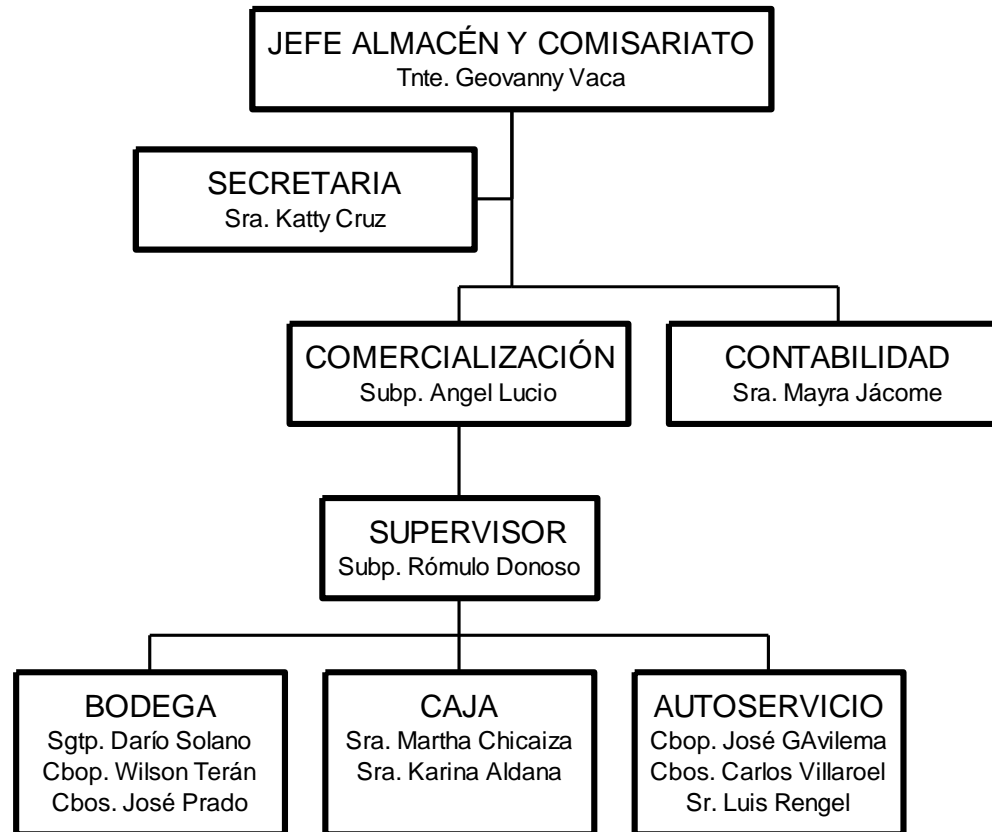
ORGÁNICO ESTRUCTURAL DEL ALMACÉN FAE - LATACUNGA



Fuente: Almacén y Comisariato FAE – Latacunga.

Elaborado por: Secretaría.

ORGÁNICO ESTRUCTURAL DEL COMISARIATO FAE - LATACUNGA



Fuente: Almacén y Comisariato FAE – Latacunga.

Elaborado por: Secretaría

1.1.4 PRODUCTOS QUE GENERA

El Almacén y Comisariato FAE – Latacunga, es una organización comercial que con el expendio de los bienes al mínimo costo posible busca su auto - sustentación.

Cada dependencia dispone de la siguiente gama de artículos en sus secciones:

ALMACÉN

- ▶ Línea blanca y electrodomésticos.
- ▶ Licores.
- ▶ Ropa deportiva.
- ▶ Ropa formal y casual.
- ▶ Ropa semi – formal.
- ▶ Perfumería.

Toda la mercadería es entregada por la Dirección de Bienestar Social y vendida bajo las normas y regulaciones emitidas por dicha entidad.

COMISARIATO

- ▶ Productos de primera necesidad.
- ▶ Artículos de aseo.
- ▶ Artículos subsidiados por la Fuerza Aérea.
- ▶ Licores y bebidas.
- ▶ Productos lácteos y embutidos.
- ▶ Artículos de ferretería.
- ▶ Cristalería y plásticos.
- ▶ Artículos Generales.

En la venta de los productos en el Comisariato el porcentaje de utilidad se da de acuerdo a lo siguiente:

▶ Artículos de primera necesidad	4%
▶ Artículos secundarios	5%
▶ Artículos suntuarios	5%

El crédito en ventas se otorga a lo largo del mes; los créditos del Almacén y Comisariato se encuentran regulados en cuanto a montos y requisitos por disposiciones originadas en la Dirección de Bienestar Social y Comandante del Ala en su orden.

1.2. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

Se toman como apunte textual, temas que se consideran la base esencial en el desarrollo del contenido del presente proyecto.

1.2.1. CONTROL INTERNO

“ El Control Interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y la veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en la operaciones, estimular la observancia de la política prescrita, y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.”

1.2.1.1. CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

El Control Interno Administrativo comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que conciernen a

los procesos de decisión que llevan a la autorización de las transacciones y actividades por parte de la gerencia, de manera que fomenta la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el logro de las metas y objetivos programados. El control interno administrativo sienta las bases que permiten el examen y evaluación de los procesos de decisión en cuanto al grado de efectividad, eficiencia y economía. Es por ello que tiene relación con el plan de organización, los procedimientos y registros concernientes a los procesos gerenciales, las políticas dictadas al respecto y las metas y objetivos generales.

La ausencia o ineficiencia del control interno administrativo es signo de una administración débil e inadecuada. Un control interno adecuado existe cuando la administración puede confiar en una auto verificación de las operaciones y actividades sin tener que efectuar inspecciones o controles externos a las operaciones normales.

Para que una entidad pueda funcionar, a más de dotarla de los recursos necesarios e indispensables, debe poseer una organización administrativa con su finalidad o razón de ser. Debe cumplir con el proceso administrativo completo de: planeamiento, organización, dirección y control.⁶

1.2.2. ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO

El Control Interno constituye un instrumento de gestión para todas las áreas y campos de acción institucional.

⁶ PYTE WILLIAM. Biblioteca de Contabilidad, tomo 2. Pág. 223

Está formado por los siguientes elementos:

1. Ambiente de control
2. Sistemas de registro e información.
3. Procedimientos de control.

El ambiente de control incide sobre la gestión institucional, a través de: la actitud de la gerencia y de los niveles directivo y ejecutivo, la estructura organizacional, los métodos para supervisar, el desempeño, incluida la auditoría interna, las políticas y prácticas de personal y las influencias externas, entre las que cuentan las acciones de los organismos de control.

Los sistemas de registro e información aseguran la continuidad de la información, evitan los empleados indispensables, proveen los datos para las decisiones gerenciales, contienen la evidencia del cumplimiento de las operaciones y posibilitan las evaluaciones posteriores.

Los procedimientos de control proporcionan seguridad razonable de que se logren los objetivos dentro de condiciones de honestidad, competencia profesional, eficiencia, economía y protección del medio ambiente. Comprenden principalmente las autorizaciones de las transacciones, la segregación de funciones incompatibles, el diseño y el uso de formularios apropiados, las seguridades de acceso y uso de recursos, registros e información, revisiones independientes del desempeño, de los datos registrados y de los recursos asignados para cumplir la gestión, los controles programados en computación, chequeos y conciliaciones, y la revisión de los informes así como la toma de acciones correctivas que se desprenden de ellos.

1.2.3. ACTITUD HACIA EL CONTROL INTERNO

La competencia técnica, la honestidad y el cuidado que cada servidor ponga en el cumplimiento de las funciones, son los factores para definir los controles preventivos y de detección que deban ponerse en práctica.

Cada uno de los servidores propiciará con su actitud la incorporación de todos los elementos de control interno dentro de las operaciones a su cargo.

La máxima autoridad de cada entidad pública establecerá en forma clara y por escrito las líneas de conducta y las medidas de control para alcanzar los objetivos de la institución de acuerdo con las disposiciones y lineamientos del gobierno y demás organismos, crear y mantener un ambiente de honestidad y de respaldo hacia el control interno, garantizar el uso eficiente de los recursos y proteger el medio ambiente.

Los elementos de control interno serán incorporados dentro de cada una de las fases del proceso administrativo, esto es planificación, organización, dirección, coordinación y control.

La estructura orgánico funcional incorporará los elementos de control interno necesarios para asegurar el cumplimiento de la misión y objetivos de la entidad y para que cada persona asuma y ejecute eficientemente las funciones asignadas. En esta estructura se cuidará especialmente de definir las líneas de comunicación entre los distintos niveles de organización y de separar en unidades organizativas diferentes las actitudes de gestión, financieras, administrativas y operativas.

1.2.3.1.CONTROL INTERNO PREVIO

La máxima autoridad de cada entidad u organismo establecerá los métodos y medidas que se aplicarán en todos los niveles de la organización para verificar la propiedad, legalidad y conformidad con las disposiciones legales, planes, programas y el presupuesto, de todas las actividades administrativas, operativas y financieras, antes de que sean autorizadas y surtan su efecto.

El control será ejecutado por el personal responsable del trámite normal de las operaciones.

1.2.3.2.CONTROL INTERNO CONCURRENTE

Los niveles de jefatura y otros cargos que tengan bajo su mando a un grupo de servidores, establecerán y aplicarán mecanismos y procedimientos de supervisión permanente durante la ejecución de las operaciones, con el objeto de asegurar:

1. El logro de los resultados previstos.
2. La ejecución eficiente y económica de las funciones encomendadas a cada servidor.
3. El cumplimiento de las disposiciones legales, legales, reglamentarias y normativas.
4. El aprovechamiento eficiente de los recursos humanos, naturales, materiales, tecnológicos y financieros.
5. La protección del medio ambiente.
6. La adopción oportuna de las medidas correctivas necesarias.

1.2.3.3.CONTROL INTERNO POSTERIOR

La máxima autoridad de cada entidad y organismo, con la asesoría de la unidad de auditoría interna, establecerá los organismos para evaluar periódicamente o con posterioridad a la ejecución de las operaciones:

1. El grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
2. Los resultados de la gestión.
3. Los niveles de eficiencia y economía en la utilización de recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y naturales.
4. El impacto que han tenido en el medio ambiente.⁷

1.2.4. MANUALES ADMINISTRATIVOS

1.2.4.1. Concepto: los manuales permiten desarrollar con mayor eficiencia las funciones de cada unidad administrativa.

Los manuales administrativos contienen una serie de referencias de organización que son usadas frecuentemente para los ejecutivos como políticas de acción.

Los manuales administrativos contienen información respecto a las tareas que debe cumplir cada puesto de trabajo y cada unidad administrativa. Facilitar por otro lado una mejor selección del personal para los distintos cargos de la empresa.

El autor WHAL, afirma que el manual; es una fuente de información en la que todos los cargos de la empresa encontrarán la descripción clara de las actividades que deben desarrollar,

⁷ NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO. Vademécum Contraloría General del Estado.

obligaciones y deberes que le son impuestos y objetivos que deben cubrir.

Sirve también de guía al jefe para calificar al personal subordinado, comparando su actuación y progreso realizado, con los objetivos para ese cargo.

Además permite una mejor selección del personal que debe ocupar los distintos cargos al poder comparar las cualidades de las personas, con los requisitos establecidos para el cargo.

El autor HENRIQUES, opina que los manuales proporcionan una serie de ventajas a todos los funcionarios sin distinción cualquiera sea su categoría, anotando entre las más importantes las siguientes:

- ▶ Un inventario claro y completo de sus obligaciones
- ▶ Promueve una mayor objetividad en la apreciación de su propio trabajo.
 - ▶ Tiende a eliminar posibles choques.
- ▶ Contribuye a una cooperación más eficiente, lograda por la desaparición de las tendencias absorbentes de algunos departamentos.
- ▶ Lo más importante es que despeja la duda de los subordinados a cerca de la persona a quien debe remitir cuenta de su trabajo.

1.2.4.2.OBJETIVOS

- ▶ El manual de organización es utilizado como instrumento de trabajo en la administración moderna, además sirve de fuente de información interna y externa, tanto de directores y funcionarios como del público.

- ▶ El manual por otro lado se convierte en un instrumento de coordinación formal, permite llevar la duplicación de esfuerzos y hace más simple la revisión y perfeccionamiento de los métodos y procedimientos de trabajo.
- ▶ Un manual no es la solución total de los problemas administrativos de una organización. El manual debe ser considerado como el refuerzo de una administración bien organizada y eficiente, que analiza constantemente funciones y métodos de trabajo procurando a cada momento su tecnificación y racionalización.⁸
- ▶ Presenta una visión de conjunto de la organización.
- ▶ Coadyuva a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.

1.2.4.3.IMPORTANCIA

La tarea principal de un administrador es organizar, delegar, supervisar y estimular. Esto nos hace énfasis de una secuencia de acciones y básicamente nos indica que:

- a) Los recursos de una empresa deben ser organizados para el trabajo, antes de que puedan delegarse los puestos de trabajo.
- b) La delegación que induce el establecimiento de normas de actuación debe proceder al acto de supervisión.
- c) Se motiva al personal cuando las normas de actuación son delegadas y vitalizadas, cuando se reconoce y recompensa la ejecución del trabajo por parte de los jefes.

La acción de organizar no se limita o enfoca solo al desarrollo de un manual de organización sino a la centralización de los objetivos del organismo, el análisis de los

⁸ VÁSQUEZ VÍCTOR HUGO. Organización Aplicada. Pág. 303 – 308 y 337 – 341.

bienes o servicios, comercialización, finanzas, administración de personal, presupuestos y una apreciación de las habilidades y capacidades del personal con que se cuenta.

1.2.4.4. CLASIFICACIÓN

Existen diversas clasificaciones de los manuales, a los que se designa los nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera:

Por su alcance:

1. Generales o de aplicación universal.
2. Departamentales o de aplicación específica.
3. De puestos o de aplicación individual.

Por su contenido:

1. De historia de la empresa o institución.
2. De organización.
3. De políticas.
4. De procedimientos.
5. De contenido múltiple (manual de técnicas).

Por su función específica o área de actividad:

1. De personal.
2. De ventas.
3. De producción o ingeniería.
4. De finanzas.
5. Generales, que se ocupen de dos o más funciones específicas.
6. Otras funciones.⁹

1.2.4.5. MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

⁹ BADILLA R. DAVID. Manuales Administrativos. Página Web.

CONCEPTO

Los manuales de procedimientos son aquellos instrumentos de información en los que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa.

Los manuales de procedimientos muestran una descripción narrativa que señala los pasos a seguir en la ejecución de un trabajo con “Diagramas” a base de símbolos para aclarar los pasos.

Los procedimientos permiten la ejecución adecuada de actividades de la empresa. La división funcional facilita el desarrollo de las actividades a cargo de los empleados, no obstante es importante elaborar “rutinas de procedimientos” para demostrar en forma más sencilla como se ejecuta una actividad, quienes son los responsables de cada fase y qué instrumentos requiere para su cumplimiento.

Cuando la empresa dispone de rutinas de procedimientos para realizar su trabajo, el personal más calificado puede dedicar mayor tiempo a funciones de supervisión, dejando al personal subordinado las actividades de menor importancia y repetitivas.

Un Manual de Procedimientos administrativos incluye la secuencia en que deben efectuarse las actividades, los pasos en que deben llevarse cabo las mismas, así como las formas de papelería que es necesario incluir, modificar o cambiar la operación eficiente de los sistemas de procedimientos.

Una vez definido un procedimiento es importante que se respete todos sus pasos, ya que la omisión de algunos de ellos en

lugar de favorecer entorpece y obstaculiza todo el procedimiento administrativo.

Al manual administrativo se lo considera como una guía flexible y útil, que puede ser objeto de modificaciones acorde con las necesidades de la empresa. El diseño de los procedimientos incluye la integración de un adecuado control interno, si alguno de sus pasos con el tiempo no se adapta a la realidad de la empresa y sea necesaria su modificación o adaptación no se omita ninguno de sus pasos sin haber cumplido previamente los requisitos de formalización a través de una oficina que se relacione con organización y sistemas administrativos, de lo contrario daríamos paso a la desorganización y falta de control.

OBJETIVOS

Un manual de cualquier naturaleza que sea tiene bien definidos sus objetivos, su marco de acción y su utilización en la organización. La mayoría de ellos coincide con el enfoque de los siguientes objetivos básicos:

- a. Determinar los instrumentos específicos sobre los aspectos de carácter administrativo que tienen lugar en el desarrollo de las funciones y responsabilidades a cargo de la empresa y particularmente de las unidades administrativas.
- b. El cumplimiento de las funciones administrativas a cargo de la empresa, se la desarrolla con mejores índices de eficiencia cuando se dispone de procedimientos administrativos racionalizados para cada área de trabajo.

- c. Proponer en la medida de lo posible a la sistematización de funciones, con el propósito de garantizar la utilización más productiva de las actividades que se suceden en el cumplimiento de una función administrativa.
- d. Describir gráficamente los flujos de las Operaciones.
- e. Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a su unidad orgánica

TEXTO (DESCRIPCIÓN NARRATIVA)

El texto ó descripción narrativa consiste en descubrir la secuencia lógica de procedimientos correspondiente a una unidad administrativa; este aparato constituye la parte central ó sustancial del manual de procedimientos ya que a más de representarlos gráficamente en los diagramas de flujo también se describen paso a paso cada una de las operaciones.

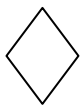
El propósito de describir procedimientos, es la de uniformar y documentar las acciones que realizan las diferentes unidades administrativas de la organización y orientar a los responsables de su ejecución en el desarrollo de sus actividades.

DIAGRAMAS DE FLUJOS

Es la representación gráfica y ordenada de todas las operaciones de una tarea, constituyendo una panorámica general de todo un proceso administrativo. Para la construcción del diagrama se usan unos símbolos que representan a los datos sujetos a estudio y proporcionan además un medio para hacer más fácilmente clasificaciones uniformes, cada uno de ellos cumple una función en el diagrama, a la vez que tienen su propio significado.



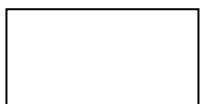
Título del puesto y / o unidad administrativa.



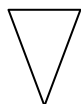
Alternativa de decisiones.



Formulario, Documento, etc..



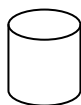
Recibir, autorizar, elaborar, pagar, entregar, etc..



Almacenamiento o archivo.



Conector



Archivo magnético

1.2.4.6. POLÍTICAS DE CONTROL

CONCEPTO

"Es un documento que incluye las intenciones ó acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias "

El establecimiento de sistemas de control apropiados, determina la maximación de rendimientos y la reducción de costos o viceversa, según sea el caso.

La garantía de un sistema de control es disponer de una separación adecuada de funciones y responsabilidades lo cual no solamente garantizará incrementar la eficiencia de la operación, sino que ayudará a prevenir los errores en los procedimientos y sistemas administrativos.

La acción de controlar va desde un simple paso de un procedimiento hasta la aplicación de reglamentos, o desde la compra de un lápiz hasta la de un edificio, es decir, estará en función de la política que se determine. A mayor centralización, menos control y viceversa.

Un control efectivo permitirá a la empresa garantizar la preservación de sus bienes muebles e inmuebles, la eficiencia en los sistemas de información financiera en la ejecución operacional de la organización como un todo.

La organización moderna recomienda que para solucionar estas situaciones producidas por la falta de control efectivo, es necesario desarrollar las siguientes acciones:

1. Definir un sistema de organización que delimite las funciones y responsabilidades por unidad administrativa y puestos de trabajo.

2. Elaborar un manual de procedimientos que señale una separación adecuada de funciones, para evitar que en una misma persona recaigan un ciclo completo de actividades. Solo en esta forma es posible garantizar el cumplimiento eficiente de las funciones, máxima aspiración de la empresa en desarrollo.
3. Un aspecto que no se debe descuidar y que juega un papel de significativa importancia en el éxito de la empresa se refiere a la calidad del recurso humano que se reclute y las funciones y responsabilidades que se le signen.

Mientras más calificado sea el personal al servicio de la empresa, mejor podrá garantizarse la eficiencia operacional, por la amplitud y profundidad con la que podrán ser tratados y analizadas las funciones de la organización y el campo de acción de la empresa.

4. Cuando el especialista administrativo ha logrado determinar eficientemente las responsabilidades y establecer los procedimientos adecuados para la actividad, es posible que las operaciones se desarrollen y cumplan con mayor grado de eficiencia y alcancen índices superiores de rendimientos.

IMPORTANCIA

La importancia de un manual de políticas, radica en que representa un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal. Puede ayudar a declarar políticas y procedimientos, ó proporcionar soluciones rápidas a los malos entendimientos y a mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos del organismo.

El manual de políticas libera a los administradores de tener que repetir información, explicaciones ó instrucciones similares. El manual de políticas está prácticamente relacionado con todos los demás tipos de manuales y su importancia radica en su influencia según ellos.¹⁰

CAPÍTULO II.- ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1. ANÁLISIS EXTERNO

3.1.1. MACRO AMBIENTE

¹⁰ DISEÑO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO CONTABLE. Ube del Rosario Miriam. Página Web.

- 3.1.1.1. AMBIENTE POLÍTICO Y LEGAL
- 3.1.1.2. AMBIENTE ECONÓMICO
- 3.1.1.3. AMBIENTE CULTURAL

2.1.2. MICRO AMBIENTE

- 2.1.2.1. CLIENTES
- 2.1.2.2. PROVEEDORES
- 2.1.2.3. COMPETENCIA

2.2. ANÁLISIS INTERNO

2.2.1. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA

- f. DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO
- g. ESTUDIO DE DISEÑO
- h. IMPLANTACIÓN
- i. CONTROL
- j. EVALUACIÓN

2.2.1.1. PLANIFICACIÓN

2.2.1.2. ORGANIZACIÓN

2.2.1.3. DIRECCIÓN

2.2.1.4. CONTROL

2.2.2. SECCIÓN PERSONAL

2.2.3. BIENESTAR SOCIAL

2.2.4. ÁREA FINANCIERA

2.2.4.1. PLAN DE CUENTAS

2.2.4.2. ESTADO DE RESULTADOS

3.2.4.2.1. EN DÓLARES

3.2.4.2.2. ANÁLISIS HORIZONTAL

3.2.4.2.3. ANÁLISIS VERTICAL

3.2.4.3. BALANCE GENERAL

3.2.4.3.1. EN DÓLARES

3.2.4.3.2. ANÁLISIS HORIZONTAL

3.2.4.3.3. ANÁLISIS VERTICAL

2.2.4.4. RAZONES FINANCIERAS

d. DE LIQUIDEZ

e. DE ACTIVIDAD

f. DE RENTABILIDAD

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

En la evaluación de la situación actual de la organización no será suficiente un análisis de los aspectos del ente en los cuales el Jefe puede directamente actuar y solamente considerarla como un sistema interno de partes relacionadas. Por el contrario, necesariamente debe concebirse la empresa como un todo y como una parte de un ambiente externo más amplio. Las empresas tienen que interactuar con su ambiente y vivir con él.

2.1. ANÁLISIS EXTERNO

2.1.1. MACRO AMBIENTE

2.1.1.1. Ambiente Político y Legal: las actividades de empresas como de las personas se ven afectadas por las decisiones del gobierno en todas sus áreas de acción.

El Ambiente Político y Legal es principalmente, el grupo de leyes, regulaciones y agencias gubernamentales y sus acciones, las cuales afectan a todas las clases de empresas en grados variables.¹¹

En base a la exposición anterior, se realiza un detalle de la leyes que rigen el desarrollo de las actividades del Almacén y Comisariato FAE – Latacunga, ellas son:

¹¹ HAROLD KOONTZ, Administración una perspectiva global. Pág. 63

- ▶ Ley Orgánica de Administración Financiera y Control LOAFIC.
- ▶ Ley de Régimen Tributario Interno y sus Reglamentos.
- ▶ Ley de Contratación Pública y sus Reglamentos.
- ▶ Reglamento General de bienes del Sector Público.
- ▶ Reglamento de Cauciones.
- ▶ Reglamento de Responsabilidades.
- ▶ Normas Técnicas de Control Interno.
- ▶ Normas, Principios, Políticas y Técnicas de Contabilidad y Presupuesto aplicables al Sector Público.
- ▶ Ley de Registro Único de Contribuyentes.
- ▶ Ley de Defensa del Consumidor.

Además de las mencionadas, podemos citar reglamentos internos que son aplicables a nivel del Ministerio de Defensa Nacional, como los siguientes:

- ▶ Reglamento de Disciplina Militar, Código Penal Militar y otros indicados para la aplicación militar.
- ▶ Reglamento Único de Contratación de las fuerzas Armadas.
- ▶ Reglamento de la Reserva Activa y Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas.
- ▶ Manual de Remuneraciones de las Fuerzas Armadas.

El Marco Político y Legal vigente para el Almacén y Comisariato FAE – Latacunga está dado por las leyes y reglamentos que se mencionan, pues ésta entidad por pertenecer al Patrimonio del Estado y por tanto ser partícipe de los recursos del Sector Público, debe cumplir estrictamente las disposiciones emanadas por la Contraloría General del Estado,

las que están contenidas en las diferentes leyes y reglamentos citados.

2.1.1.2. Ambiente Económico: todas las empresas han enfrentado grandes desafíos en el ámbito económico en un período de tiempo considerable en nuestro país, en el que muchas de ellas han sucumbido inevitablemente ante tales circunstancias.

Esta situación conlleva a otro gran efecto negativo: el desempleo de ciento de personas, el subempleo, la reducida capacidad de compra, el nivel bajo de salarios, índices elevados de inflación, etc.; creando un punto económico de peligro, el aspecto social impredecible y políticamente inestable, que hacen de estos elementos en su actuar, una atmósfera implacable en donde nuestras organizaciones y la sociedad entera debe aprender a sobrevivir.

Las posiciones inalterables de nuestros poderes: Ejecutivo y Legislativo en el tratamiento de temas de vital importancia para el desarrollo de las actividades empresariales, solo se caracterizan por criterios que no favorecen al país, sino; que dejan entrever el egoísmo hacia el bienestar de un pueblo sediento de condiciones más apropiadas para el logro de sus objetivos en la labor cotidiana.

Las condiciones económicas cambiantes en los últimos tiempos constituye una limitación importante para las organizaciones, lo cual necesariamente induce a priorizar los programas de ampliación, diversificación de la gama de bienes que dispone en la actualidad la empresa objeto de estudio; este

hecho ha producido apatía entre los consumidores pues no cumple con sus expectativas.

Este requerimiento de producción de nuevos y variados servicios se han visto forzadamente reducidos, principalmente por la disponibilidad escasa de recursos y el incremento de los costos de los artículos, lo que permite brindar el servicio de una forma eficaz y eficiente como lo es su propósito. Esto más la suma de las adversas condiciones de crédito que otorgan los proveedores, acortando los plazos, ya que ellos no podían ser la excepción ante los trastornos en el medio económico que impera.

Igualmente, los clientes del Almacén y Comisariato FAE – Latacunga, como el resto de la población consumidora se ve afectada a causa de los altos niveles inflacionarios, tipo de cambio, así como las tasas de interés excesivamente altas en referencia al sistema dolarizado y la consecuente restricción en cuanto al consumo; como lo demuestran los cuadros siguientes con sus respectivos gráficos:

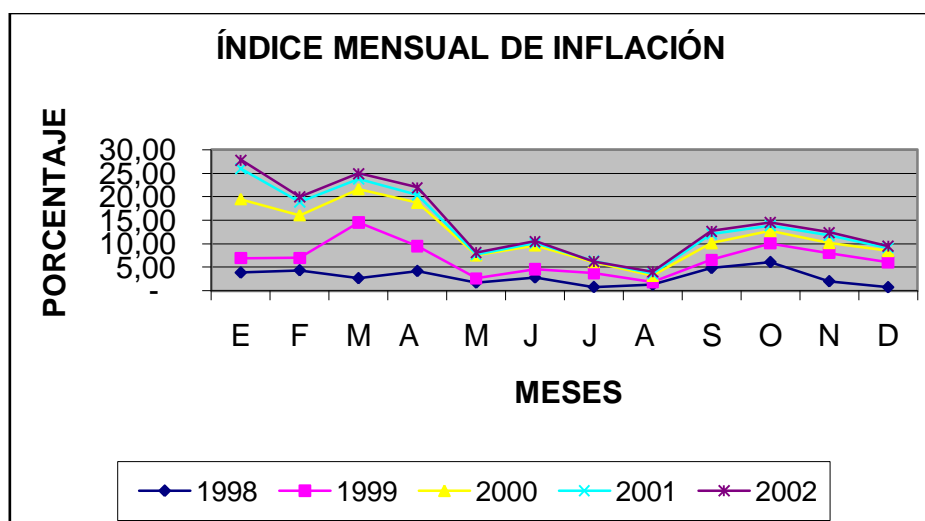
CUADRO No. 01
ÍNDICE MENSUAL DE INFLACIÓN

MES / AÑO	1998	1999	2000	2001	2002	2003
E	3,85	3,09	12,53	6,51	1,80	2,48
F	4,35	2,60	9,11	2,83	1,07	0,77
M	2,67	11,89	7,05	2,15	1,13	0,57
A	4,19	5,25	9,26	1,69	1,49	0,97
M	1,73	0,87	4,89	0,16	0,49	0,17
J	2,82	1,76	5,05	0,48	0,39	- 0,21
J	0,79	2,96	2,32	0,24	- 0,07	0,03
A	1,28	0,53	1,34	0,43	0,44	0,06
S	4,82	1,72	3,55	2,00	0,58	
O	6,08	4,01	2,63	1,16	0,65	
N	2,02	6,00	2,12	1,57	0,69	
D	0,75	5,28	2,40	0,67	0,35	

Fuente: INEC

Autor: Mercedes Chasillacta A.

GRÁFICO No. 01



Fuente: INEC.

Autor: Mercedes Chasillacta A.

CUADRO No. 02
COSTO DE LA CANASTA FAMILIAR BÁSICA
Y RESTRICCIÓN EN EL CONSUMO

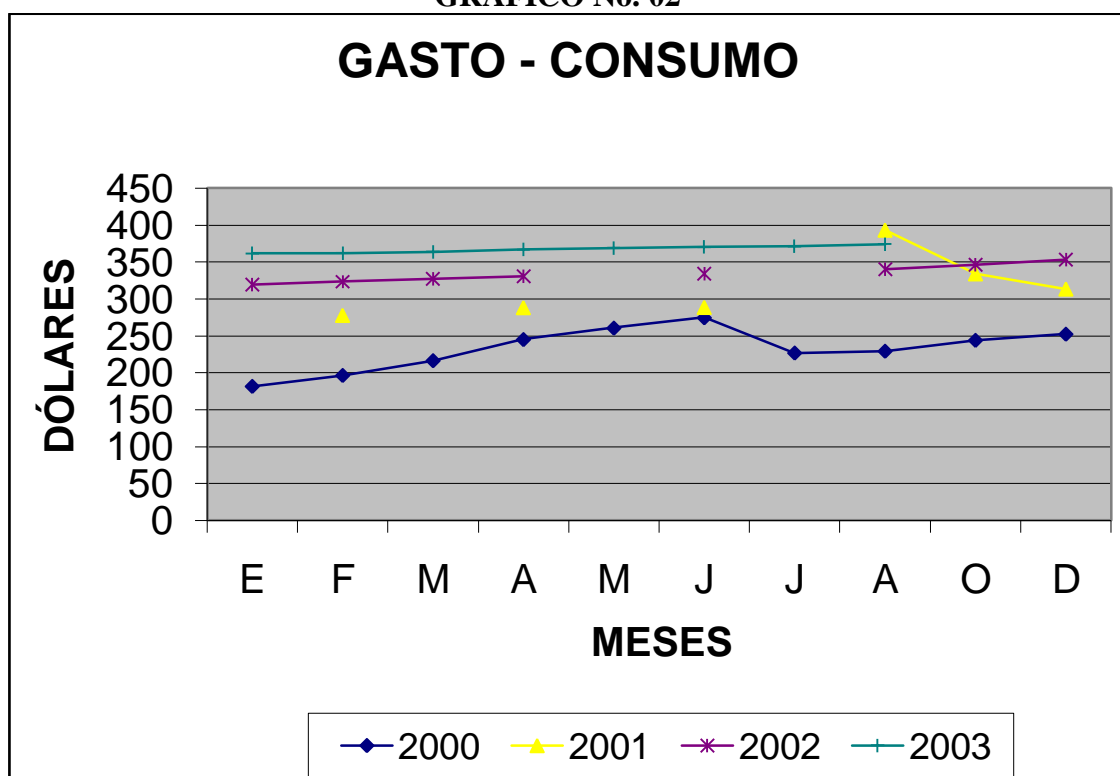
Año	Ítem	E	F	M	A	M	J	J	A	O	D
2000	Costo	181,82	196,64	216,61	245,22	260,74	274,76	226,98	229,45	244,17	252,53
	Restricción	55,80%	59,90%	67,60%	53,60%	55,40%	40,10%	27,70%	28,70%	33,00%	35,30%
2001	Costo		278,02		288,45		288,79		392,97	334,06	313,58
	Restricción		27,80%		30,40%		30,50%		31,50%	34,00%	36,00%
2002	Costo	319,15	323,13	327,34	330,81		334,05		339,91	346,14	353,24
	Restricción	30,70%	31,50%	32,40%	33,00%		33,77%		34,90%	36,10%	37,40%
2003	Costo	361,75	362	363,79	366,59	368,72	369,95	371,11	373,8		
	Restricción	30,02%	30,01%	30,41%	30,94%	31,32%	31,57%	31,78%	32,30%		

Fuente: INEC

Autor: Mercedes Chasillacta A.

La Canasta Básica Familiar es el conjunto de artículos más representativos que se han consumido o usado en los hogares del área urbana, en un período de tiempo determinado. La información para estructurar esta canasta, se obtuvo de la Encuesta de Ingresos y Gastos de los Hogares del Área Urbana (ENIGHU), realizada entre septiembre de 1.994 y agosto de 1.995.

GRÁFICO No. 02

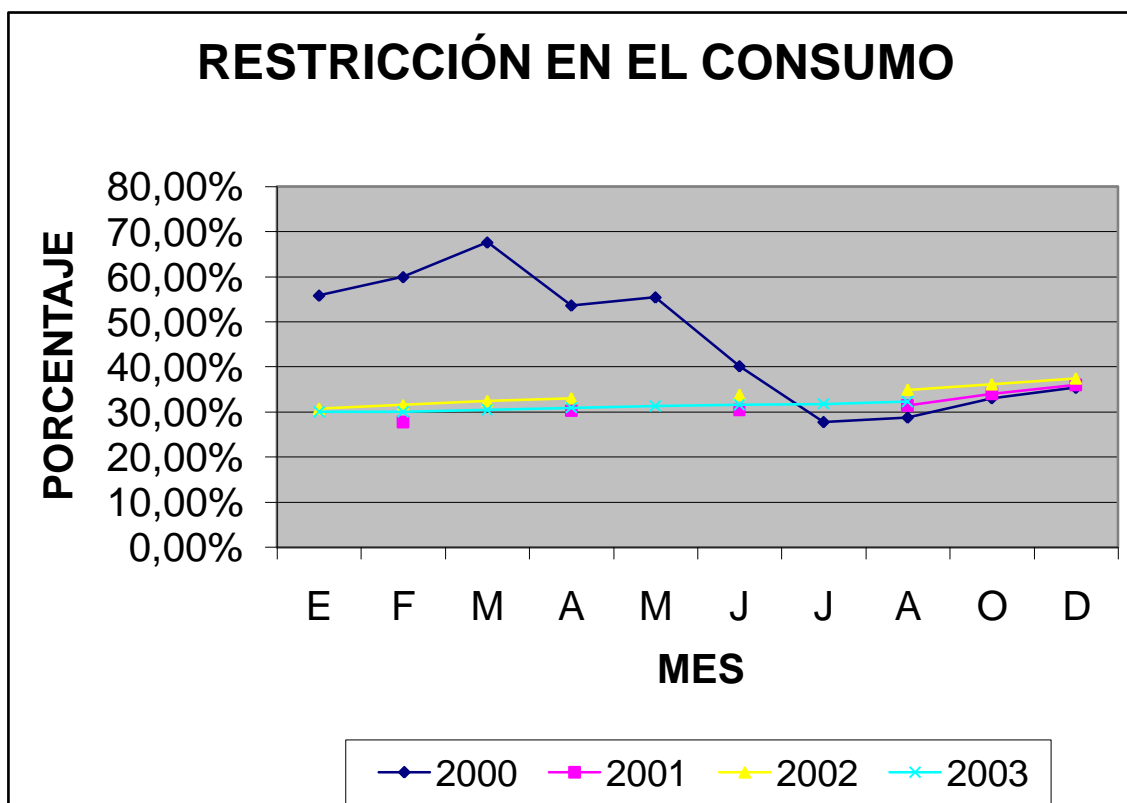


Fuente: INEC. Autor: M. Chasillacta A.

La Canasta Básica Familiar es el conjunto de artículos más representativos que se han consumido o usado en los hogares del área urbana, en un período de tiempo determinado. La información para estructurar esta canasta, se obtuvo de la Encuesta de Ingresos y Gastos de los Hogares del Área Urbana (ENIGHU), realizada entre septiembre de 1.994 y agosto de 1.995.¹²

¹² INEC, Estadísticas Económicas, Pág. I

GRÁFICO No. 03



Fuente: INEC.

Autor: Mercedes Chasillacta A.

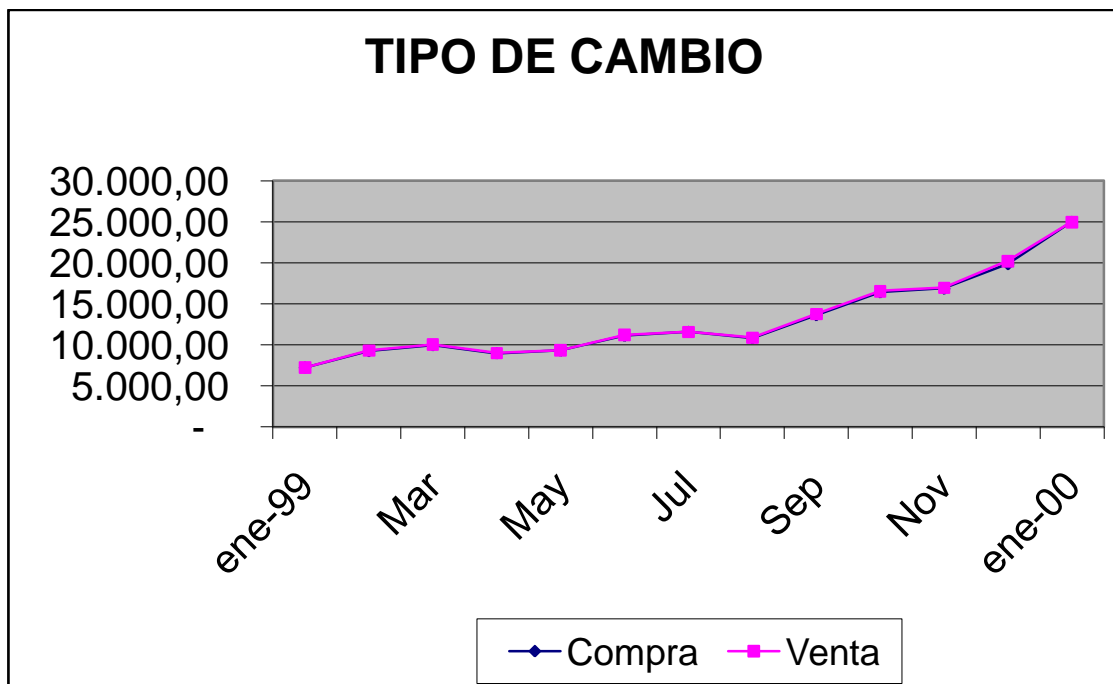
CUADRO No. 03
TIPO DE CAMBIO

TIPO	Ene-99	Feb-99	Mar-99	Abr-99	May-99	Jun-99	Jul-99	Ago-99	Sep-99	Oct-99	Nov-99	Dic-99	Ene-00
Compra	7,245	8,252	8,871	8,994	9,312	11,124	11,590	10,831	13,637	16,428	16,867	19,858	25,000
Venta	7,260	9,349	10,067	9,024	9,377	11,236	11,615	10,913	13,801	16,558	16,978	20,243	25,000

Fuente: Publicaciones BCE.

Autor: Mercedes Chasillacta A.

GRÁFICO No. 04



Fuente: Publicaciones BCE.

Autor: M. Chasillacta A.

Por tanto un gran nivel de familias destinan sus ingresos hacia la satisfacción de las necesidades básicas; por lo que el ingreso por ventas también fue blanco de la funesta economía nacional, a pesar de que los consumidores asistían a las instalaciones por la facilidad brindada en cuanto al crédito, pues los descuentos respectivos se realizan de la nómina mensual, ya que la gran mayoría de nuestros clientes disponen de ingresos mensuales fijos.

Adicionalmente, mencionamos el efecto que causó la adopción del sistema de dolarización en la economía nacional, pues desgraciadamente de esta situación se desprenden unas cuantas más como por ejemplo: la falta de cultura de nuestros conciudadanos en el trato físico de la moneda extranjera, la conversión de todos los costos y precios a la nueva denominación, la adaptación de los sistemas informáticos para

la aceptación de centavos, etc.. En la actualidad varias han sido las estrategias para superar estos inconvenientes, sin embargo por el deterioro del papel moneda, nuestro país seguirá soportando el costo de la impresión de dólares.

Bajo el sistema de niveles de inflación elevados o devaluación monetaria, existía la posibilidad de protegerse o generar utilidades extraordinarias, lo cual creaba un escenario ficticio que guardaba las apariencias de la baja productividad. Por ello se considera como uno de los aportes de la dolarización que con la reducción y desaparición de inflación y devaluación respectivamente, por lo que en las manos de todos y cada uno de los agentes económicos queda la tarea de incrementar la productividad, pues es el indicador de crecimiento y desarrollo económico.

Posterior a los acontecimientos que deslumbraron la vista de todo el mundo, por el manejo y administración de las Finanzas Públicas de nuestro país; se han dado ciertas pautas por partes de las administraciones cada una en su tiempo, las que contribuyen para la estabilización de la economía ecuatoriana y por ende la de los ecuatorianos.

Muchas de las leyes y propuestas por parte de la legislatura y por los grupos de poder han propiciado en el Ecuador y en la sociedad un sabor amargo en el campo económico, el excesivo endeudamiento y gasto público amenaza con desestabilizar las cuentas fiscales en el año 2.003. En la parte fiscal se plantea la revisión de los precios de los combustibles, focalizar el subsidio del gas y retomar las alzas de la tarifas eléctricas y telefónicas.

Con todas estas nuevas medidas y sin un necesario incremento de los ingresos de los ecuatorianos, no existirá los recursos indispensables para un acrecentamiento de la demanda, hoy en día la sociedad vive con un nivel de ingresos inferior al valor de la canasta básica, con anhelos de que los costos no se eleven más para así acceder a algunos de los bienes y servicios que en ocasiones se vuelven indispensables para su “supervivencia”.

Esperemos que las estrategias prometidas en campaña por el actual Gobierno se cumplan y funcionen para el logro del bienestar de la sociedad ecuatoriana.

Se manifiesta que el crecimiento de la economía de nuestro país estará enmarcada en la finalización de la construcción del nuevo Oleoducto de Crudos Pesados, además según datos oficiales proporcionados por el INEC manifiestan que proyectan un índice de inflación del 7.50% para el 2.003; el problema de todos radica en el precio de los servicios.

2.1.1.3. Ambiente Cultural: incluyen los antecedentes históricos, ideologías, valores y normas de la sociedad. Los puntos de vista sobre las relaciones de autoridad, esquemas de liderazgo, relaciones interpersonales, razonamiento, ciencia y tecnología, definen la naturaleza de las instituciones sociales.¹³

Cuando se trata del trabajo para el progreso de la organización a base de la sola experiencia de quien dirige, se tiene como resultado la inseguridad en el cumplimiento de los objetivos planteados.

¹³ HAROLD KOONTZ, Administración una Perspectiva Global. Pág. 65

El ambiente cultural está representado por la idiosincrasia de la gente, y de hecho el proceso de dolarización está fuertemente marcado por éste factor. En este contexto las organizaciones deben considerar las repercusiones de sus acciones que en ocasiones se traducen en molestias para la sociedad; sus expectativas, deseos, creencias y valores en su amplia variedad hace para el administrador un trabajo arduo y complejo en el diseño de un ambiente propicio para el desempeño y la satisfacción laboral.

El Almacén y Comisariato FAE – Latacunga; por ser parte de la Dirección de Bienestar Social, crea expectativas en cada individuo, en cuanto a calidad, facilidad, garantía y precios factibles, razón por la que asumen de su propiedad muchos de los beneficios mencionados, propiciando en variadas ocasiones un comportamiento que deja mucho que desear, pues existe exageradas pretensiones sobre los servicios que presta la entidad.

La idea que la sociedad concibe del Almacén y Comisariato FAE – Latacunga, y en general de todas las dependencias de las Fuerzas Armadas, está representada en que es un sistema cerrado que se maneja bajo regímenes previamente establecidos en los cuales poco o nada se hace por cambiarlos hacia la modernidad que se vive cotidianamente en la sociedad civil, todos consideran que el acceso a las instalaciones es restringido, de esta manera se limita la Demanda. Por los datos históricos que se disponen en lo referente a esquemas de liderazgo y autoridad se denota relatividad, pues su forma depende estrictamente del pensamiento visionario que propicie el Comandante del Ala a

esta entidad, de igual forma la gestión pobre (personal de especialidades poco o nada afines a la Administración, personal técnico) del Jefe de turno de la entidad ante sus superiores inmediatos y desconocimiento de aspectos básicos, las condiciones mencionadas; sumadas a la escasa estabilidad de las personas en las altas dignidades y la falta de programas y planificación que se pueda seguir han colaborado a que se manifiesten serie de inconvenientes los mismos que no fueron corregidos con prontitud, eliminando así la posibilidad de cumplir objetivos que nunca se plantearon al menos, resultando infructuosos los esfuerzos de los integrantes.

La situación citada a determinado la escasa existencia de las variedades de productos, razón por la que los usuarios tienen una idea poco alentadora hacia las actividades que el Comisariato realiza, no así del Almacén pues éste brinda beneficios en cuanto a variedad, precio, calidad; además debo citar que luego de seis meses de paralización, las actividades se reanudaron en el mes de Marzo del 2.001 con serias dificultades como: el faltante determinado en inventarios en el año 2.000 por la cuantiosa cantidad de \$ 4.362.30, problemas técnicos en el sistema de las cajas registradoras, apatía de los trabajadores hacia las actividades por las condiciones poco halagadoras pues se determina responsabilidades económicas, un grado de deserción y objeciones de los clientes por los inconvenientes vividos, que hicieron del Almacén y Comisariato FAE – Latacunga en blanco para muchas críticas y comentarios.

El ambiente en el cual se ejecutan las labores de comercialización es limitado, pues en la comunidad se tiene la convicción de atención a un determinado grupo “al militar”;

de esta manera este servicio de comercialización es transferido hacia otras empresas para que absorban esa demanda insatisfecha y además que con la escasez de variedad en los productos elimina un alto nivel en su demanda, por consiguiente pierde la oportunidad de captar y mantener mayor número de clientes. La única y más poderosa oportunidad que dicen poseer los clientes es el sistema de crédito que se mantiene en el Comisariato, pues los descuentos proceden directamente de los haberes mensuales del cliente, los intereses que se aplican al crédito (Almacén), en el caso del Comisariato no existe el recargo por diferir del pago.

Es notable ya la participación de un gran número de personas de la sociedad independiente bajo la calidad de “consumidores”, ya que los miembros de la Fuerza Aérea Ecuatoriana por su intermedio y a través de sus dependientes los atraen, incrementándose así la masa consumidora, provocando un adición notable de ventas a contado.

2.1.2. MICRO AMBIENTE: las organizaciones en el sentido de actuación individual, al mismo tiempo opera en el ambiente general, recibiendo su influencia e integrando esas condiciones a su medio interno. El medio ambiente específico o llamado de tareas; lo integran las fuerzas particulares que son de importancia en los procesos de transformación y toma de decisiones del ente.

A continuación se exponen los componentes importantes del medio ambiente específico del Almacén y Comisariato FAE – Latacunga:

2.1.2.1. Clientes

Para el éxito de una empresa uno de los factores más importantes son sus clientes. Sin ellos el negocio no puede existir. Para atraer a estos, se hace imprescindible la determinación de sus necesidades, gustos y preferencias. El Almacén y Comisariato FAE – Latacunga, como empresa atiende a clientes que en su mayoría son militares y personal civil de las Fuerzas Armadas, pero se considera como el mercado objetivo a todo el personal del Ala No. 12 pues son parte directa de la institución.

Los clientes que atiende el Almacén y Comisariato FAE –Latacunga constan en el listado siguiente:

CLIENTES INTERNOS:

- ▶ Miembros en servicio activo de las Fuerzas Armadas y sus familiares.
- ▶ Miembros en servicio pasivo de las Fuerzas Armadas y sus familiares.
- ▶ Empleados civiles de las Fuerzas Armadas y sus familiares.
- ▶ Empleados de las entidades adscritas: TAME, DIAF, DAC, CEMFA, ITSA y Unidad Educativa.

CLIENTES EXTERNOS:

A miembros de las organizaciones siguientes, siempre que dispongan de la credencial:

- ▶ Empresa Eléctrica.
- ▶ Andinatel.
- ▶ O.R.I.
- ▶ Corte Suprema de Justicia.
- ▶ Curia Diocesana.
- ▶ Banco Nacional de Fomento.
- ▶ Colegio de Ingenieros Electrónicos de Cotopaxi.
- ▶ Banco del Pichincha.
- ▶ Unibanco.
- ▶ PRONEPE.
- ▶ Congreso Nacional.
- ▶ Colegio Nacional Saquisilí.
- ▶ Provefrut.
- ▶ Parmalat.
- ▶ Colegio de Periodistas.
- ▶ Megaroses.
- ▶ Consejo Provincial de Cotopaxi.

TERCEROS CLIENTES:

Bajo esta denominación consideraremos a aquellos clientes que ingresan a nuestra empresa para adquirir bienes o productos a través de amistades con el uso de su credencial, por razones conocidas por el público, como es calidad y precio.

Cabe la aclaración, que los miembros de las entidades que se incluyen en el grupo de Clientes Externos solo tienen acceso al Comisariato y que sus adquisiciones serán canceladas en efectivo.

Con un análisis del número de ventas y montos; los clientes muestran preferencia a los productos que se señalan a continuación en su orden:

ALMACÉN

- ▶ Electrodomésticos.
- ▶ Línea Blanca.
- ▶ Deportivos.
- ▶ Cristalería.
- ▶ Ropa.
- ▶ Perfumería.

COMISARIATO

- ▶ Artículos de Primera Necesidad.
- ▶ Artículos de Aseo Personal.

Lo anterior se confirma con los reportes de Ventas por Proveedores de los dos primeros meses de la reapertura. ANEXO 1.

**ANEXO A
FUERZA AÉREA ECUATORIANA
ALMACÉN LATACUNGA
RESUMEN GENERAL DE VENTAS POR PROVEEDOR Y
SECCIÓN
MESES: ABRIL Y MAYO DEL 2.001**

CAPÍTULO II ANÁLISIS SITUACIONAL

SECCIÓN	CÓDIGO	PROVEEDOR	ABRIL	MAYO	
Bodega Latacunga	E0001	MOTTA INT.	5,268.91	22,363.21	
	E0012	JC. DISTRIBUIDORES S.A.	1,221.12	12,222.30	
	E0069	ELECTRO GLOBAL S.A.	3,690.24	10,043.95	
	E0073	MAY'S ZONA LIBRE S.A.	774.82	3,615.94	
	L0009	FIBRO ACERO	189.73	956.45	
	E0003F	FAE NORTH AMERICAN LIQUIDATORS		40.00	
	E0015	ECUSPORT S.A.		412.46	
	E0020	DEPORSHOP INTERNACIONAL		1,672.40	
	E0027	MARATHON SPORTS		528.54	
	E0042	ENFA CORP.		12.16	
	E0061	WORLDTRADECORP S.A		992.25	
	E0068	RITTER S.A.		641.25	
	L0037	GENOVEVA DE FERNÁNDEZ		5.08	
	L0070	CALZADO AMAZONAS		669.48	
		TOTAL:		11,144.82	54,175.47
	Prendas Militares	L0103F	FAE JOKEY		4.91
		L0159F	FAE IMPORT EXPORT		14.13
		TOTAL:	-	19.04	
Niños	E0073	MAY'S ZONA LIBRE S.A.	114.83	210.98	
	E0074	REGAL INTERNACIONAL S.A.	66.03	31.85	
		TOTAL:	180.86	242.83	
Línea Blanca	E0001	MOTTA INT.	284.85	908.55	
	E0012	JC. DISTRIBUIDORES S.A.	191.70	486.00	
	E0061	WORLD TRADECORP S.A	405.00		
	E0068	RITTER S.A.	695.25	1,478.25	
	L0009	FIBRO ACERO		266.66	
		TOTAL:	1,576.80	3,139.46	
Deportivos	E0015	ECUSPORT S.A.	43.75	638.04	
	E0027	MARATHON SPORTS	117.40	1,151.66	
	E0073	MAY'S ZONA LIBRE S.A.	307.56	251.91	
	E0074	REGAL INTERNACIONAL S.A.	109.66	548.39	
	E0018	KEDCO FASHION		1,171.50	
	L0010	DISTRIBUIDORA R&R		36.75	
	TOTAL:	578.37	3,798.25		
Capri Niños	E0006	TEMPO INTERNACIONAL S.A.	8.00	4.50	
		TOTAL:	8.00	4.50	
Hogar	E0073	MAY'S ZONA LIBRE S.A.	789.68	241.99	
	L0002	ONTANEDA ANDRADE PABLO	34.91	21.46	
		TOTAL:	824.59	263.45	

SECCIÓN	CÓDIGO	PROVEEDOR	ABRIL	MAYO
Relojería	E0001	MOTTA INT.		343.14
		TOTAL:		343.14
Hombres "B"	L0062	CRÉDITOS EDILMAS SPORT	320.72	3,226.61
	L0070	CALZADO AMAZONAS		460.65
		TOTAL:	320.72	3,687.26

Hombres "A"	E0025	ISPO INT.	23.08	246.88
	E0073	MAY'S ZONA LIBRE S.A.	482.53	1,798.23
	E0058	PRESTIGE FASHION S.A.		9.60
	E0074	REGAL INTERNACIONAL S.A.		36.14
		TOTAL:	505.61	2,090.85
Gafas Ray Ban	E0001	MOTTA INT.		56.25
		TOTAL:	-	56.25
Perfumería	E0001	MOTTA INT.	15.74	626.13
	L0053	COSTORIANA S.A.	13.89	118.20
	L0059	TINAJERO SANDRA	23.80	56.32
		TOTAL:	53.43	800.65
Electrónica	E0001	MOTTA INT.	534.81	8,085.38
	E0005	PROSAN	134.40	181.76
	E0012	JC. DISTRIBUIDORES S.A.	430.08	5,431.04
	E0065	COMPAÑÍA RALI S.A.	27.00	
	E0069	ELECTRO GLOBAL S.A.	857.47	2,780.80
	E0073	MAY'S ZONA LIBRE S.A.	509.65	700.99
		TOTAL:	2,493.41	17,179.97
Mujeres "B"	E0040	INTERNATIONAL CIERS S.A.	14.38	7.31
	E0073	MAY'S ZONA LIBRE S.A.	7.50	8.13
	E0074	REGAL INTERNACIONAL S.A.	16.28	25.76
	E0031	FUROR CLOTHING CO.		7.50
		TOTAL:	38.16	48.70
		TOTAL REGISTRADO:	17,724.77	85,849.82

Fuente: Departamento Contabilidad Almacén FAE Latacunga.

Elaborado por: Mercedes Chasillacta A.

Con la indicación de que existe la clasificación de secciones como se indica:

- ▶ Sección 1: Ropa y Prendas Militares.
- ▶ Sección 2: Deportivos, Hogar y Niños.
- ▶ Sección 3: Perfumería.
- ▶ Sección 4: Electrodomésticos y Línea Blanca.
- ▶ Sección 5: Varios.
- ▶ Bodega: incluye productos de las secciones anteriores con mayor participación de la Sección 4, puesto que los artículos se hallan aún en el lugar de almacenamiento.

ANEXO B
FUERZA AÉREA ECUATORIANA
ALMACÉN LATACUNGA
REPORTE DE VENTAS POR SECCIÓN EN MILES DE DÓLARES

2000	VENTAS POR SECCIONES													
	MES	SECCIÓN 1	%	SECCIÓN 2	%	SECCIÓN 3	%	SECCIÓN 4	%	SECCIÓN 5	%	BODEGA	%	TOTAL
MAYO	\$ 1.422,62	3,33%	\$ 2.316,78	5,42%	262,09	0,61%	\$ 14.291,86	33,43%		0,00%	\$ 24.460,81	57,21%	\$ 42.754,16	100%
JUNIO	\$ 2.077,46	12,54%	\$ 1.908,96	11,52%	117,51	0,71%	\$ 3.969,73	23,96%		0,00%	\$ 8.492,88	51,27%	\$ 16.566,54	100%
JULIO *	\$ 1.348,50	9,98%	\$ 1.539,36	11,39%	249,63	1,85%	\$ 4.081,61	30,20%		0,00%	\$ 6.297,34	46,59%	\$ 13.516,44	100%
AGOSTO	\$ 3.124,26	6,74%	\$ 2.247,32	4,85%	429,58	0,93%	\$ 16.674,52	35,95%		0,00%	\$ 23.907,01	51,54%	\$ 46.382,69	100%
SEPTIEMBRE	\$ 2.535,81	9,34%	\$ 2.219,23	8,17%	215,25	0,79%	\$ 5.169,92	19,03%		0,00%	\$ 17.020,05	62,67%	\$ 27.160,26	100%
OCTUBRE	\$ 2.824,16	14,62%	633,78	3,28%	341,79	1,77%	\$ 4.555,86	23,59%		0,00%	\$ 10.955,15	56,73%	\$ 19.310,74	100%
NOVIEMBRE	\$ 4.280,65	10,33%	652,12	1,57%	529,74	1,28%	\$ 7.043,07	16,99%	565,95	1,37%	\$ 28.377,36	68,47%	\$ 41.447,89	100%
DICIEMBRE	\$ 3.196,82	6,44%	\$ 2.416,54	4,87%	236,94	0,48%	\$ 10.632,49	21,42%	166,65	0,34%	\$ 32.985,70	66,46%	\$ 49.635,14	100%
TOTAL	\$ 20.810,28	8,10%	\$ 13.934,09	5,43%	\$ 2.382,53	0,93%	\$ 66.419,06	25,87%	\$ 732,60	0,29%	\$ 152.496,30	59,39%	\$ 256.773,86	100%
NO HAY ATENCIÓN PARA EL PÚBLICO, EN EL PRIMER TRIMESTRE DEL 2,001, LAS ACTIVIDADES SE REANUDAN EL 25 DE ABRIL DEL 2.001														
2001														
ABRIL	\$ 864,49	4,88%	\$ 1.591,82	8,98%	\$ 53,43	0,30%	\$ 4.070,21	22,96%		0,00%	\$ 11.144,82	62,88%	\$ 17.724,77	100%
MAYO	\$ 6.222,94	6,78%	\$ 4.351,44	4,74%	\$ 816,29	0,89%	\$ 22.616,72	24,64%		0,00%	\$ 57.781,59	62,95%	\$ 91.788,98	100%
JUNIO	\$ 5.412,78	5,85%	\$ 5.551,58	6,00%	\$ 655,16	0,71%	\$ 23.031,57	24,89%		0,00%	\$ 57.875,20	62,55%	\$ 92.526,29	100%
JULIO	\$ 6.123,76	9,00%	\$ 8.165,01	12,00%	\$ 1.020,63	1,50%	\$ 20.548,60	30,20%		0,00%	\$ 32.183,78	47,30%	\$ 68.041,78	100%
AGOSTO	\$ 3.769,81	7,60%	\$ 4.166,63	8,40%	\$ 595,23	1,20%	\$ 24.305,34	49,00%		0,00%	\$ 16.765,73	33,80%	\$ 49.602,74	100%
SEPTIEMBRE	\$ 7.623,38	9,60%	\$ 4.923,43	6,20%	\$ 714,69	0,90%	\$ 15.882,04	20,00%	\$ 635,28	0,80%	\$ 49.631,39	62,50%	\$ 79.410,21	100%
OCTUBRE	\$ 8.080,46	16,40%	\$ 1.675,22	3,40%	\$ 1.379,59	2,80%	\$ 12.958,30	26,30%	\$ 739,07	1,50%	\$ 24.438,48	49,60%	\$ 49.271,12	100%
NOVIEMBRE	\$ 10.397,61	15,00%	\$ 1.802,25	2,60%	\$ 2.148,84	3,10%	\$ 10.397,61	15,00%	\$ 1.247,71	1,80%	\$ 43.323,41	62,50%	\$ 69.317,43	100%
DICIEMBRE	\$ 6.139,21	4,80%	\$ 12.022,63	9,40%	\$ 1.023,20	0,80%	\$ 30.823,97	24,10%	\$ 1.918,50	1,50%	\$ 75.972,77	59,40%	\$ 127.900,28	100%
TOTAL:	\$ 54.634,44	8,46%	\$ 44.250,01	6,85%	\$ 8.407,06	1,30%	\$ 164.634,36	25,50%	\$ 4.540,56	0,70%	\$ 369.117,17	57,18%	\$ 645.583,60	100%

Fuente: Almacén FAE – Latacunga.

Autor: Mercedes Chasillacta A.

ANEXO B
FUERZA AÉREA ECUATORIANA
ALMACÉN LATACUNGA
REPORTE DE VENTAS POR SECCIÓN EN MILES DE DÓLARES

2002	VENTAS POR SECCIONES													
MES	SECCIÓN 1	%	SECCIÓN 2	%	SECCIÓN 3	%	SECCIÓN 4	%	SECCIÓN 5	%	BODEGA	%	TOTAL	%
ENERO	\$ 2.350,92	3,33%	\$ 3.826,42	5,42%	\$ 2.823,90	4,00%	\$ 17.720,15	25,10%	\$ 1.764,96	2,50%	\$ 42.111,87	59,65%	\$ 70.598,22	100%
FEBRERO	\$ 8.932,25	10,30%	\$ 7.598,26	8,76%	\$ 1.895,36	2,19%	\$ 22.521,64	25,97%	\$ 2.641,95	3,05%	\$ 43.119,68	49,73%	\$ 86.709,14	100%
MARZO	\$ 4.658,45	9,77%	\$ 5.261,54	11,03%	\$ 958,26	2,01%	\$ 10.584,50	22,19%	\$ 1.542,69	3,23%	\$ 24.688,66	51,76%	\$ 47.694,10	100%
ABRIL	\$ 2.514,85	7,77%	\$ 2.518,42	7,78%	\$ 584,25	1,80%	\$ 9.210,15	28,45%	\$ 845,52	2,61%	\$ 16.835,30	52,00%	\$ 32.375,57	100%
MAYO	\$ 8.162,90	8,27%	\$ 5.779,36	5,86%	\$ 1.432,41	1,45%	\$ 12.794,96	12,96%	\$ 1.397,12	1,42%	\$ 69.090,04	70,00%	\$ 98.700,06	100%
JUNIO	\$ 6.645,19	6,50%	\$ 7.411,94	7,25%	\$ 2.555,84	2,50%	\$ 39.838,94	38,97%	\$ 1.533,51	1,50%	\$ 44.248,33	43,28%	\$ 102.233,72	100%
JULIO	\$ 3.548,25	4,25%	\$ 3.214,52	3,85%	\$ 3.521,10	4,22%	\$ 25.213,84	30,19%	\$ 895,26	1,07%	\$ 47.119,89	56,42%	\$ 83.512,86	100%
AGOSTO	\$ 4.265,20	4,05%	\$ 5.061,12	4,80%	\$ 4.256,12	4,04%	\$ 33.856,92	32,11%	\$ 954,54	0,91%	\$ 57.045,61	54,10%	\$ 105.439,51	100%
SEPTIEMBRE	\$ 3.952,62	4,72%	\$ 3.654,56	4,37%	\$ 5.221,35	6,24%	\$ 28.462,51	34,01%	\$ 1.211,32	1,45%	\$ 41.197,36	49,22%	\$ 83.699,71	100%
OCTUBRE	\$ 4.985,12	7,67%	\$ 3.251,52	5,00%	\$ 4.252,80	6,54%	\$ 16.582,25	25,52%	\$ 958,46	1,47%	\$ 34.955,14	53,79%	\$ 64.985,29	100%
NOVIEMBRE	\$ 5.231,01	6,72%	\$ 4.251,21	5,46%	\$ 5.621,52	7,23%	\$ 20.854,32	26,81%	\$ 853,24	1,10%	\$ 40.987,92	52,68%	\$ 77.799,22	100%
DICIEMBRE	\$ 8.452,14	5,84%	\$ 5.325,16	3,68%	\$ 6.254,83	4,32%	\$ 43.218,45	29,84%	\$ 1.254,83	0,87%	\$ 80.341,13	55,47%	\$ 144.846,55	100%
TOTAL	\$ 63.698,90	6,38%	\$ 57.154,03	5,72%	\$ 39.377,74	3,94%	\$ 280.858,63	28,13%	\$ 15.853,40	1,59%	\$ 541.740,93	54,25%	\$ 998.593,95	100%
2003	VENTAS POR SECCIONES													
MES	SECCIÓN 1	%	SECCIÓN 2	%	SECCIÓN 3	%	SECCIÓN 4	%	SECCIÓN 5	%	BODEGA	%	TOTAL	%
ENERO	\$ 3.677,28	6,28%	\$ 2.740,28	4,68%	\$ 3.191,24	5,45%	\$ 15.038,67	25,68%	\$ 491,99	0,84%	\$ 33.423,04	57,07%	\$ 58.562,50	100%
FEBRERO	\$ 2.911,28	4,02%	\$ 2.585,39	3,57%	\$ 4.888,35	6,75%	\$ 16.012,06	22,11%	\$ 1.116,30	1,54%	\$ 44.906,62	62,01%	\$ 72.420,00	100%
MARZO	\$ 5.405,52	5,48%	\$ 4.162,65	4,22%	\$ 6.115,74	6,20%	\$ 31.091,92	31,52%	\$ 996,15	1,01%	\$ 50.868,95	51,57%	\$ 98.640,93	100%
ABRIL	\$ 4.315,19	4,52%	\$ 3.055,00	3,20%	\$ 5.871,33	6,15%	\$ 18.759,61	19,65%	\$ 1.050,16	1,10%	\$ 62.417,47	65,38%	\$ 95.468,76	100%
MAYO	\$ 4.625,50	4,34%	\$ 4.610,51	4,33%	\$ 3.562,15	3,35%	\$ 31.965,29	30,02%	\$ 1.205,13	1,13%	\$ 60.522,05	56,83%	\$ 106.490,63	100%
JUNIO	\$ 3.825,26	4,78%	\$ 2.645,65	3,30%	\$ 5.921,62	7,39%	\$ 25.642,15	32,02%	\$ 1.122,23	1,40%	\$ 40.926,96	51,11%	\$ 80.083,87	100%
TOTAL	\$ 24.760,03	4,84%	\$ 19.799,48	3,87%	\$ 29.550,43	5,78%	\$ 138.509,70	27,07%	\$ 5.981,96	1,17%	\$ 293.065,09	57,28%	\$ 511.666,69	100%

Fuente: Almacén FAE Latacunga

Autor: Mercedes Chasillacta A.

ANEXO C
COMISARIATO FAE SUCURSAL LATACUNGA
PRODUCTOS CON MAYOR ROTACIÓN
CLASIFICADO POR LÍNEA DE PRODUCTO

PRODUCTOS PRIMARIOS			
PERÍODO DEL: 2001.05.01 AL: 2001.05.29			
NO. ORD.	PRODUCTO	CANT. VENTA	% PROPOR
1	TRONCAL AZUCAR 10LB VENTA	150.00	100.00
2	VAN CAMPS LOMITOS EN ACEITE 184	132.00	88.00
3	REAL ATUN ACEITE ABRE FACIL 185	109.00	72.66
4	DELIPAN BANDEJA GALLETAS	71.00	47.33
5	CRIS SAL DE MESA 2 KILOS	66.00	44.00
6	RICACAO CHOCOLATE FUNDA 200GR0	46.00	30.66
7	COLGATE MAXIMA PROTECCION 150	43.00	28.66
8	DELIPAN BANDEJA DE GALLETAS	43.00	28.66
9	DELIPAN SUSPIROS	43.00	28.66
10	VAN CAMPS LOMITOS EN ACEITE 354	40.00	26.66
PRODUCTOS SECUNDARIOS			
PERÍODO DEL: 2001.04.01 AL: 2001.06.16			
1	ALES JABON MAQUINADO X 2	355.00	100.00
2	ALES JABON DE LAVAR X 4 UN	351.00	98.87
3	JAB.NAC.DEJA FLORAL BC 1 KL	119.00	33.62
4	JABON ALES X 1	104.00	29.29
5	HAVOLINE F/3 SAE 20W50 GALON	84.00	23.66
6	PALMOLIVE BOTANICALS AMARILLO	75.00	21.12
7	PALMOLIVE BOTANICALS NARANJA 150	75.00	21.12
8	PH. FAMILIA CONFORT CLASICO X4	51.00	14.36
9	RONDALLAS P.I. 18 GR.	41.00	11.54
10	SARITAS PAPAS FRITAS 30 GR.	39.00	10.98
PRODUCTOS Suntuarios			
PERÍODO DEL: 2001.04.01 AL: 2001.06.16			
1	DEJA DETERJENTE 200 GR.	236.00	100.00
2	CERVEZA PILSENER DE 355CC	181.00	76.69
3	AGOGO MINI CHICLE	178.00	75.42
4	LARK ROJO X 20	158.00	66.94
5	BOMBOM CLARITA 60 UNIDADES	127.00	53.81
6	PILAS EVEREDY PEQUEÑAS	111.00	47.03
7	DELUXE 12 RASURADORAS	106.00	44.91
8	BRISA BARRA 300GR.	77.00	32.62
9	BARQUERO RON RESERVA ESPECIAL	76.00	32.20
10	GALLETAS BESITOS DELICIOSOS	65.00	27.54

PRODUCTOS EXTRANJEROS			
PERÍODO DEL: 2001.04.01 AL: 2001.06.19			
1	BABY CLEAN X 80 PAÑOS HUMEDOS	95.00	100.00
2	REFRESH TALCO EN SPRAY PARA	43.00	45.26
3	BINCHAS PARA CABELLO	29.00	30.52
4	COTONETES 425 cts.	21.00	22.10
5	HAIR BRUSH	17.00	17.89
6	PLUSS CREMA PARA CUTIS CON	17.00	17.89
7	POWER HOUSE HAMBIENTAL LILAC	15.00	15.78
8	PORTARETRATO DE CRISTAL	13.00	13.68
9	4 AVIONES F BLISTER	12.00	12.63
10	MUÑECOS QUE HABLAN	12.00	12.63

Fuente: Comisariato FAE – Latacunga.

Autor: Mercedes Chasillacta A.

En su afán de brindar un servicio completo; el ALCOFAE dispone de políticas de crédito de las cuales hacen uso sus clientes, en tal virtud se presenta la situación siguientes en cuanto a la preferencia de las condiciones de ventas:

ANEXO D
ALMACÉN FAE LATACUNGA
PREFERENCIA EN EL TIPO DE COMPRA

Año	Mes	Efectivo	%	Crédito	%	Total	%	
2000	Mayo	29.752,94	69,59%	13.001,21	30,41%	42.754,15	100,0%	
	Junio	13.534,10	81,70%	3.032,44	18,30%	16.566,54	100,0%	
	Julio *	9.646,75	71,37%	3.869,68	28,63%	13.516,43	100,0%	
	Agosto	35.076,36	75,62%	11.306,33	24,38%	46.382,69	100,0%	
	Septiembre	21.189,15	78,02%	5.971,11	21,98%	27.160,26	100,0%	
	Octubre	19.310,74	100,00%	-	0,00%	19.310,74	100,0%	
	Noviembre	32.244,34	77,79%	9.204,55	22,21%	41.448,89	100,0%	
	Diciembre	38.041,87	76,64%	11.593,27	23,36%	49.635,14	100,0%	
	TOTAL:		198.796,25	77,42%	57.978,59	22,58%	256.774,84	100,0%

2001 **	Abril	11.905,36	67,17%	5.819,41	32,83%	17.724,77	100,0%	
	Mayo	71.764,95	78,18%	20.024,03	21,82%	91.788,98	100,0%	
	Junio	73.280,25	79,20%	19.246,04	20,80%	92.526,29	100,0%	
	Julio	36.467,93	53,60%	31.573,85	46,40%	68.041,78	100,0%	
	Agosto	41.061,15	82,78%	8.541,59	17,22%	49.602,74	100,0%	
	Septiembre	51.799,28	65,23%	27.610,93	34,77%	79.410,21	100,0%	
	Octubre	34.647,45	70,32%	14.623,67	29,68%	49.271,12	100,0%	
	Noviembre	57.228,47	82,56%	12.088,96	17,44%	69.317,43	100,0%	
	Diciembre	99.071,56	77,46%	28.828,72	22,54%	127.900,28	100,0%	
	TOTAL:	477.226,40	73,92%	168.357,20	26,08%	645.583,60	100,0%	
2002	Enero	58.250,59	82,51%	12.347,63	17,49%	70.598,22	100,0%	
	Febrero	68.404,84	78,89%	18.304,30	21,11%	86.709,14	100,0%	
	Marzo	29.889,89	62,67%	17.804,21	37,33%	47.694,10	100,0%	
	Abril	21.118,58	65,23%	11.256,99	34,77%	32.375,57	100,0%	
	Mayo	71.221,96	72,16%	27.478,10	27,84%	98.700,06	100,0%	
	Junio	79.967,22	78,22%	22.266,50	21,78%	102.233,72	100,0%	
	Julio	52.780,13	63,20%	30.732,73	36,80%	83.512,86	100,0%	
	Agosto	67.818,69	64,32%	37.620,82	35,68%	105.439,51	100,0%	
	Septiembre	56.992,40	68,09%	26.707,31	31,91%	83.699,71	100,0%	
	Octubre	38.419,30	59,12%	26.565,99	40,88%	64.985,29	100,0%	
	Noviembre	43.030,75	55,31%	34.768,47	44,69%	77.799,22	100,0%	
	Diciembre	93.932,99	64,85%	50.913,56	35,15%	144.846,55	100,0%	
		TOTAL:	681.827,34	68,28%	316.766,61	31,72%	998.593,95	100,0%
2003	Enero	34.991,09	59,75%	23.571,41	40,25%	58.562,50	100,0%	
	Febrero	44.864,19	61,95%	27.555,81	38,05%	72.420,00	100,0%	
	Marzo	74.592,27	75,62%	24.048,66	24,38%	98.640,93	100,0%	
	Abril	64.193,19	67,24%	31.275,57	32,76%	95.468,76	100,0%	
	Mayo	74.032,29	69,52%	32.458,34	30,48%	106.490,63	100,0%	
	Junio	45.471,62	56,78%	34.612,25	43,22%	80.083,87	100,0%	
		TOTAL:	338.144,65	66,09%	173.522,04	33,91%	511.666,69	100,0%

* Se adopta el Sistema de Dolarización.

** Se inician las actividades comerciales a partir del 25 de Abril del 2.001.

Fuente: Departamento de Contabilidad Almacén FAE – Latacunga.

Autor: Mercedes Chasillacta A.

ANEXO E
COMISARIATO FAE - LATACUNGA
PREFERENCIA EN EL TIPO DE COMPRA

Año	Mes	Efectivo	%	Crédito	%	Total	%
2000	Enero	8.342,61	46,2%	9.727,52	53,8%	18.070,13	100,0%
	Febrero	11.816,84	90,7%	1.212,28	9,3%	13.029,12	100,0%
	Marzo	9.107,64	55,0%	7.446,99	45,0%	16.554,63	100,0%
	Abril	11.720,40	56,6%	8.995,02	43,4%	20.715,42	100,0%
	Mayo	14.122,43	59,1%	9.768,53	40,9%	23.890,96	100,0%
	Junio	11.096,76	55,3%	8.978,72	44,7%	20.075,48	100,0%
	Julio	9.822,01	48,9%	10.269,60	51,1%	20.091,61	100,0%
	Agosto	9.502,44	49,2%	9.817,85	50,8%	19.320,29	100,0%
	Septiembre	10.163,42	49,1%	10.541,87	50,9%	20.705,29	100,0%
	Octubre	3.061,82	27,3%	8.171,24	72,7%	11.233,06	100,0%
	Noviembre	7.372,30	41,4%	10.428,30	58,6%	17.800,60	100,0%
	Diciembre	10.486,32	73,9%	3.697,69	26,1%	14.184,01	100,0%
	TOTAL:	116.614,99	54,1%	99.055,62	45,9%	215.670,61	100,0%
2001	Abril	193,84	100,0%		0,0%	193,84	100,0%
	Mayo	10.772,65	99,1%	92,41	0,9%	10.865,06	100,0%
	Junio	9.518,77	44,1%	12.065,74	55,9%	21.584,51	100,0%
	Julio	12.469,14	55,3%	10.079,04	44,7%	22.548,18	100,0%
	Agosto	9.630,99	49,5%	9.825,55	50,5%	19.456,54	100,0%
	Septiembre	14.227,52	56,2%	11.088,35	43,8%	25.315,87	100,0%
	Octubre	13.530,39	47,8%	14.775,86	52,2%	28.306,25	100,0%
	Noviembre	15.254,39	46,9%	17.267,41	53,1%	32.521,80	100,0%
	Diciembre	14.963,23	44,6%	18.586,62	55,4%	33.549,85	100,0%
	TOTAL:	100.560,92	51,7%	93.780,98	48,3%	194.341,90	100,0%
2002	Enero	11.774,61	48,77%	12.368,54	51,23%	24.143,15	100,0%
	Febrero	10.711,33	46,25%	12.448,31	53,75%	23.159,64	100,0%
	Marzo	10.300,38	52,60%	9.282,10	47,40%	19.582,48	100,0%
	Abril	8.687,37	46,80%	9.875,38	53,20%	18.562,75	100,0%
	Mayo	10.793,07	45,90%	12.721,24	54,10%	23.514,31	100,0%
	Junio	11.890,52	47,60%	13.089,57	52,40%	24.980,09	100,0%
	Julio	12.921,96	48,10%	13.942,82	51,90%	26.864,78	100,0%
	Agosto	10.953,86	42,65%	14.729,29	57,35%	25.683,15	100,0%
	Septiembre	10.447,20	42,61%	14.070,98	57,39%	24.518,18	100,0%
	Octubre	9.875,16	43,92%	12.611,38	56,08%	22.486,54	100,0%
	Noviembre	12.833,02	48,50%	13.626,82	51,50%	26.459,84	100,0%
	Diciembre	15.582,83	43,95%	19.872,98	56,05%	35.455,81	100,0%
	TOTAL:	136.771,31	46,30%	158.639,41	53,70%	295.410,72	100,0%
2003	Enero	13.983,68	46,25%	16.251,30	53,75%	30.234,98	100,0%
	Febrero	14.598,38	49,85%	14.686,24	50,15%	29.284,62	100,0%
	Marzo	16.766,78	53,68%	14.467,90	46,32%	31.234,68	100,0%
	Abril	18.537,51	55,35%	14.953,07	44,65%	33.490,58	100,0%
	Mayo	14.703,86	42,95%	19.530,97	57,05%	34.234,83	100,0%
	Junio	16.282,45	44,62%	20.208,93	55,38%	36.491,38	100,0%
	TOTAL:	94.872,66	48,66%	100.098,41	51,34%	194.971,07	100,0%

Fuente: Dpto. de Contabilidad Comisariato FAE – Latacunga Autor: Mercedes Chasillacta A.

2.1.2.2. Proveedores

Los proveedores son empresa o individuos que proporcionan los recursos requeridos por la empresa y sus competidores para ofrecer bienes y servicios.¹⁴

A través de la comercialización de los productos en sus diversas líneas, el Almacén y Comisariato FAE – Latacunga procura brindar cada vez un mejor servicio que todos sus clientes, tal actividad necesariamente requiere el apoyo directo de los proveedores. Estos son quienes conforman la llamada cadena de distribución para llegar al escalón final **“EL CONSUMIDOR”**. En su mayoría los proveedores del Comisariato manejan un portafolio amplio de productos, los que deben sujetarse a las regulaciones que para su calificación y aceptación disponga la Jefatura, destacando siempre calidad y bajo costo pues el objetivo prioritario es el brindar ayuda social.

Los proveedores del Almacén tienen la condición de extranjeros, la razón de esta denominación se debe a que las adquisiciones realizadas por la Dirección de Bienestar Social tienen su origen en la ciudad de Panamá.

En la actualidad el Almacén y Comisariato FAE – Latacunga; para su labor de comercialización cuenta con proveedores los que disponen de una extensa y variada cartera de productos para atender las muy variadas y cada vez cambiantes exigencias de los clientes.

¹⁴ PHILIP KOTLER, Dirección de Mercadotecnia. Pág. 145

A continuación se expone los cuadros que contienen los listados de nuestros Proveedores según la clasificación siguiente:

CUADRO No. 04
ALMACÉN FAE LATACUNGA
LISTADO DE PROVEEDORES EXTRANJEROS

CÓDIGO	NOMBRE	CÓDIGO	NOMBRE
E0001	MOTTA INT	E0039	LUMICENTRO INTERNACIONAL S.A.
E0001F	FAE/MOTTA INT	E0040	INTERNATIONAL CIERS S.A.
E0003F	FAE NORTH AMERICAN LIQUIDATORS	E0041F	FAE/ALARECH BENDEL
E0004	LATIN QUARTER S.A.	E0042	ENFA COPR.
E0005	PROSAN	E0044	FINDEX
E0006	TEMPO INTERNATIONAL S.A.	E0045F	FAE/DISNEY IMPORT&EXPORT
E0007	CAPRI INT.	E0047	LAHCEL FREE ZONE INV. INC.
E0008	SILBROS	E0048F	FAE/D&P REPRESENTAIONES
E0009	LATIN AMERICAN	E0049F	FAE/ONIX TRADING COMPANY
E0010	NAUTICA DAYAN ENTERPRISES	E0050F	FAE/HADEL INTERNACIONAL INC.
E0011	BAMBURY INTERNATIONAL Z.L.	E0051F	FAE/CASA OSAKA INTERNACIONAL S.A.
E0012	J.C. DISTRIBUIDORES S.A.	E0052	MALDUL INTERNACIONAL S.A.
E0013F	FAE R&R	E0053	NIZRATEX S.A.
E0014	EUROMODA INT Y SPORTWEAR INT.	E0054F	FAE/A TENNESSEE CORPORATION
E0015	ECUAPORT S.A.	E0055	DIR. BIENESTAR SOCIAL
E0016	ACE INT.	E0056	MAYOR INTERNACIONAL S.A.
E0017	BEN – BETESH	E0057	MAGIC TRADING S.A.
E0018	KEDCO FASHION - DISTRITEXGA	E0058	PRESTIGE FASHION S.A.
E0019	DELAROSA COL. HOGAR S.A.	E0059F	FAE/LATIN AMERICAN IMPORT&EXPORT
E0021F	FAE/NEWTEL	E0060F	FAE/U.S. DATOR INC.
E0022	TRAVEL FOX	E0061	WORLD TRADE CORP. S.A.
E0023	“Z” ENTERPRISES	E0062F	FAE/SPORT WORLD CORP.
E0024F	FAE/SEGOVIA	E0063F	FAE/TECHSPORT INTERNATIONAL INC.
E0025	ISPO INT.	E0064F	FAE/COPLEY INTERNATIONAL
E0026F	FAE/SUPLIDORES	E0065	COMPAÑÍA RALI S.A.
E0027	MARATHON SPORTS	E0066F	FAE/GLOBAL SPORTS S.A.
E0028	IMPORTADORA Y EXPORTADORA ROSEN S.A.	E0067F	FAE/ALFA STAR S.A.
E0029	DAYAN HERMANOS S.A.	E0068	RITTER S.A.
E0031	FUROR CLOTHING CO.	E0069	ELECTRO GLOBAL S.A.
E0032F	FAE/HANGTEN	E0070	GOMAR ZONA LIBRE S.A.
E0033	EUROESTYLE	E0071	ESMO INTERNATIONAL S.A.
E0034F	FAE/LONNIE’S FOOTWEAR INC.	E0072	GINGI S.A.

E0035	PLANET FASHION INTERNATIONAL S.A.	E0073	MAY'S ZONA LIBRE S.A.
E0036F	FAE/METRO ELECTRONIC S.A.	E0074	REGAL INTERNATIONAL S.A.
E0037	HISA INTERNACIONAL S.A.	E0074	REGAL INTERNATIONAL S.A.

Fuente: Departamento Contabilidad Almacén
 Autor: Mercedes Chasillacta A.

CUADRO No. 05
ALMACÉN FAE LATACUNGA
LISTADO DE PROVEEDORES LOCALES

CÓDIGO	NOMBRE	CÓDIGO	NOMBRE
L0001	DISMAL	L0057	MIGUEL SÁNCHEZ
L0002	JUVERI CIA. Ltda..	L0058	ALICIA CONFECCIONES Y MODAS
L0003	WILLIAM'S	L0059	SANDRA TINAJERO
L0004	DISTRITEXGA	L0060	PARIS – QUITO S.A.
L0005	ECOSPORT S.A.	L0061	BECERRA'S IMPORTADORES
L0006	COSME "MAXNE"	L0062	CRÉDITOS EDILMAS SPORT
L0007	BEBITO'S	L0063	FLORES DEL CAMPO
L0008	COMERCIAL BRANDI	L0064	R N R
L0009	FIBRO ACERO	L0065	PECADO ORIGINAL
L0009F	FAE/FIBRO ACERO	L0066	COMERCIAL HAMSTER S.A.
L0010	DISTRIBUIDORA R&R	L0067	TWO STARS
L0011	D.C.C. IMPORT-EXPORT	L0068	CUEVA – JIMÉNEZ
L0012	SKANDALO	L0069	RED RUMORS
L0013	CONFECCIONES VERANO	L0070	CALZADO AMAZONAS
L0014	ROS & LO	L0071	ROPA PARA SU NIÑO PINO
L0015	MARCO A. OROZCO M.	L0072	DICONDI
L0016	TEPOL S.A. TEXTILES Y POLÍMEROS	L0073	YAMBAL
L0017	DEPORT SHOP	L0074	LID VIT'S JEANS
L0018	TRAJANO CAICEDO	L0075	CREACIONES JOSSEBELL CIA. LTDA.
L0019	L'TRICOT	L0076	ISKRAEMEC S.A.
L0020	INDUMODA	L0077	SILMAR CONFECCIONES
L0021	CONFECCIONES GAVICHELO	L0078	CAMISERÍA VON GEBICHT
L0022	GUTEX	L0079	REPRESENTACIONES BELTRAN CIA. LTDA.
L0023	ASOCIACIÓN MINUSVALIDOS FUEARMECU.	L0080	RELSANDOZ CIA. LTDA.
L0024F	FAE COMERCIAL G.R.C.	L0081	VENOT
L0025	A.R.B. ALFOMBRAS RAMADAN BURBANO	L0082	TEJIDOS UNIPUNTO
L0026	DIR. BIENERTAR SOCIAL	L0083	MANUEL SÁNCHEZ

L0027	TEXTILANDIA CONFECCIONES	L0084	BORDINGA
L0028	DISTRIBUIDORA TORRES RAMOS	L0085	DEMOBEL
L0029	ANTONIO VÁSQUEZ O.	L0091F	FAE/CORONEL VEGA
L0030	SANDRA COBO SALAZAR	L0103F	FAE/JONEY (INSIGNIAS MILITARES)
L0031F	FAE/HNOS. MIÑO NARANJO	L0105F	FAE/PUBLICIDAD CADENA
L0032	BEJCCO	L0115	JOSEPHINE
L0033	CARLOS ANDRADE	L0116	JIMJENCO'S
L0034	PLASTICOS CHIME C. LTDA.	L0120	HOMERO SÁNCHEZ OVIEDO
L0035	TEJIDO Y CONFECCIONES "ANTILOPE"	L0123	BARTELL INTERNACIONAL
L0036	MODAS MARÍA CELINDA	L0130	TVEO CIA. LTDA.
L0037	GENOVEVA DE FERNANDEZ	L0140	LLANET DE PAREDES
L0038	EFREN ROBAYO	L0143	J. VINICIO DIAZ P.
L0039	LEON & DE LEON	L0144	PROTEC – TODO
L0040	SHOE STORE	L0145	BODEGA COMISARIATO FAE –QUITO
L0041	JIMENA GOETSCHEL	L0148	PEDRO LOBATO
L0042	FRANCES BOUTIQUE	L0149	TH CREACIONES
L0044	JIMENEZ BEDOYA CARMEN	L0150F	FAE/OFIANDES
L0045	ALFOMBRAS MARTESON	L0152	VIRGINIA AGUAYO
L0046	MARIO R. CRUZ H.	L0153F	FAE/MARCO ANTONIO GONZÁLEZ
L0047	SUMACIA	L0156	IMPORTACIONES KASBIE
L0048	CAICEDO BARBA LUIS TRAJANO	L0158	PAULINA CALERO DE HIDALGO
L0049	MAINCOMED	L0159F	FAE/IMPORT – EXPORT
L0050	L'S SUN DESIGNS	L0161	LILIANA OJEDA
L0051	PLUMOTEX	L0162	CREACIONES GINA'S
L0052	DOCCETI SHOES	L0163	BABY BOUTIQUE
L0053	COSTORIANA S.A.	L0164	INDUSTRIA METÁLICA J&P
L0054	TROPICOM S.A.	L0199F	FAE/MERCADERÍA ANTERIOR
L0055	MINISHOPING	AR02F	FAE/VARIAS CASAS COMERCIALES
L0056	MERY SALAZAR P.	AR03F	FAE/DESCONOCIDO

Fuente: Almacén FAE – Latacunga.

Autor: Mercedes Chasillacta A.

Los cuadros anteriores sugieren el análisis de proporciones de participación de cada categoría como sigue:

CUADRO No. 06
PROVEEDORES ALMACÉN FAE – QUITO

CLASE	NÚMERO	% PARTICIPACIÓN
Locales	112	62%
Extranjeros	69	38%
TOTAL:	181	100%

Fuente: Departamento Contabilidad Almacén.

Autor: Mercedes Chasillacta A.

Los proveedores que atienden a la Agencia principal del Almacén son considerados igualmente como los suministradores de todas las sucursales a nivel nacional; en tal virtud se realiza el análisis siguiente:

CUADRO No. 07

PROVEEDORES ALMACÉN FAE – LATACUNGA

CLASE	NÚMERO	% PARTICIPACIÓN
Locales	16	29%
Extranjeros	40	71%
TOTAL:	56	100%

Fuente: Departamento Contabilidad Almacén.

Autor: M. Chasillacta.

Como se demuestra, la participación mayoritaria dentro de la entidad en análisis; la tienen los proveedores extranjeros, los mismos que proveen artículos que son sumamente apreciados por los clientes como se muestra los Resúmenes de Ventas.

El Comisariato por su parte dispone de varios proveedores que al igual lo son de los Comisariatos

restantes, existiendo cierto grado de dependencia pues las adquisiciones en muchas ocasiones se las ejecutan con representantes de distribuidores que atienden a la capital y no aquellos de la zona centro, desviando así actividades propias de la entidad y procurando que se adquieran ciertos beneficios económicos en calidad de descuentos y costos de transporte y tiempo de entrega.

El cuadro que prosigue despliega el listado de proveedores que atienden al Comisariato, para luego establecer el análisis respectivo que hace referencia a la participación de acuerdo a la categoría indicada:

CUADRO No. 08

**COMISARIATOS FAE
DIRECTORIO DE PROVEEDORES**

CÓDIGO	PROVEEDOR	CÓDIGO	PROVEEDOR
1031	ALIMENSABOR	1070	INGESA
1119	ALMACÉN FAE LATACUNGA	1067	JC. DISTRIBUCIONES
1032	AVÍCOLA TREBOL	1073	JABOCENTRO
1109	BIENESTAR SOCIAL QUITO	1071	JOSE GALLARDO
1033	BLENASTOR	1065	JULIO ESPIN
1036	BOMBONES CLARITA	1066	JURIS CIA. LTDA.
1037	BRYALI DISTRIBUCIONES	1061	KATOK INDUSTRIAL
1035	BYCAME	1072	L. ENRIQUEZ
1048	CADIS CIA. LTDA.	1074	LA PORTUGUESA
1050	CARLOS TOSCANO	1075	LABORATORIOS GARBU
1106	CARRASCA CARRASCO JOSÉ	1115	LABORATOTIOS WINDSOR
1114	CASA MOELLER MARTÍNEZ	1080	LASER
1049	CASTRILLON	1078	LILIA CLAUDIO
1108	CEREALES ANA CLAUDIO	1077	LIRA
1043	CEREALES LA PRADERA	1044	LUIS ALVAREZ
1042	CEREALES NUEVO	1076	LUZ SALAS FLORES
1038	COMERCIALIZADORA GODOY	1118	MARCO OLMEDO
1047	COMISARIATO GUAYAQUIL	1102	MARIA TERAN

1002	COMISARIATO QUITO	1087	MESA S.C.C.
1001	COMISARIATO TAURA	1117	MOLINOS RIPALDA
1003	CONFITECA	1082	NAIB PLAST
1045	CORDIALSA	1081	NIRSA S.A.
1046	DELIA GÓMEZ BASTIDAS	1084	OLIMPIA CHALCO
1041	DELIPAN S.A.	1085	ORIENTAL INDUSTRIAL
1051	DELITE	1039	OTELO
1059	DICECOM	1089	PANIFICADORA MODERNA
1052	DIJESA	1088	PATRICIO OLMEDO
1054	DIPOR S.A.	1091	PRODELTA
1057	DISPACIF S.A.	1111	PRONACA
1083	DISTRIBUCIONES G&Z	1092	PROVEEDORA CASTRILLON
1056	DISTRIBUIDORA CEVALLOS	1093	QUIFATEX S.A.
1060	DISTRIBUIDORA JCC	1090	REBECA RODRÍGUEZ
1058	DISTRIBUIDORA NYSE	1101	RENE CHARDON
1121	DOLABELLA	1098	REPARTY CIA. LTDA.
1053	DR. FERNANDO BARRAGAN	1096	REPRESENTACIONES JARA
1034	ECARNI	1113	REYVENTAS
1055	ECUADOR BOTTLING CO.	1095	RICHARD O. CUSTER
1040	ECUAQUIMICA	1094	SALINAS CARRANZA
1062	FRAN CAB	1097	SATELITE QUIFATEX
1064	FUENTES SAN FELIPE	1099	SECOTISA
1105	GRUPO NARANJO	1100	SIPIA
1086	HECTOR PEÑAHERRERA	1104	VELAVI
1063	ICCOA	1103	VICTOR LUCERO
1068	IGNACIO VÁSQUEZ	1107	VIVERES HACIENDA
1116	INDALUM	1079	ZOILA ZAMBRANO RAMOS
1069	INDUSTRIAS ALES	1120	ZUR BELL

Fuente: Comisariato FAE – Latacunga.

Autor: Mercedes Chasillacta A.

CUADRO No. 09

PROVEEDORES COMISARIATO FAE – LATACUNGA

CLASE	NÚMERO	% PARTICIPACIÓN
Proveedores	33	35%
Distribuidores Directos	24	26%
Distribuidores Secundarios	33	35%
Ex – Proveedores	4	4%
TOTAL:	94	100%
NÓMINA		
JABOCENTRO	Productos de Primera Necesidad.	
COMISARIATO QUITO	Productos de Primera Necesidad.	

ICCOSA	Productos para el aseo y limpieza general.
NIRSA S.A.	Productos enlatados de pescados.
HENKEL ECUATOIANA S.A.	Productos para el cabello.
ECARNI S.A.	Productos procesados de la carne.
SECOTIZA	Licores.
TIOSA	Productos Grille, Supán, Tostitos, Vita Leche.
RICHARD O. CUSTER	Productos para el aseo.

En el escogitamiento de proveedores, operan condiciones que inevitablemente deben cumplirse; pero como se demuestra, el Almacén FAE funciona bajo las especificaciones de la Dirección de Bienestar Social y es allí mismo donde se califica a los proveedores, tal es el caso de la empresa Calzado Amazonas que tiene como domicilio principal la ciudad de Latacunga, todos los trámites para la consecuente aprobación se realizó en la ciudad de Quito; pues la Sucursal Latacunga está supeditada a los lineamientos de la Matriz.

En cuanto al Comisariato Latacunga, se debe destacar cierta independencia para la contratación de las firmas comerciales; sin embargo, se cumple con las normas y procedimientos correspondientes para el efecto.

2.1.2.3. Competencia:

La dinamica del sistema competitivo se muestra en la respuesta de un competidor en cuanto a las acciones que emprenda como reacción en igual o mayor intensidad de parte de otros competidores.

La Competencia en su estructura define el marco de actuación de la empresa en el cual van a buscar la consecución de sus objetivos institucionales.¹⁵

El sistema de comercio en el que la empresa en estudio realiza sus actividades económicas corresponde a un mercado de gran competencia pues los productos que expende son productos de consumo masivo de primera necesidad, los que se venden en muchos negocios de abarrotés; igualmente la competencia del Almacén la representan las cadenas de almacenes que ofrecen las mismas líneas de productos. Sin embargo el Almacén se encuentra a un nivel superior que la competencia, se hace esta consideración de acuerdo con los datos proporcionados por ellos (Importadora Comercial Cá. Ltda. Jaher, Comandato, La Ganga), en lo que se refiere a montos por ventas, que son los mismos que los nuestros pero el volumen de ventas nuestro es mayor, esta afirmación se deduce pues los precios de la competencia son mayores, asimismo el sistema de otorgamiento de crédito resulta más complicado para los clientes.

A continuación se menciona los competidores tanto para el Almacén como para el Comisariato FAE – Latacunga:

COMPETENCIA ALMACÉN

- ▶ Importadora Comercial Cía. Ltda. JAHER.
- ▶ Almacenes La Ganga.
- ▶ Comandato.
- ▶ La Bahía.
- ▶ Comercial Sanpedro.

¹⁵ PHILIP KOTLER, Dirección de Mercadotecnia. Pág. 154.

- ▶ Comercial Tovar
- ▶ Otros.

*COMPETENCIA
COMISARIATO*

- ▶ Super Despensa AKI.
- ▶ Comisariato Maya.
- ▶ Comisariato Rosim.
- ▶ Comisariato del Sindicato de Choferes.
- ▶ Bodegas en general.

Al realizar un análisis de la competencia a la que se enfrenta nuestra empresa, se determina que la empresa líder en el mercado es Super Despensa AKI, pues es parte de la cadena de comisariatos Supermaxi, cuya orientación es hacia el sector de recursos económicos medios y bajos, aquí se consolida su objetivo captar al mayor porcentaje de clientes con su precios inferiores de los demás partícipes en el mercado, por lo que imposibilita o reduce la capacidad de competencia por parte del resto de miembros del mercado, además de las continuas y muy variadas promociones y sorteos que realiza, el servicio eficiente y óptimas instalaciones.

La competencia a la que se opone el Comisariato FAE – Latacunga es fuerte; sin embargo, dispone de ventajas que favorecen en la atención a los clientes como: ubicación, infraestructura adecuada, servicio eficiente, sistema de crédito, sistema de cobro y precios cómodos, los cuales crea una gran expectativa al momento de la compra.

Seguidamente se exhibe el cuadro de participación en el mercado de los competidores en este mercado, de acuerdo a una investigación basada en el número de clientes que asisten a las referidas instalaciones en una determinada hora :

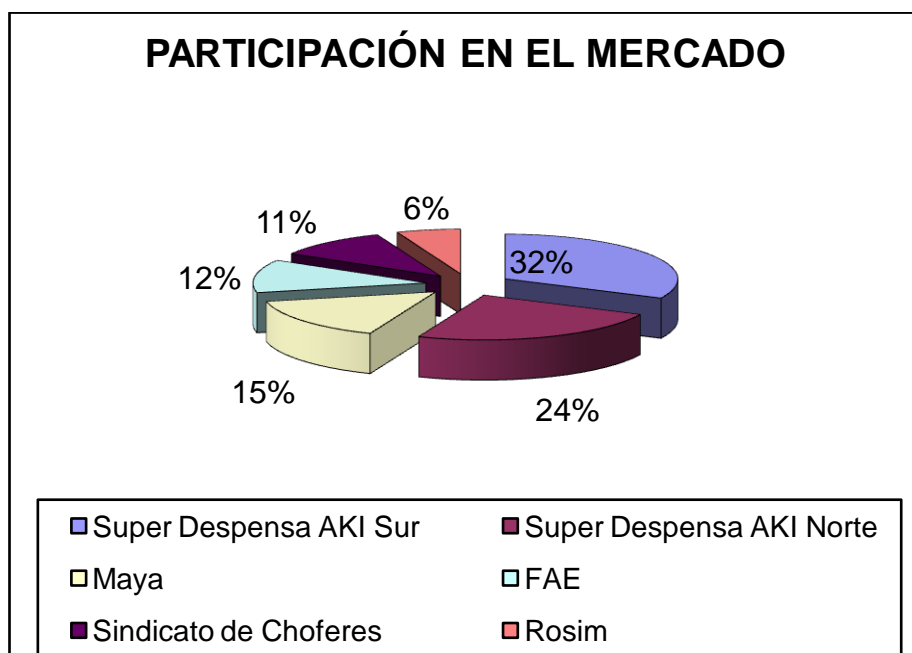
CUADRO No. 10
MERCADO DE COMISARIATOS

No. Ord.	Comisariatos	Clientes/Hora	% Participación
1	Super Despensa AKI Sur	167	32,12%
2	Super Despensa AKI Norte	125	24,04%
3	Maya	80	15,38%
4	FAE	62	11,92%
5	Sindicato de Choferes	55	10,58%
7	Rosim	31	5,96%
TOTAL:		520	100,00%

Fuente: Información del Mercado

Autor: Mercedes Chasillacta A

GRÁFICO No. 05



Fuente: Información del Mercado

Autor: Mercedes Chasillacta A & X. Fabara

2.2. ANÁLISIS INTERNO

2.2.1. Capacidad Administrativa y Operativa

Para desarrollar en forma planificada un estudio administrativo, lo dividiremos en 5 fases fundamentales:

- a. Diagnóstico Administrativo:** el estudio de Diagnóstico Administrativo permite detectar fallas existentes en una estructura de organización y recomendar las mejoras que deben introducirse para poder garantizar el cumplimiento eficiente de las funciones, responsabilidades y objetivos de la entidad.

El estudio de diagnóstico constituye la base de referencia para conocer los problemas administrativos de una entidad y para encontrar las soluciones más apropiadas. Un buen enfoque del estudio de diagnóstico creará el interés necesario de parte de los ejecutivos y empleados de la empresa y especialmente de aquellos funcionarios que se vinculan directamente con el estudio administrativo en las áreas que vaya a ser objeto de estudio; este aspecto permitirá a los especialistas administrativos contar con el respaldo suficiente en la realización del estudio en la implantación del mismo.

ÁREA QUE CUBRE EL ESTUDIO DE DIAGNÓSTICO

Las áreas administrativas que pueden ser objeto de un estudio de diagnóstico pueden ser muy variadas. En el caso de que trabajo administrativo se lo realice parcialmente, incluirá solamente un área específica; cuando el estudio es de carácter integral, incluirá todas las áreas de tipo administrativo.

Entre las varias áreas que podría comprender un estudio de diagnóstico administrativo, figurarían las siguientes:

- ▶ Estudios de la estructura de la organización.
- ▶ Diseño de manuales de procedimientos administrativos.
- ▶ Simplificación del trabajo.
- ▶ Utilización y distribución del espacio físico.
- ▶ Organización sobre las máquinas y equipos que dispone.
- ▶ Estudio de los formularios utilizados en los trámites administrativos y financieros;

- ▶ Estudio del área de personal en: reclutamiento, selección, clasificación, valoración, capacitación, control y beneficios.
- ▶ Administración de sueldos y salarios y políticas escalafonarias.
- ▶ Los sistemas de comunicación existentes en la organización.
- ▶ Los sistemas de documentación y archivo.
- ▶ Los sistemas de control interno.
- ▶ La mecanización de procedimientos manuales.

- b. Estudio de Diseño:** el diseño constituye la segunda etapa del estudio de diagnóstico. Implica elaborar todos los documentos recomendados en el diagnóstico.

Las recomendaciones se basan en las alternativas de mejoramiento administrativo, planes de operación, organización, procedimientos, personal, equipo, distribución del espacio, etc.

- c. Implantación:** la fase de implantación es muy importante en un estudio administrativo toda vez que a través de la misma se cristaliza en realidad las recomendaciones formuladas en el diagnóstico.

Varios estudios de tipo administrativo han quedado muchas veces escritos y no implantados, aspecto que ha perjudicado notablemente la importancia de los mismos y se pierda por otro lado la confianza del ejecutivo en su utilización.

- d. Control:** el control se presenta en cualquier fase del estudio administrativo y consiste en observar que el trabajo se desarrolle conforme a la planificación y metodología establecida; en tal forma que se garantice el cumplimiento de los objetivos propuestos en el estudio.

El control puede ser previo, concurrente o posterior y considerar un área parcial o global.

El control permite detectar errores o inconsistencias y sugerir las modificaciones que sean necesarias en aquellos casos que el trabajo no se haya desarrollado conforme a lo planificado.

- e. Evaluación:** consiste en comprobar si los nuevos sistemas introducidos están rindiendo los resultados previstos. Además permite detectar las deficiencias que puede presentar el nuevo sistema para lo cual será necesario introducir los cambios que se estimen necesarios. Se debe tener presente que la implantación de cualquier sistema nuevo no constituye la fase última en la que participa el especialista, sino que es necesario un a revisión periódica, en razón de que la administración se caracteriza por ser esencialmente dinámica.¹⁶

2.2.1.1. Planificación

¹⁶ VÁSQUEZ VÍCTOR, Organización Aplicada. Pág. 26 – 29 y 78 – 82.

La Planificación es una función fundamental del proceso administrativo y es la base para las futuras acciones administrativas.

La Planificación es del uso de los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para ejecutar las operaciones tendientes a conseguir los objetivos y metas dentro de los plazos previstos, analizando todas las combinaciones y alternativas posibles que permitan adoptarla, que ofrezca el máximo aprovechamiento de tales recursos.

El Jefe del Almacén y Comisariato FAE-Latacunga, es un miembro más de la Cadena de Almacenes y Comisariatos en el ámbito nacional; en esta posición él concurre a las diferentes reuniones ejecutivas para el establecimiento de las líneas de actuación de todo el sistema, puesto que existen parámetros concretos que se deben cumplir.

La Planificación como función indispensable e importante dentro del Proceso Administrativo en el Almacén y Comisariato al nivel de Fuerza Aérea Ecuatoriana no tiene la trascendencia que debiera, existiendo problemas en cuanto a la disponibilidad de recursos humanos, materiales y financieros, así obstaculizando el trabajo hacia la consecución de los objetivos, que igualmente se establecen de manera genérica.

Los miembros del Sistema de Almacenes y Comisariatos participan conjuntamente en la evaluación de resultados alcanzados, así como en la condensación de balances, pero se subestima las necesidades de los sectores para una Planeación adecuada de las compras, existiendo así niveles significativos de productos no adecuados al sector geográfico de ubicación, extemporáneos, poco apreciados para los clientes; muchas de las veces se atienden a necesidades

insatisfechas de los clientes de Quito; las mismas que no son las nuestras.

Dentro del documento denominado “Regulación para el funcionamiento del Almacén y Comisariato” se hace mención que el control administrativo y financiero está a cargo de su Jefe; siendo solo su participación en un tramo, no así en la Planificación, pues en su intervención en este punto tiene poca o ninguna influencia con relación a nivel macro; pues las decisiones en cuanto a adquisiciones para el Almacén se realizan basándose en los criterios que se mencionan en su orden:

- ▶ Costo.
- ▶ Calidad.
- ▶ Necesidad.
- ▶ Gustos y Preferencias.

En esta edad moderna, en que ciertas tareas se han convertido en cuello de botella, en donde se involucra más tecnología en el transcurrir del tiempo; y con el deseo cada vez más creciente de personas que necesitan disponer de mayor información y participar activamente en lo que se va a hacer en beneficio de nuestros clientes a través de los numerosos productos y servicios; la Planeación se ha situado en la categoría de “necesaria”.

Para el éxito de la organización no es menos lógico pesar que las operaciones administrativas de organización, integración de personal, dirección y control están diseñadas para el respaldo en la ejecución de los objetivos

institucionales; los mismos que deben estar tipificados dentro de un Plan para el Sistema de Almacenes y Comisariatos de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

Como se conoce que la Planeación y Control son inseparables; se hace imprescindible que en vistas de los objetivos contenidos en la Planeación se estructuren las relaciones organizacionales, determinación del tipo de personas que se requiere, junto con el curso de actividades de los integrantes y los diversos controles que se aplicarán. Por tanto se requiere del conocimiento de la Planeación, por parte de todo el personal, para que ellos desde su puesto o función colaboren para el logro de los objetivos.

La Planeación en cuanto a su carácter y alcance varían y ésta como función de todo administrador debe poseer cierto grado de libertad y responsabilidad para que en él confluyan los aspectos de su medio; en tal virtud el Almacén y Comisariato FAE Latacunga; debe responder a una Planeación integral del sistema y como un miembro de éste; con una consideración especial: que aún no se definen técnicamente los parámetros que propendan a la eficiencia y eficacia tanto administrativa como financiera.

2.2.1.2. Organización

Organización es el proceso por el cual los seres humanos asumen responsabilidades, toman decisiones, ejecutan el trabajo y es un medio para que las personas trabajen juntas en forma efectiva y armoniosa hacia el cumplimiento del objetivo estipulado. La delegación de

autoridad en forma continua y adecuada asegurará la obtención de las metas y objetivos.¹⁷

Una estructura organizacional debe ser diseñada con el propósito de aclarar quien tiene que hacer determinadas tareas y quien se responsabiliza de los resultados obtenidos; la inexistencia de una estructura organizacional amplía los obstáculos en el desempeño; ocasionados por la confusión y la incertidumbre que se propicia en el ambiente laboral.

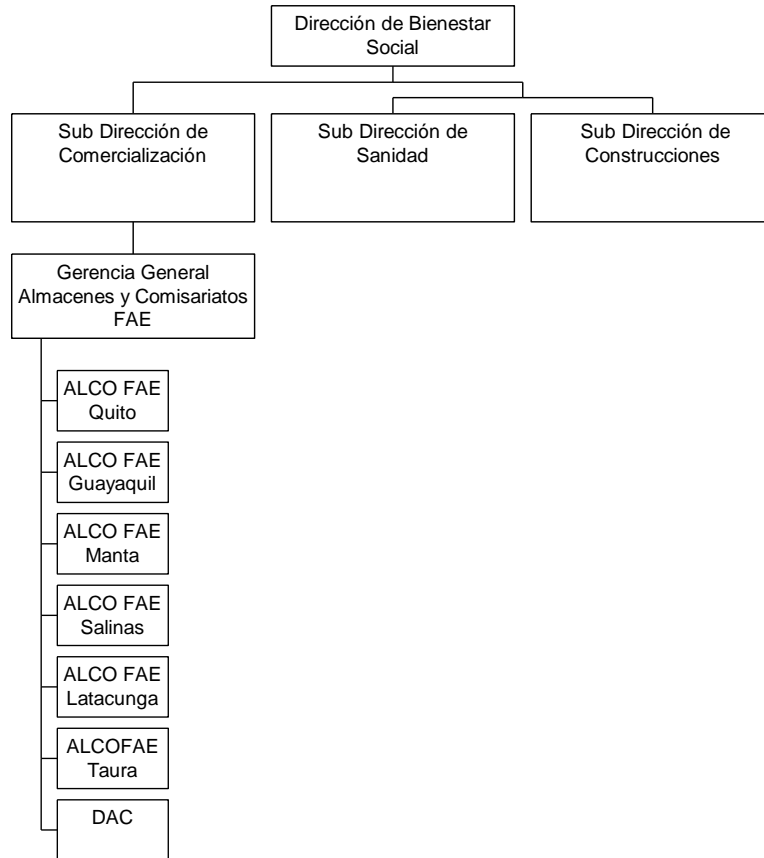
El nivel ejecutivo estructura la organización total y de sus unidades para que exista congruencia con los objetivos, recursos y ambientes tanto interno como externo.

Una estructura organizacional está determinada por: las estrategias, tecnología, el tramo de gerencia, el personal necesario y sus tareas; éstas afectan significativamente en la eficiencia de las operaciones para el logro de los objetivos institucionales.

Con esta exposición diré que el Almacén y Comisariato FAE Latacunga mantiene la organización lineal; ya que el Jefe de cada sucursal es subordinado directo de la Gerencia General de la Cadena de Almacenes y Comisariatos, quien a su vez depende administrativa y disciplinariamente de la Subdirección de Comercialización de la Dirección de Bienestar Social.

En vistas de lo anterior existe la siguiente estructura organizacional macro:

¹⁷ PUBLICACIONES DEL INCAE, Sistemas de Productividad y Desempeño. Pág. 23



Fuente: Almacén y Comisariato FAE Latacunga.
Autor: Mercedes Chasillacta A.

Dentro de la Cadena de Comisariatos FAE; opera una estructura descentralizada en cuanto a la gestión propia de su actividad económica en el sentido administrativo y financiero; en lo referente a disposiciones que indiquen el desarrollo de nuevos mecanismos serán integrados en el funcionamiento interno de las diferentes sucursales, no así de los Almacenes.

El Almacén y Comisariato FAE - Latacunga, dentro de la estructura organizativa del ALA No. 12 Cotopaxi representa una unidad administrativa que cumple con las funciones para las cuales se creó y con el apoyo de la Sección Personal del Ala y de la Dirección de Bienestar Social. El tipo de relación directa y dependiente se apunta a los asuntos que requieren ser “comunicados” a su Comandante y tratan de:

- ▶ Ampliación de infraestructura.
- ▶ Comunicación de información referente al personal.
- ▶ Rotación de personal militar.

El Almacén y Comisariato FAE – Latacunga para el desarrollo diario de las actividades dispone de los documentos que bajo su denominación se ofrecen a continuación:

ANEXO F

ALMACÉN Y COMISARIATO

FAE – LATACUNGA

ORGÁNICO NOMINAL

No. ORDEN	APELLIDOS Y NOMBRES	GRADO	CARGO
01	VACA GRANDA GEOVANNY	TNTE.	JEFE ALCOFAE
02	LUCIO ÁNGEL	SUBP.	DPTO. COMERCIALIZACIÓN
03	GARCÍA CLÉBER	SGTS.	SUPERVISOR ALMACÉN
04	DONOSO RÓMULO	SGTS.	SUPERVISOR COMISARIATO
05	GAVILEMA JOSÉ	CBOP.	VENTAS COMISARIATO
06	VILLAREAL CARLOS	CBOS.	VENTAS COMISARIATO
07	SOLANO DARÍO	SGTP.	BODEGUERO COMISARIATO
08	TERÁN WILSON	CBOS.	BODEGUERO COMISARIATO
09	PRADO JOSÉ	CBOS.	BODEGUERO COMISARIATO
10	CRUZ KATTY	EM.CI..	SECRETARIA ALCOFAE
11	GUEVARA CELENE	EM.CI.	CONTADORA ALMACÉN
12	VILLACRÉS JEANNETH	EM.CI.	CAJERA ALMACÉN
13	ALDANA KARINA	EM.CI.	CAJERA COMISARIATO
14	SARABIA MARCELO	EM.CI.	BODEGUERO ALMACÉN
15	CHICAIZA MARTHA	EM.CI.	CAJERA COMISARIATO
16	RENGEL LUIS	EM.CI.	VENDEDOR COMISARIATO
17	ANCHATIPÁN JONSON	EM.CI.	MENSAJERO
18	JÁCOME MAYRA	EM.CI.	AUX. CONTABILIDAD COMISARIATO
19	PALACIOS BLANCA	EM.CI.	VENDEDORA ELECTRODOMÉSTICOS

Este documento fue elaborado bajo las condiciones que anteriormente se conocían, manifiesta datos cierto grado de caducidad de los datos, sin actualización de los mismos y creado sin criterios técnicos que fundamenten su existencia y por consiguiente con deficiencias y desconocimiento para su utilización.

En la etapa de Organización del Almacén y Comisariato FAE Latacunga, se analizarán los procedimientos que en la actualidad ésta unidad organizacional realiza, con el propósito de evaluarlos con un estudio de Diagnóstico Administrativo, el mismo que servirá de base para proponer el Diseño del Sistema Administrativo, con inclusión de recomendaciones referentes a: eliminación, adición, combinación, modificación y / o simplificación de los procedimientos, con el único propósito de obtener de su aplicación eficiencia, efectividad y economía, lo cual se proyectará en un mejor servicio a los clientes internos y externos de la entidad en estudio.

*Procedimientos existentes en
Jefatura*

Procedimiento para la Solicitud de Personal

Rutina Actual de Procedimientos

ORD.	RESPONSABLE	
01	Jefe ALCOFAE	Evalúa el requerimiento
02	Secretaria	Elabora el documento c Director de Bienestar S
03	Comandante Director de Bienestar Social	Analiza la petición y en

Observaciones:

- El procedimiento actual para la solicitud de personal, ya sea al Comandante del Ala, como a la Dirección de Bienestar Social, se lo efectúa bajo ciertos condicionantes, pues para ambos casos no se cuenta con un Manual de Funciones que permita determinar las especificaciones del puesto.
- No contempla un estudio previo del requerimiento con los debidos justificativos, por lo que en la mayoría de los casos se produce una respuesta con destiempo, lo que retrasa las actividades y por lo tanto no se cuenta con la información en forma oportuna.

Recomendaciones:

- Añadir los pasos necesarios para que exista un verdadero ciclo de reclutamiento y selección de personal para evitar complicaciones en el desempeño diario de funciones y la relación interdepartamental de información y documentos se lleve en forma eficiente y eficaz; para cumplir con las disposiciones legales.

*Procedimientos existentes en
Secretaría*

Procedimientos para el Registro de Entrada y Salida de documentos

Rutina Actual de Procedimientos

ORD.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
01	Responsable	Entrega la documentación en secretaría del ALCOFAE.
02	Secretaria	Recibe y sella la documentación para el registro de entrada y se la entrega al Jefe.
03	Jefe ALCOFAE	Tramita el documento, remitiendo a la dependencia que corresponda.
04	Secretaria	Recibe el documento y comunica verbalmente y con la asistencia del documento los requerimientos a cumplirse.
05	Interesado De la Dependencia.	Se informa del contenido del documento y elabora los documentos solicitados.

06	Secretaria	Recibe la documentación elaborada por la dependencia respectiva para la aprobación del Jefe.
07	Jefe ALCOFAE	Revisa, de ser el caso realiza correcciones y legaliza con su firma para remitirlo al destinatario final.
08	Secretaria	Recepta la documentación legalizada y la entrega al mensajero.
09	Mensajero	Distribuye los documentos al destinatario.

Observaciones:

- El procedimiento actual para la Entrada y Salida de Documentación, dispone del registro para el control tanto de la entrada, trámite y salida; sin embargo éste en algunos casos no se cumple pues varios de los espacios no cuentan con la información solicitada.
- No existe un mecanismo que procure el control en la entrega - recepción interna de la documentación entre las dependencias involucradas para demostrar el cumplimiento de la función respectiva.

Recomendaciones:

- Completar el procedimiento actual con las actividades en el número en que fueran requeridas para propiciar el perfeccionamiento en la utilización de los registros disponibles para la constancia de la ejecución de la actividad y la elaboración de documentos que expresen cumplimiento de disposiciones.

Procedimiento para la Elaboración de Documentos

Rutina Actual de Procedimientos

<p>O RD .</p>		
-------------------------------------	--	--

01	Jefe ALCOFAE	Redacta, dicta o sugiere el contenido del documento.
02	Secretaría	Transcribe o redacta el texto del documento a ser enviado, con el número de copias que se haya considerado.
03	Jefe ALCOFAE	Revisa el documento; si fuera el caso realiza correcciones y legaliza el documento.
04	Secretaria	Entrega el documento al Conserje para que lo ponga en poder de la dependencia determinada.
05	Conserje	Lleva el documento a la dependencia determinada.
06	Secretaria	Coloca el documento (copia) en el archivo en forma numérica.

Observaciones:

- La unidad de secretaría como una de sus funciones principales debe cumplir con la elaboración de la documentación necesaria para el conocimiento, respuesta, etc., por lo tanto todos los esfuerzos deben concentrarse en la ejecución oportuna de dicha labor.
- Igualmente éstos documentos contarán con la debida nota de registro para su salida con el propósito de mantener el control debido y clarificar el cumplimiento.

Recomendaciones:

- Es oportuno sumar a las actividades del sistema actual para la elaboración de los documentos, los mismos que deberán necesariamente tener sus copias respectivas, las que serán remitidas a las dependencias relacionadas para su conocimiento, que por la evaluación objetiva de la Jefatura sean las indispensables.

Procedimientos existentes en el Departamento de Comercialización

Procedimiento para las Adquisiciones

Rutina Actual de Procedimientos

<p>O RD ·</p>		
<p>01</p>	<p>Auxiliar</p>	<p>Emite el Informe EXISTENCIAS GENERALES (Bodega, Autoservicio) que proporciona el Sistema MACRO, revisión que se hace por proveedor.</p>
<p>02</p>	<p>Supervisor Comercialización</p>	<p>Revisa las existencias actuales, planifica los pedidos: establece cantidades de compra, verificando la rotación de los productos.</p>
<p>03</p>	<p>Auxiliar</p>	<p>Emite una “Orden de Pedido” original y dos copias en referencia a los requerimientos planificados y autorizados por el Supervisor.</p>
<p>04</p>	<p>Supervisor Comercialización</p>	<p>Si el proveedor no cumple con las especificaciones que consta en la “Orden de Pedido” se anula el mencionado documento.</p>
<p>05</p>	<p>Auxiliar</p>	<p>Emite una nueva “Orden de Pedido” en que consten los productos con las debidas especificaciones, las que aceptará el Comisariato.</p>
<p>06</p>	<p>Supervisor Comercialización</p>	<p>Verifica la información contenida en la Factura de Venta concuerde con la información de la Orden de Pedido, para la legalización mediante firmas de las personas: emisor, representante de la Casa Comercial y la</p>

		autorización del Supervisor.
07	Vendedor	Recibe los documentos Orden de Pedido original y Factura con dos copias, va a Bodega para que la mercaderías sea recibida.
08	Auxiliar	Archiva la copia de la Orden de Pedido en la carpeta del proveedor que corresponda.

Observaciones:

- El no cumplimiento por parte del Proveedor de una de las especificaciones contenidas en la Orden de Pedido, referentes a cantidades, precio, marca, código de barras, hace que se anule el mencionado documento, para la emisión de un nuevo.
- La coordinación con los distintos proveedores se realiza en forma telefónica, por lo que existe la dificultad de concertar con el detalle efectivamente requerido.

Recomendaciones:

- Añadir al sistema actual las actividades que se requieran para reducir y eliminar la información incorrecta y en consecuente doble trabajo, lo que elimina disponibilidad de tiempo para la atención de las múltiples actividades que se presentan diariamente.

Procedimiento para el Cambio de Precios

Rutina Actual de Procedimientos

O RD ·		
01	Proveedor	Envía una solicitud con la petición del incremento de los precios de los productos.
02	Secretaria	Recibe la solicitud y registra su ingreso.
03	Jefe ALCOFAE	Recibe el documento y da el trámite respectivo.
04	Supervisor Comercialización	Contacta al proveedor y mantiene diálogo para llegar a acuerdos.
05	Auxiliar	Ejecuta una evaluación de precios mediante el sistema automatizado entre los proveedores.
06	Supervisor Comercialización	Autoriza la realización de una investigación de precios en los diferentes comisariatos.
07	Conserje	Realiza la investigación de los precios, que se respalda en documentos de promociones que mantiene la competencia.
08	Supervisor Comercialización	Procede al análisis de precios con la documentación recibida, si el incremento es conveniente, procede a la autorización.

Observaciones:

- El procedimiento se presenta eventualmente, el que es utilizado como soporte para la evaluación de los precios en el mercado; sin embargo, no se determina un período estable para la ejecución de dicha investigación.

- Determinar la secuencia de actividades que permitan el cumplimiento de los procedimientos mencionados en forma individual para lograr los objetivos de manera adecuada, sin que exista el desmedro de importancia en cada sistema.

Recomendación:

- Separar la secuencia de las actividades en cada procedimiento para dar cumplimiento a cada uno de forma en que no se confunda a responsables y sus funciones; para así establecer coordinación de la Jefatura, Comercialización y demás dependencias involucradas en cada secuencia en cuanto a información de importancia se refiere y el desarrollo de las tareas que se incluirán en la modificación para el logro del objetivo primordial: ofrecer un servicio de calidad al cliente.

**Procedimientos Existentes en el Departamento de Contabilidad-
Almacén**

**Procedimiento para el Registro de Transferencia de Mercaderías
Rutina Actual de Procedimientos**

RD.	RESPON SABLE	ACTIVIDAD
1	Delegado	Entrega los documentos (Transferencia de Mercaderías) debidamente legalizadas, de los artículos que se reciben de la bodega de la Matriz Quito.
2	Supervisor	Verifica , legaliza documentos y retira el original y una copia
3	Guardalma cén	Verifica que la mercadería entregada corresponda a la transferencia emitida, legaliza el documento con su firma.
4	Guardalma cén	Emite el “Ingreso de Mercaderías”
	Auxiliar	A través del Sistema Automatizado, ingresa al

5	Contabilidad	sistema (disquete) los datos referentes a cantidades y precios, proporcionando un idéntico al original, entrega las copias respectivas a Bodega.
6	Auxiliar Bodega	Asigna el número respectivo a la transferencia y archiva el documento.

Observaciones:

- El procedimiento que en la actualidad se ejecuta no ha mostrado dificultad, ya que todos los productos que contiene la transferencia son totalmente constatados en el sitio original para su posterior embarque.
- Los documentos que se emiten en este procedimiento contienen toda la información requerida en los diferentes casilleros dispuestos en el cuerpo del documento.

Recomendaciones:

- Proseguir con el procedimiento actual, ya que en la actualidad el desarrollo de él no ha presentado dificultad y no se prevé aún algún tipo de contratiempo que interfiera con el desarrollo de las actividades propias de comercialización de los productos, su registro y almacenamiento. Sin embargo no se dejaría de lado ciertas modificaciones que fueran propuestas en lo posterior.

Procedimiento para la Elaboración de Nóminas de Descuentos

Rutina Actual de Procedimientos

RD.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Auxiliar Contabilidad	Recibe las Solicitudes de Crédito, en la ejecución del Cuadre de Caja que se realiza diariamente al final de la jornada.
2	Auxiliar Contabilidad	Registra las Solicitudes de Crédito; con diferenciación de montos de cuotas iniciales, total crédito

		y plazos.
3	Jefe ALCOFAE	Firma las Solicitudes de Crédito del día; en muestra de la autorización de la solicitud.
4	Auxiliar Contabilidad	Al día 15 del mes se remite la documentación total correspondiente al período a Dirección de Bienestar Social Quito, para el descuento mensual pertinente.

Observaciones:

- Se considera que la persona quien evalúa el alcance del monto del crédito, es la que otorga el visto bueno para la compra bajo las condiciones de crédito vigentes, si la compra requiere la garantía respectiva se procederá a cubrir los requisitos que se solicitan.

Recomendaciones:

- Incluir en el procedimiento actual las actividades que representen a todos los pasos por seguir sin omitirlos de ningún modo, con la diferenciación que se requiera y no trasladar las responsabilidades a otras dependencias si el caso fuese superable en las instancias inferiores. Además la seria dificultad que existe es por la falta de información referente a los descuentos a los que estarán sujetos los clientes, la que se evitará con la debida explicación por parte de la sección caja, con esto se elimina los reclamos posteriores.

Procedimiento para el Control del Flujo de Ingresos

Rutina Actual de Procedimientos

O RD.	RESPONS ABLE	ACTIVIDAD
01	Supervisor Almacén	Mediante el Sistema Automatizado; emite el Resumen de Ventas por Secciones y Proveedor para visualizar el detalle de montos por ventas y sus condiciones.
02	Cajera	Realiza el Arqueo de Caja, preparando el

		depósito de los valores recaudados, legalizan el documento.
02	Cajera	Al día siguiente deposita los valores de acuerdo al Resumen de Ventas diario en el Departamento de Contabilidad.
	Auxiliar Contabilidad	Elabora el Diario de Caja con el detalle del dinero (efectivo, cheques) el mismo que será legalizado por las firmas del Cajero y Auxiliar de Contabilidad.
05	Auxiliar Contabilidad	Elabora los Comprobantes de Depósito a las cuentas de la Dirección de Bienestar Social Quito; para la entrega a la Transportadora de Valores.
06	Guardia	Recibe y lleva los valores sujeto de depósito.
07	Agente Bancario	Retorna los cheques que han presentado dificultad para su efectivización.
08	Auxiliar Contabilidad	Localiza y concreta con las personas emisoras de los cheques para recaudar los valores, con la aplicación de los porcentajes respectivos.

Observación:

- El sistema automatizado proporciona los documentos para el control del efectivo y si de presentarse el caso de errores con la intervención y autorización inmediata del Supervisor se corregirán los casos que muy esporádicamente se presentaren.
- La información que se mantiene de los clientes que realizan sus pagos en cheques es la esencial para localizarlos en casos de que exista complicaciones para su efectivización.

Recomendaciones:

- El procedimiento que en la actualidad se ejecuta, se debe mantener con las actividades expuestas sin que esto signifique que no se las modificará con posterioridad, cuando las condiciones que imperen así lo exija, como es el

caso de una posible descentralización en este sentido, el cual llevará a una nueva estructura.

*Procedimiento para el Control
del Flujo de Egresos Almacén
Rutina Actual de Procedimientos*

ORD.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
01	Interesado	Realiza el Pedido de los materiales requeridos en las dependencias que corresponden al Almacén.
02	Auxiliar Contabilidad	Detalla un listado de los requerimientos normales, evalúa el total de la compra.
03	Conserje	Visita al proveedor con el propósito de conocer el valor total de la compra.
04	Auxiliar Contabilidad	Solicita a la DBS-Quito ya que el valor de la compra excede el valor de 3 SMV.
03	Conserje	Efectúa la compra la que debe estar respaldada por la Factura de compra.
05	Auxiliar Contabilidad	Elabora el oficio dirigido a la DBS-Quito, justificando el gasto efectuado con los documentos de respaldo.
06	Correo Militar	Lleva los documentos antes mencionados a su destinatario final.

Observaciones:

- Si bien es cierto se mantiene un Fondo de Caja Chica que eventualmente serviría para cancelar gastos, pero dicho rubro debe ser utilizado para cubrir igualmente necesidades de baja cuantía y que se presenten esporádicamente.
- Conocedores de la presencia del gasto una vez por mes, pues se refiere a la compra de Suministros para Oficina y se mantiene un promedio estándar de cantidad, este será ejecutado de este modo, pues con esto se pretende establecer un sistema de control y no tener existencias bajo inventario ya que se rompería el control requerido.

Recomendaciones:

- El procedimiento que en la actualidad se ejecuta, se debe mantener con las actividades expuestas sin que esto signifique que se lo cumplirá estrictamente por siempre y no se presente modificación alguna en posterioridad, cuando

las condiciones lo requieran y así lo exijan, se requerirá de un cambio en la estructura.

*Procedimientos existentes en el
Departamento de Contabilidad –
Comisariato
Procedimiento para la
Cancelación a Proveedores*

ORD.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
01	Comercialización	Revisa el Detalle de Facturas por Pagar en conjunto con Bodega según Proveedor y monto de mercadería vendida.
02	Auxiliar De Créditos	Revisa Documentos por Pagar: Facturas, Orden de Pedido e Ingreso a Bodega totalmente legalizados y con la Nota de Crédito en el caso de existir devoluciones.
03	Contadora	Efectúa el registro de cuentas y emite el Comprobante de Egreso, Retención de IVA e Impuesto a la Renta, con la respectiva firma.
04	Auxiliar De Créditos	Elabora el cheque por el valor correspondiente, el que consta en el comprobante de Egreso.
05	Contadora	Legaliza con su firma el cheque.
06	Jefe ALCOFAE	Legaliza los documentos.
07	Auxiliar De Créditos	Archiva temporalmente los documentos hasta el pago efectivo a los proveedores.

Observaciones:

- El sistema que se mantiene puede agilizar las labores y propiciar un ambiente en que los Proveedores resulten favorecidos; pero no todos pueden contar con tal suerte pues la evaluación de ventas por factura determinan el pago.
- Para realizar las adquisiciones, la evaluación de los productos que se van a expender debe ser más objetiva puesto que los proveedores no deben ser los que pierden ni tiempo ni valor de sus productos, en tal virtud los valores que se adeudan por el previo compromiso de compra deberán ser cancelados.

Recomendaciones:

- Modificar el procedimiento actual con el propósito de evitar complicaciones con los proveedores y ser cumplidores de las condiciones de crédito que se pactaron en primera instancia, asumiendo las pérdidas que se produjeran por productos en malas condiciones para la venta y distinguir a los productos sujetos a “prueba” dentro de las mercaderías en consignación.

*Procedimiento para el Cobro de
Créditos Personales e
Institucionales*

ORD.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
01	Auxiliar Créditos	Realiza el cierre y elabora el estado de Cuenta por dependencias en nómina y disquete respectivamente legalizados para los descuentos del Rol de las diferentes dependencias.
02	Jefe ALCOFAE	Revisa documentación y legaliza.
03	Contadora	Prepara los sobres con los documentos de créditos y se los entrega a secretaria para el envío.
04	Secretaria	Realiza el documento que indique información que contiene los sobres.
05	Mensajero Correo Militar	Recibe y transporta la documentación hasta el Departamento de Finanzas de FAE y las distintas dependencias.

Observaciones:

- Esta actividad se la ejecuta mensualmente y con corte cuando solicite la Dirección de Bienestar Social, presenta los inconvenientes típicos de estos casos, pues las dependencias no mantienen una base de datos actualizada que proporcione listados de personal en labores.
- Gracias al sistema computarizado se puede emitir con facilidad los reportes para la evaluación de montos, saldos, fechas de pago.

Recomendaciones:

- El procedimiento actual no contempla los pagos que varios de los clientes realizan en las instalaciones del Departamento de Contabilidad, lo que se hace necesario se incluya bajo este procedimiento para el mantenimiento de la secuencia íntegra de las actividades referentes a créditos. Además se

delegará a la persona idónea para que se encargue de solicitar y ratificar los listados de clientes para aceptar o rechazar una solicitud de crédito que la haga.

*Procedimiento para el Pago de
Impuestos*

ORD.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
01	Contadora	Emite los reportes otorgados por el sistema sobre IVA Cobrado en Ventas, Retenciones del Impuesto a la Renta e IVA.
02	Auxiliar Inventarios	Emite el Reporte de las Compras y Devoluciones efectuadas en el período a declarar.
03	Contadora	Revisa los reportes con los documentos de soporte: libros de Compras, Ventas y Devoluciones; ingresa los valores en los formularios respectivos y bajo las condiciones especificadas para el efecto.
04	Contadora	Realiza los registros contables respectivos y emite el Comprobante de Egreso, legalizado.
05	Auxiliar De Créditos	Emite el cheque por los valores respectivos.
06	Jefe ALCOFAE	Legaliza los documentos.
07	Conserje	Registra el pago en la institución respectiva.
08	Contadora	Recibe la documentación y archiva.

Observaciones:

- El cumplimiento de las obligaciones tributarias exige que la presentación y declaración de los valores en los respectivos formularios debiendo poner absoluto cuidado en su cumplimiento para evitar el pago de valores por concepto de multas e intereses que en la actualidad ascienden a montos elevados.
- Las obligaciones que constan en la Tarjeta de Registro Único de Contribuyentes, no exime del cumplimiento de las exigencias que el Servicio de Rentas Internas solicita, por lo tanto el método actual se modificará en el momento en que no se ajuste a las necesidades solicitadas y exigidas por la autoridad tributaria.

Recomendaciones.

- Mantener el sistema actual con las actividades que se exponen, pues contribuye a proporcionar la información con el detalle requerido. Al actuar como Agente de Retención del gobierno, estamos en la obligación de mantener actualizados los conocimientos en cuanto a las reformas en el ámbito tributario, pues con el afán de recaudar los ingresos fiscales se están dictando las normativas para el efecto, de las cuales no podemos alejarnos.

Procedimientos existentes en Caja – Almacén

Procedimiento para la Facturación a Clientes

ORD.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
01	Cliente	Asiste a las instalaciones del Almacén y efectúa su compra en una de las secciones.
02	Auxiliar Ventas	Registra la venta en el sistema, si es al contado se prosigue al paso 04; si la compra es a crédito el cliente se dirige a Caja.
03	Cajera	Revisa en el Módulo de Consultas de Crédito el monto que se puede asignar al cliente; si es procedente se emite el comprobante de crédito, legalizados y con el cumplimiento de los requisitos.
04	Cajera	Emite la Factura (original para el cliente y copia para Contabilidad) paga el correspondiente pago.
05	Jefe ALCOFAE	Legaliza con su firma el documento de otorgamiento del crédito.
06	Auxiliar Ventas	Entrega el artículo comprado a la presentación de la Factura de Compra.
07	Cajera	Al final del día efectúa el conteo del dinero y documentos, elabora el Reporte Diario de Ventas por Secciones en presencia del Supervisor.

Observaciones:

- El responsable de Caja es quien emite la autorización para el alcance en el crédito y por lo tanto las actividades posteriores que ejecuta el Jefe no serían necesarias, salvo el caso de la presencia de serias decisiones en cuanto al pago.
- Esta serie de actividades a cumplirse en la atención al cliente, contiene la estructura combinada de ventas en efectivo y crédito con la distinción en los

documentos que respaldan su ejecución por lo que se exige mucha atención en el momento de otorgar crédito.

Recomendaciones:

- Modificar el sistema para la consecución de los objetivos del área en mención, pues en este punto se hace la evaluación para la concesión del crédito y el cumplimiento de los requisitos solicitados y vigentes de acuerdo a las normativas emitidas por la Dirección de Bienestar Social.

Procedimientos Existentes en Caja – Comisariato
Procedimiento para Facturación a Clientes

ORD.	RESPONSABLE	<i>ACTIVIDAD</i>
01	Cliente	Asiste a las instalaciones del Comisariato y efectúa su compra.
02	Cajera	Procede a pasar cada uno de los artículos por el scanner, totalizando el ticket de compra y registra la condición de pago (Contado, Crédito, Cheque y Tarjeta de Crédito).
03	Supervisor	Finalizado el día emite el Reporte Diario de Ventas (Original Contabilidad y Copia archivo)
04	Cajera	Procede al conteo de los valores en numerario y documentos, para la elaboración del comprobante de depósito, firman para la legalización de documentos.
05	Supervisor	Firma el documento.
06	Cajera	Deposita en Contabilidad los valores de las Ventas Diarias del día, con los documentos.
07	Contadora	Recibe el dinero de acuerdo a los saldos del Reporte Diario de Ventas y legalizan los documentos.
08	Auxiliar Contabilidad	Elabora el documento de depósito de los valores y entrega a Contabilidad Almacén para la entrega a la Transportadora de Valores.

Observaciones:

- Las actividades que se cumplen diariamente en la sección Cajas del Comisariato, son las requeridas y en el caso de la presencia de errores en la selección de ítems, el error se lo corrige de inmediato desde el Departamento de Contabilidad, con el aviso al Supervisor y su autorización.

- Con la presencia de errores mínimos y solucionados al instante, no se puede decir de la existencia de complicaciones en este sistema, por lo que estima que con el se cumple con las expectativas del puesto.

Recomendaciones:

- Mantener el sistema actual de atención al cliente en las Cajas, con la adición de las actividades que indiquen la corrección de errores, si éstos se presentaren, pues el objetivo que se requiere se cumpliría en su totalidad y con la debida comunicación entre los puestos relacionados se podrá sortear dificultades, además con el establecimiento de políticas, nadie podrá ni deberá omitirlas.

Procedimientos Existentes en Bodega – Almacén

*Procedimientos para el Ingreso
de Mercaderías*

ORD.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
01	Bodega Central	Entrega el documento de Transferencia de Mercaderías en Original y una copia.
02	Comisión	Recibe el documento y el cargamento de mercaderías asignadas.
03	Guardalmacén	Revisan el listado de la transferencia con los bienes que ingresan a la Bodega.
04	Auxiliar Contabilidad	Emite la Transferencia de Mercaderías, de contenido igual al emitido en Quito, legaliza y archiva el original, entrega copia a Bodega.
05	Auxiliar Bodega	Recibe el documento de transferencia emitido por Contabilidad legalizado y archiva copia.
06	Auxiliar Bodega	Dispone la mercadería en el orden determinado para el mantenimiento de la mercadería en completo orden y buen estado.

Observaciones:

- Con el método actual se mantiene un orden riguroso del registro de ingreso así como en el almacenamiento de los productos, que propicia el desarrollo adecuado y oportuno en la atención al cliente.

Recomendaciones:

- Mantener el sistema actual de atención al cliente interno, pues se cumple con el objetivo de almacenamiento y abastecimiento a las diferentes secciones cuando éstas soliciten, además brindando el apoyo para las dependencias relacionadas.

*Procedimiento para la
Transferencia de Mercaderías*

ORD.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
01	Auxiliar Ventas	Realiza la petición verbal de su requerimiento a Bodega.
02	Auxiliar Bodega	Prepara la Transferencia Interna de Mercaderías en Original y Copia.
03	Auxiliar Bodega	Selecciona los productos para la entrega al Autoservicio.
04	Auxiliar Ventas	Recibe la mercadería, la que dispondrá en las estanterías y vitrinas dispuestas para la exhibición, firmará por su conformidad y archiva el original del documento.
05	Auxiliar Bodega	Al entregar de conformidad con el documento, firma y archiva la copia.
06	Contabilidad	Recibe documentos y registra la transacción y archiva .

Observaciones:

- En la transferencia interna de mercaderías las actividades se rigen a las necesidades que el mismo procedimiento lo exige y por tanto no se omite ninguna y se lleva a exitoso término la responsabilidad de poner a disposición del cliente la mercadería.

Recomendaciones:

- Seguir bajo el sistema actual, ya que con el desempeño de las actividades en dicha forma no se presentan dificultades y con esta forma de actuar se cumple

con los objetivos de esta dependencia, con la atención al cliente de forma directa e indirectamente.

Procedimientos Existentes en la Bodega – Comisariato
Procedimiento para el Ingreso de Mercaderías

ORD.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
01	Proveedor	Se acerca a las instalaciones de Bodega Comisariato y entrega los documentos Facturas: original y 2 copias; Orden de Pedido: original y 2 copias.
02	Guardalmacén	Recibe los documentos y la mercadería.
03	Auxiliar Bodega	Verifica la emisión legal de la factura, Registro Sanitario en vigencia, Código de barras, Fecha de elaboración y caducidad y firma.
04	Guardalmacén	Registra en el sistema el número de la Orden de Compra para visualizar la compra que se generó en Comercialización y verifica el código de barra ingresado.
05	Auxiliar Bodega	Imprime el documento Ingreso de Mercaderías.
06	Guardalmacén	Firma el documento.
07	Auxiliar Bodega	Distribuye documentos: Contabilidad (Factura, Orden de Pedido, Ingreso de Mercaderías, original y copia).
08	Contadora	Recibe documentos, firma, entrega las copias y archiva temporalmente los documentos originales para el pago a los Proveedores y las copias ingresan al archivo definitivo.
09	Auxiliar Bodega	Archiva Orden de Pedido copia, Factura copia e Ingreso de Mercaderías copia.

Observaciones:

- Cada una de las actividades y su secuencia son las que ha establecido la experiencia en el desarrollo diario de actividades en que se integra la

participación de varias dependencias del Comisariato, por lo que igualmente consta la correspondencia de información y un sistema que provea de control interno, pues se segregan las actividades de acuerdo a las disposiciones legales.

Recomendaciones:

- El proceso señalado integra óptimamente las actividades requeridas de parte de las diferentes áreas del Comisariato, por lo que se recomienda conservar el actual procedimiento.

*Procedimiento para la
Devolución de Mercaderías*

ORD.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
01	Auxiliar Ventas	Clasifica la mercadería dañada, caducada o sin rotación.
02	Auxiliar Bodega	Registra la devolución en cantidades y valores; se imprime el documento de Devolución Interna
03	Auxiliar Ventas	Revisa el documento y firma.
04	Auxiliar Bodega	Legaliza el documento, archiva el original y entrega copia a Contabilidad.
05	Contadora	Registra y emite la Devolución a Proveedores, entrega a Auxiliar de Créditos.

Observaciones:

- El desarrollo del procedimiento expone una secuencia lógica para el logro del objetivo del área; sin embargo, en el caso de la no rotación de la mercadería se hace indispensable proceder al retiro de la mercadería de los sitios de exposición.
- Dentro de los procedimientos de Comercialización se añade la indicación de la necesidad de la creación de la Cuenta de Mercaderías a Consignación, el término “sin rotación” desaparecería.

Recomendaciones:

- Conservar el procedimiento anterior, con las modificaciones en cuanto a términos se refiere y por los demás está correcto para demostrar eficacia en la coordinación con los departamentos y áreas involucradas.

Procedimientos Existentes en el Autoservicio

Procedimiento para la Transferencia de Mercaderías al Autoservicio

ORD.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
01	Auxiliar Ventas	Realiza la petición del requerimiento de productos y sus cantidades que se necesita en percha.
02	Auxiliar Bodega	Separa el producto solicitado.
03	Guardalmacén	Ingresa los datos de cantidad y producto al sistema para preparar el Documento Transferencia Autoservicio y los firma.
04	Auxiliar Ventas	Verifican el contenido del documento de transferencia con la existencia física del producto y firma el documento, recibe una copia.
05	Guardalmacén	Entrega a Contabilidad en documento original y archiva una copia.
06	Contadora	Archiva el original del documento.
07	Auxiliar Ventas	Coloca los productos en la perchas destinadas para cada tipo de producto.

Observaciones:

- El desarrollo del procedimiento expone una secuencia lógica para el logro del objetivo del área, la que está en un mismo nivel jerárquico, que debe ejecutar labores para la obtención del objetivo de la institución, brindar servicio social.

Recomendaciones:

- Conservar el procedimiento anterior, pues en su ejecución se manifiesta un sentido de proporcionar y recibir retroalimentación, ya que ésta área se constituye en un punto clave para la evaluación de las preferencias y expectativas de los clientes.

2.2.1.3. Dirección: la función administrativa de Dirección se define como el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo.¹⁸

A pesar que se desarrollan las labores de comercialización de forma aceptable, la falta de una planificación, la estructura organizacional sin estudio técnico, llenar las vacantes con personal capacitado en otras áreas, hacen que las actividades se vuelvan algo desconcertante para las personas que las cumplen. Sin embargo, entre los diferentes departamentos que existen se destaca la integración de esfuerzos y colaboración de sus miembros para el cumplimiento de las tareas dispuestas.

El ambiente laboral que propicia el Jefe es de absoluta tranquilidad, solicitando y patrocinando varias de las ideas de los miembros para dar solución o mejorar cierta dificultad y / o perfeccionar la atención al cliente interno o externo; siendo un apoyo totalmente eficaz para el desempeño de todos los partícipes en sus distintos puestos.

¹⁸ HAROLD KOONTZ. Administración una Perspectiva Global. Pág. 462

La mejor idea que se ha adoptado para el desarrollo conjunto de las actividades es pues la que integre los esfuerzos del recurso humano, en la que se valore su desempeño, su calidad de miembro de sistemas sociales que interactúan en la organización, su individualidad y por tanto evitando las generalizaciones en cuanto motivación, liderazgo y comunicación.

Con el conocimiento de que todos los trabajadores, sin importar cuál sea su puesto en la organización, todos contribuyen a los objetivos de la empresa; cada uno de ellos es único, con capacidades y aspiraciones diferentes y por lo mismo son considerados como tales y como lo dice el adagio que: el recurso humano es el activo más importante en la empresa y por lo mismo así se lo reconoce; dicho pensamiento se lo mantiene siempre.

A pesar que el Almacén y Comisariato FAE no está autorizado para la creación de bonificaciones económicas por desempeño; el ALCOFAE Latacunga a través de su jefatura proporciona motivación a manera de reforzamiento positivo, el que crea un cambio en la conducta del personal, pues al procurar un buen ambiente de trabajo, el elogio de su desempeño, la determinación de formas de trabajo con la participación y ayuda de los empleados, contando con ellos como un instrumento de retroalimentación , hacen un mejor sistema de trabajo; ganado un mayor grado de confianza y de identificación del personal para con la dependencia.

El incentivo diario que la jefatura proporciona, se demuestra por el interés que pone en realizar las visitas a los lugares de trabajo y participando de él y no solamente existe dedicación a dirigir las labores desde el escritorio, por el contrario se guía por el pensamiento de que: “El mejor jefe es quien conoce parte de todos y cada uno de los puestos”; de esta manera el personal que labora en la institución percibe esta acción

como una participación preocupada y alentadora, no por el contrario como una situación sofocante ante la presencia del jefe.

2.2.1.4. Control: Conocedores que el control como función administrativa es la medición y corrección del desempeño con el fin de que se cumplan los objetivos de la empresa; se puede concluir que el Almacén y Comisariato FAE Latacunga no dispone de una Planificación consiente y técnicamente definida en la que se establezcan objetivos y metas cuantitativas realizables en un período anual, tampoco se cuenta con los instrumentos de medición o estándares, consecuentemente no se podría establecer el nivel de cumplimiento de los objetivos.

Al conocer el objetivo primordial de la empresa, que es: “brindar ayuda social a sus dependientes”; no se conoce más de un establecimiento de objetivos anuales o por temporada y los programas a ejecutarse para lograrlos, pues no se integra una planificación macro a nivel de Cadena de Almacenes y Comisariatos.

Sin embargo el cumplimiento de actividades diarias que la determinó y la perfecciona la experiencia, necesariamente se controla desde el nivel de jerarquía que corresponda en primera instancia y si es el caso pasará a nuevas instancias que dispongan de la competencia requerida.

En términos cuantitativos; al no disponer de estándares de medición del cumplimiento de objetivos, establecimiento real de valores y competencias; acatamiento de normas legales existentes y en vigencia, los datos y valores proporcionados por los diversos informes tendrían un cierto grado de complicación en el instante de su interpretación. A pesar de contar con un informe de Auditoría en el Área Financiera, el dictamen, recomendaciones y demás son acatadas parcialmente o justificadas por su no cumplimiento por la

comunicación de resultados extemporáneos y el no seguimiento de la ejecución de sus recomendaciones.

Como se mencionó las falencias expuestas se suman a la inestabilidad del personal de niveles superiores; rotación frecuente de dicho personal en forma total; lo que evita continuidad y la presencia de miembros nuevos que obligatoriamente deben pasar por el proceso de adaptación, pues muchos de ellos no cuentan con la preparación en el área que en el proceso de esta empresa solicita.

2.2.2. Sección Personal

El personal tanto civil como militar que presta sus servicios en el Almacén y Comisariato FAE Latacunga tiene su registro personal en esta Sección y por tanto debe reportarse a ella en asuntos tales como:

- ▶ Ingreso y salida a las labores.
- ▶ Permisos por días.
- ▶ Permisos por horas.
- ▶ Publicación y Uso de Vacaciones.
- ▶ Registro de Sanciones.
- ▶ Registro de Licencia por Enfermedad.

Y otras que coadyuvan a la ejecución de las arriba mencionadas y que se refieren a funciones propias de personal en su relación laboral, ya que dependen directamente de dicha sección.

2.2.3. Bienestar Social

El Almacén y Comisariato FAE – Latacunga por ser una Unidad Administrativa dentro del Ala de Investigación y Desarrollo No. 12 Cotopaxi, y ser una sucursal comercial de la Dirección de Bienestar Social de Quito regula su funcionamiento así como del todos los Almacenes y Comisariatos de la Fuerza Aérea Ecuatoriana a través de la Dirección de Bienestar Social bajo el marco legal expuesto anteriormente.

La Dirección de Bienestar Social, además de dar cumplimiento a las leyes y normas vigentes, dicta las normativas que hacen referencia a los siguientes asuntos:

- ▶ Regulación para Créditos.
- ▶ Calificación de Proveedores.
- ▶ Cambios de Precios.
- ▶ Devoluciones de Mercaderías.
- ▶ Baja de Productos.
- ▶ Autorización para la compra de bienes.

Igualmente tiene autoridad y competencia para trámites de diversa índole; los que proporcionan beneficios para el personal dependiente de la Fuerza Aérea Ecuatoriana a nivel nacional.

2.2.4. *ÁREA FINANCIERA*

2.2.4.1. Plan de Cuentas

Al realizar el estudio del empleo de un Plan de Cuentas para el registro de las transacciones en el Comisariato, se determina que el documento en mención no cuenta con la debida utilización, pues no se cuenta con un manual de Contabilidad, su ausencia impide unificar procedimientos y políticas en las diferentes sucursales, originando una información no real ni confiable presentada en los Estados Financieros, lo que propicia que la toma de decisiones sea errónea.

De igual manera se evidencia que a la falta de un manual se distorsiona la información ya que salvando su mejor criterio la persona encargada del registro de las transacciones subjetivamente denominaba las cuentas intervinientes en el movimiento económico.

El Almacén FAE Latacunga por no mantener independencia y ser solamente considerado un punto de venta que reporta todos sus movimientos económicos a la Unidad Central Quito; no emite cuentas de Ingresos y Gastos correspondientes a la sucursal para su posterior Consolidación y Condensación. Al referirme a cuentas de Activos, Pasivos y Patrimonio; existe una utilización parcial de cuentas, pues en su Estado de Situación Financiera la presencia de Pasivo es escasa y a mi criterio con equivocada denominación; si bien es cierto esta unidad administrativa es totalmente dependiente de la Dirección de Bienestar Social Quito no es menos cierto que debe actuar como una sucursal administradora de Activos y Pasivos; poseedora del Patrimonio proporcional, ya que la Cadena de Almacenes FAE por su importancia y cobertura a nivel del país debe demostrar su realidad e influencia.

En la conformación o constitución de una empresa se integra los aportes en diversas formas y de varios socios y se mantiene su diferenciación; igualmente se debería establecer el sistema pues cada unidad representa y maneja una proporción del total; por consiguiente la presentación de sus valores deben tener la clasificación de Activos, Pasivos y Patrimonio, Ingresos y Gastos, de tal forma que se evidencie y proporcione datos verídicos para una evaluación total la que servirá de base para la toma de decisiones en beneficio de la empresa en su conjunto. Así no solamente una sucursal propiciará ingresos, usufructuará de sus bienes y su correspondiente registro; sino que conocerá sus propios resultados bajo el uso adecuado y total aplicación de normas contables, igualmente se considere la elaboración del Manual del Plan de Cuentas, el que deberá ser adoptado en el sistema en su totalidad, originando de este modo una base de comparación real.

2.2.4.2. Estado de Resultados

Se presenta a continuación los datos proporcionados en el Balance indicado, con su respectivo análisis: vertical, horizontal; con la observación de la presencia de dicho documento en el Comisariato, bajo un formato que contiene las modificaciones estimadas como necesarias para la comparación, sin embargo bajo los escenarios en los cuales se desempeñaron las labores no fueron las más favorables, pues como se dijo, uno de los factores que interfirieron el normal funcionamiento de la entidad fueron los constantes Inventarios los cuales abarcaron períodos significativos, razón por la que los resultados proporcionados en el Estado de Resultados de los diferentes años no se podrían considerar como la base de un análisis que proporcione resultados con un nivel altamente confiable y que emita un criterio de crecimiento verdadero.

A lo expuesto se añade que el ejercicio económico correspondiente al año 2.001 no fue el más ideal, pues las actividades se reabrieron a partir de la última semana del mes de Abril, ya que por la cuantiosa pérdida que se registró en un período tan corto (6 meses), esto debido a los faltantes en las diversas perchas del Comisariato, existiendo en primera instancia un valor y posteriormente con un nuevo conteo el incremento de dicho valor.

Existe por ello indicadores que muestran un decrecimiento tanto en unidades monetarias como en los distintos índices financieros calculados, sin embargo con la observación y análisis indicado, como es que el ejercicio económico del Comisariato abarca solamente nueve (9) meses y fracción, por tanto la comparación que se establece no constituiría períodos similares, pero si la comparación fuera por trimestres el primero y segundo del año mostrarían nulidad o negatividad de un ciento por ciento y diferencias significativas respectivamente.

Por la experiencia del personal que labora en forma permanente en los puntos que se consideran claves para la emisión de una observación con criterio, manifiestan salvando las dificultades con los proveedores sobre pagos pendientes, cambio de productos caducados, etc., ellos mostraron predisposición y entusiasmo para vencer los obstáculos encontrados y por lo mismo su deseo de continuar colaborando con la institución en la satisfacción de las necesidades de los clientes; se determina que en el período en que se desarrollaron las actividades con normalidad se obtuvieron unos resultados en términos aceptables, con expectativas de un mayor crecimiento para el próximo período económico.

En el año 2.002 en que las actividades se desarrollaron con una significativa regularidad, puesto que los inventarios no coparon períodos de atención al público en un ciento por ciento sino que se efectuaron en los fines de semana y con las labores del personal en horario diferido; este

acontecimiento fue un gran estímulo y llamado de atención para los consumidores que visitan las instalaciones del Comisariato, anulándose con este hecho las anteriores negativas experiencias de cubrir sus necesidades y encontrarse con las puertas cerradas debido a un inventario.

Con este hecho, se puede visualizar a simple vista la gran aceptación de sus clientes, además del resultado que ha proporcionado la apertura del servicio a la comunidad civil en general y a través de la firma de convenios con las diversas instituciones de la ciudad.

Lo anterior, se visualiza numérica y porcentualmente en los cuadros que prosiguen:

**FUERZA AÉREA ECUATORIANA
COMISARIATO FAE LATACUNGA
ESTADO DE RESULTADOS EN DÓLARES**

CUENTAS	DEL 20-ENE. AL 31-DIC / 1.998	DEL 16-ENE. AL 31-DIC / 1.999	DEL 03-ENE. AL 30-DIC / 2.000	DEL 30-MAR. AL 31 DIC. / 2.001	DEL 02-ENE. AL 31-DIC / 2.002
VENTAS BRUTAS	53.721,34	131.109,28	231.644,03	194.414,95	295.410,72
- Devolución en Ventas	105,16	3,78	9,70	-	-
= VENTAS NETAS	53.616,18	131.105,50	231.634,33	194.414,95	295.410,72
Compras	52.095,49	133.540,60	255.480,90	188.720,61	292.516,95
- Devolución en Compras	2.402,30	2.020,01	11.782,58	1.658,37	580,00
= COMPRAS NETAS	49.693,19	131.520,59	243.698,32	187.062,24	291.936,95
+ Inv. Inicial Mercaderías	8.873,19	8.450,69	18.869,18	42.955,14	48.458,38
Bodega	946,95	1.920,16	781,35	21.078,24	10.902,72
Autoservicio	7.926,24	6.530,53	18.087,83	21.876,90	37.555,66
= M.D.P.V.	58.566,38	139.971,28	262.567,50	230.017,38	340.395,33
- Inv. Final Mercaderías	8.450,69	18.869,18	42.955,14	48.458,38	63.848,99
Bodega	1.920,16	781,35	21.078,24	10.902,72	9.481,55
Autoservicio	6.530,53	18.087,83	21.876,90	37.555,66	54.367,44
= COSTO DE VENTAS	50.115,69	121.102,10	219.612,36	181.559,00	276.546,34
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	3.500,49	10.003,40	12.021,97	12.855,95	18.864,38
+ INGRESOS	553,83	1.070,86	2.793,17	1.142,60	2.345,16
Ingresos Operacionales	-	-	-	147,38	243,18
Revalorización de Mercadería	-	-	-	147,38	243,18
Ingresos no Operacionales	553,83	1.070,86	1.040,53	583,31	1.849,98
Interés Cheques Protestados	3,32	-	1,54	-	-
Interés Bancario	364,16	426,36	142,76	151,50	249,98
Interés por Inversiones	186,35	644,50	330,93	-	-
Trámites de Administración	-	-	169,60	311,81	1.100,00
Calificación de Proveedores	-	-	-	120,00	500,00
Comisiones	-	-	395,70	-	-
OTROS INGRESOS	-	-	1.752,64	411,91	252,00
Ingresos Varios	-	-	1.752,64	411,91	252,00
- GASTOS	1.187,99	3.608,66	7.585,32	7.840,14	6.886,63
Gastos Operacionales	933,59	1.539,88	4.450,19	7.493,19	6.402,87
Gasto Remuneraciones	636,56	914,87	2.713,98	3.122,52	1.495,12
Gasto Servicios	297,03	625,01	1.736,21	2.474,45	2.721,90
Gasto Suministros y Materiales	-	-	-	1.896,22	2.185,85
Gastos no Operacionales	254,40	2.068,78	3.135,13	346,95	483,76
Gastos Financieros	58,23	1.902,88	2.552,37	110,73	158,48
Otros Gastos	196,17	165,90	582,76	236,22	325,28
= UTILIDAD NETA	2.866,33	7.465,60	7.229,82	6.158,41	14.322,91

**FUERZA AÉREA ECUATORIANA
COMISARIATO FAE LATACUNGA
ESTADO DE RESULTADOS ANÁLISIS HORIZONTAL**

Cuentas	1999	2000	2001	2002
= VENTAS NETAS	145%	77%	-16%	52%
= COSTO DE VENTAS	142%	81%	-17%	52%
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	186%	20%	7%	137%
+ INGRESOS	93%	161%	-59%	105%
Ingresos Operacionales				65%
Ingresos no Operacionales	93%	-3%	-44%	217%
OTROS INGRESOS			-76%	-39%
- GASTOS	204%	110%	3%	-12%
Gastos Operacionales	65%	189%	68%	-15%
Gastos no Operacionales	713%	52%	-89%	39%
= UTILIDAD NETA	160%	-3%	-15%	133%

**FUERZA AÉREA ECUATORIANA
COMISARIATO FAE LATACUNGA
ESTADO DE RESULTADOS ANÁLISIS VERTICAL**

Cuentas	1998	1999	2000	2001	2002
VENTAS NETAS	100%	100%	100%	100%	100%
- COSTO DE VENTAS	93%	92%	95%	93%	94%
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	7%	8%	5%	7%	6%
+ INGRESOS	1%	1%	1%	1%	1%
Ingresos Operacionales	0%	0%	0%	0%	0%
Ingresos no Operacionales	1%	1%	0%	0%	1%
OTROS INGRESOS	0%	0%	1%	0%	0%
- GASTOS	2%	3%	3%	4%	2%
Gastos Operacionales	2%	1%	2%	4%	2%
Gastos no Operacionales	0%	2%	1%	0%	0%
= UTILIDAD NETA	5%	6%	3%	3%	5%

Como se muestra en el cuadro titulado ANÁLISIS HORIZONTAL, del Comisariato existe una tendencia de crecimiento de la Utilidad Bruta en Ventas entre los dos primeros años del presente análisis, sin embargo entre los años 2.000 – 2.001 el nivel de incremento es muy reducido, recuperándose para el año 2.002 por las razones expuestas y la conocida regularidad en la atención al público. Para reconocer el incremento dentro de los Ingresos Operacionales se aduce a los cambios de precios en las mercaderías, para los Ingresos no Operacionales se optimizó la utilización del espacio disponible en el Hool de la entrada principal, además de la calificación varios Proveedores.

En cuanto a Gastos se refiere el rubro significativo que se suma al total es la cancelación de Sueldos y Salarios de personal contratado directamente por el Comisariato, Servicio Telefónico, Suministros y Materiales, Útiles de Oficina, los restantes rubros no son significativos dentro del total.

Con referencia a los ingresos, éstos con el valor de un punto porcentual respecto del total de las ventas netas del período, no hacen frente a los gastos que tanto en unidades monetarias como en porcentajes se muestran mayores y en todos los casos duplican, triplican y hasta sus valores representan 4 veces más, como lo es en el año 2.001, pues a pesar de no existir los ingresos por ventas, los gastos se mantienen, no se incluyen rubros, pues se omitió el cálculo y registro por depreciación y más aún dentro de los gastos operacionales se encuentran valores por concepto de pago a personal (4 personas) que se contrató con recursos propios, con el afán de que todas los puestos estén cubiertos y por lo tanto las funciones ejecutadas y sin esperar para su cumplimiento y dar un cambio radical con un ambiente laboral bajo el control debido en que el desarrollo de las actividades sea eficiente y eficaz.

**FUERZA AÉREA ECUATORIANA
ALMACÉN LATACUNGA
BALANCE GENERAL EN DÓLARES**

CUENTAS	31/DBRE/1998	31/DBRE/1999	31/DBRE/2000	31/DBRE/2001	31/DBRE/2002
ACTIVO					
DISPONIBLE	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Fondo para Cambios	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Caja Chica	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00
REALIZABLE	22.450,39	69.063,00	113.079,05	307.676,57	469.369,64
Secc. Ropa	7.026,22	18.617,64	9.511,80	70.038,69	81.945,27
Secc. Deportivos	1.798,27	4.804,22	9.987,48	11.141,15	15.782,55
Secc. Perfumería	398,01	3.787,87	3.618,54	1.660,68	1.494,61
Secc. Electrodomésticos	5.096,34	17.530,97	27.107,12	24.325,35	69.629,40
Secc. Varios		66,24	147,76	23,57	118,79
Secc. Bodega	8.131,55	24.256,06	62.706,35	191.871,92	290.060,77
Secc. Y Bodega Licores				8.615,21	10.338,25
EXIGIBLE	73,12	7,99	133,97	2.054,66	379,80
Cuentas por Cobrar Fun. Empleados	-	-		1.556,68	-
Cheque Protestado	73,12	7,99	133,97	497,98	379,80
TOTAL ACTIVO	22.543,51	69.090,99	113.233,02	309.751,23	469.769,44
PASIVO					
Cuentas por Pg. Matriz	22.543,51	69.090,98	113.233,02	309.751,23	469.769,44
TOTAL PASIVO	22.543,51	69.090,98	113.233,02	309.751,23	469.769,44

*FUERZA AÉREA
ECUATORIANA*

ALMACÉN LATACUNGA

BALANCE GENERAL ANÁLISIS HORIZONTAL

CUENTAS	1,999	2000	2001	2002
<u>ACTIVO</u>				
DISPONIBLE	0%	0%	0%	0%
Fondo para Cambios	0%	0%	0%	0%
Caja Chica	0%	0%	0%	0%
<u>REALIZABLE</u>	208%	64%	172%	53%
Secc. Ropa	165%	-49%	636%	17%
Secc. Deportivos	167%	108%	12%	42%
Secc. Perfumería	852%	-4%	-54%	-10%
Secc. Electrodomésticos	244%	55%	-10%	187%
Secc. Varios		123%	-84%	404%
Secc. Bodega	198%	159%	206%	51%
Secc. Y Bodega Licores				20%
<u>EXIGIBLE</u>	-89%	1577%	1434%	-82%
Cuentas por Cobrar Fun. Empleados	0%	0%		0%
Cheque Protestado	-89%	1577%	272%	-24%
<u>TOTAL ACTIVO</u>	206%	64%	174%	52%
<u>PASIVO</u>				
Cuentas por Pg. Matriz	206%	64%	174%	52%
<u>TOTAL PASIVO</u>	206%	64%	174%	52%

**FUERZA AÉREA ECUATORIANA
ALMACÉN LATACUNGA
BALANCE GENERAL ANÁLISIS VERTICAL**

CUENTAS	31/DBRE/1998	31/DBRE/1999	31/DBRE/2000	31/DBRE/2001	31/DBRE/2002
<u>ACTIVO</u>					
DISPONIBLE	0%	0%	0%	0%	0%
Fondo para Cambios	0%	0%	0%	0%	0%
Caja Chica	0%	0%	0%	0%	0%
REALIZABLE	100%	100%	100%	99%	100%
MERCADERÍAS					
Secc. Ropa	31%	27%	8%	23%	17%
Secc. Deportivos	8%	7%	9%	4%	3%
Secc. Perfumería	2%	5%	3%	1%	0%
Secc. Electrodomésticos	23%	25%	24%	8%	15%
Secc. Varios	0%	0%	0%	0%	0%
Secc. Bodega	36%	35%	55%	62%	62%
Secc. Y Bodega Licores	0%	0%	0%	3%	2%
EXIGIBLE	0%	0%	0%	1%	0%
Cuentas por Cobrar Fun. Empleados	0%	0%	0%	1%	0%
Cheque Protestado	0%	0%	0%	0%	0%
<u>TOTAL ACTIVO</u>	100%	100%	100%	100%	100%
<u>PASIVO</u>					
Cuentas por Pg. Matriz	100%	100%	100%	100%	100%
<u>TOTAL PASIVO</u>	100%	100%	100%	100%	100%

CUADRO No. 11 FÓRMULAS RAZONES FINANCIERAS

ÍNDICES DE LIQUIDEZ	FÓRMULA
Capital Neto de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente
Índice de Solvencia	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
Razón de Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$
Índice de Liquidez Inmediata	$\frac{\text{Activo Líquido}}{\text{Pasivo Corriente}}$
ÍNDICES DE ACTIVIDAD	FÓRMULA
Rotación del Inventario	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$
Plazo Promedio del Inventario	$\frac{360}{\text{Rotación del Inventario}}$
ÍNDICES DE RENTABILIDAD	FÓRMULA
Rentabilidad sobre el Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Patrimonio}}$

**FUERZA AÉREA ECUATORIANA
ALMACÉN FAE LATACUNGA
ÍNDICES FINANCIEROS**

ÍNDICES	1998	1999	2000	2001	2002
DE LIQUIDEZ					
Capital Neto de Trabajo	-	-	-	-	-
Índice de Solvencia	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00
Razón de Prueba Ácida	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,01	\$ 0,00
Índice de Liquidez Inmediata	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
ÍNDICES DE ACTIVIDAD					
Rotación del Inventario	-	-	-	-	-
Plazo Promedio Inventario	-	-	-	-	-
ÍNDICES DE RENTABILIDAD					
Rentabilidad sobre el Patrimonio	-	-	-	-	-

Como muestra el Balance General del Almacén Latacunga, todos los valores que éste dispone dentro del Activo corresponden al Pasivo, sin dejar la posibilidad de establecer comparación con los datos que se requieren necesariamente del Estado de Resultados, sin embargo, se determina que no existe la presencia de Activos Fijos, los cuales físicamente existen y son de uso de ésta por lo que considero que la estructuración no contiene estos valores y por consiguiente dificulta el cálculo los índices que se presentan en blanco.

Los datos de los Activos Fijos se contienen en un listado de ellos, bajo el diseño estructurado por la señorita Auxiliar de Contabilidad del Almacén, con la ausencia de los valores, fecha de compra, valores por depreciación, peor aún valores que corresponden a la Reexpresión Monetaria que debió aplicarse hasta Marzo del 2.000; debido a ello se recomienda la asignación de valores y revalorización.

**FUERZA AÉREA
ECUATORIANA**

**COMISARIATO FAE LATACUNGA
BALANCE GENERAL EN DÓLARES**

CUENTAS	1998	1999	2000	2001	2002
ACTIVO					
Disponible	4.975,69	413,04	26.090,41	32.823,09	28.736,27
Bancos	1.953,69	371,04	26.014,41	32.747,09	28.660,27
Caja Chica	16,00	20,00	36,00	36,00	36,00
Fondo Cambios	22,00	22,00	40,00	40,00	40,00
Inversiones	2.984,00				
Realizable	8.718,27	18.974,58	42.956,43	48.458,38	63.848,99
Bodega	1.920,16	781,35	21.078,24	37.555,66	9.481,55
Autoservicio	6.530,53	18.087,83	21.876,90	10.902,72	54.367,44
Consignación Almacén	267,58	105,40	1,29		
Exigible	7.865,37	16.793,12	8.576,50	29.806,07	41.673,13
Inversiones		10.000,00	-	-	-
Cuentas por Cb. Personales	6.670,67	6.505,80	2.294,17	17.709,30	24.914,27
Cuentas por Cb. Institucionales	73,32	188,22	807,42	11.738,08	16.146,05
Ctas. Por Cobrar Funcionarios	1.093,46	94,97	4.213,43	-	-
Cheques Protestados	27,92	4,13	-	29,88	-
Ctas. Por Cobrar Otros	-	-	320,00	-	-
Crédito Tributario			941,48	328,81	612,81
Activos Fijos	2.092,32	4.585,62	4.716,37	12.550,31	12.550,31
Equipos	594,78	1.159,92	1.266,66	1.266,66	1.266,66
Muebles y Enseres	404,00	2.332,16	2.356,17	2.356,17	2.356,17
Equipo de Computación	1.093,54	1.093,54	1.093,54	8.907,98	8.907,98
Maquinaria y Equipo				19,50	19,50
Diferido	266,64	266,64	239,57	239,57	119,79
Gastos Prepagados	266,64	266,64	239,57	239,57	119,79
TOTAL ACTIVO:	23.918,29	41.033,00	82.579,28	123.877,42	146.928,49
PASIVO					
Exigible	13.061,91	22.527,12	49.194,86	84.365,88	93.094,04
Proveedores	10.294,62	19.463,35	30.810,14	78.644,42	67.038,45
Cuentas Por Pagar I.R.	-	204,90	1.861,76	979,60	2.156,89
Cuentas Por Pagar D.B.S.	2.767,29	2.858,87	16.522,96	4.668,67	23.898,70
Varios por Pagar				73,19	-
TOTAL PASIVO	13.061,91	22.527,12	49.194,86	84.365,88	93.094,04
PATRIMONIO	10.856,38	18.505,88	33.384,42	39.511,54	53.834,45
Capital	9.762,75	15.961,31	26.038,63	26.038,63	39.511,54
Utilidad del Ejercicio	918,27	2.304,73	7.229,82	13.388,23	14.322,91
Reserva Manipuleo	69,36		115,97	84,68	-
Reserva Mtto y Com. Eq	106,00	239,84			
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	23.918,29	41.033,00	82.579,28	123.877,42	146.928,49

FUERZA AÉREA
ECUATORIANA

COMISARIATO FAE LATACUNGA
BALANCE GENERAL ANÁLISIS HORIZONTAL

CUENTAS	1999	2000	2001	2002
ACTIVO				
Disponible	-92%	6217%	26%	-12%
Bancos	-81%	6911%	26%	-12%
Caja Chica	25%	80%	0%	0%
Fondo Cambios	0%	82%	0%	0%
Inversiones	-100%			
Realizable	118%	126%	13%	32%
Bodega	-59%	2598%	78%	-75%
Autoservicio	177%	21%	-50%	399%
Consignación Almacén	-61%	-99%	-100%	
Exigible	114%	-49%	248%	40%
Inversiones		-100%		
Cuentas por Cb. Personales	882%	-65%	672%	41%
Cuentas por Cb. Institucionales	157%	329%	1354%	38%
Ctas. Por Cobrar Funcionarios	-91%	4337%	-100%	
Cheques Protestados	-85%	-100%		
Ctas. Por Cobrar Otros			-100%	
Crédito Tributario			-65%	86%
Activos Fijos	119%	3%	166%	0%
Equipos	95%	9%	0%	0%
Muebles y Enseres	477%	1%	0%	0%
Equipo de Computación	0%	0%	715%	0%
Maquinaria y Equipo				0%
Diferido	0%	-10%	0%	-50%
Gastos Prepagados	0%	-10%	0%	-50%
TOTAL ACTIVO:	72%	101%	50%	19%
PASIVO				
Exigible	72%	118%	71%	10%
Proveedores	89%	58%	155%	-15%
Impuesto por Pagar		809%	-47%	120%
Cuentas Por Pagar D.B.S.	3%	478%	-72%	412%
Varios por Pagar				-100%
TOTAL PASIVO	72%	118%	71%	10%
PATRIMONIO	70%	80%	18%	36%
Capital	63%	63%	0%	52%
Utilidad del Ejercicio	151%	214%	85%	7%
Reserva Manipuleo	-100%		-27%	-100%
Reserva Mantenimiento y Com. Eq	126%	-100%		

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	72%	101%	50%	19%
----------------------------------	-----	------	-----	-----

FUERZA AÉREA
ECUATORIANA

COMISARIATO FAE LATACUNGA
BALANCE GENERAL ANÁLISIS VERTICAL

CUENTAS	1998	1999	2000	2001	2002
ACTIVO					
Disponible	21%	1%	32%	26%	20%
Bancos	8%	1%	32%	26%	20%
Caja Chica	0%	0%	0%	0%	0%
Fondo Cambios	0%	0%	0%	0%	0%
Inversiones	12%				
Realizable	36%	46%	52%	39%	43%
Bodega	8%	2%	26%	30%	6%
Autoservicio	27%	44%	26%	9%	37%
Consignación Almacén	1%	0%	0%	0%	
Exigible	33%	41%	10%	24%	28%
Inversiones		24%	0%	0%	0%
Cuentas por Cb. Personales	28%	16%	3%	14%	17%
Cuentas por Cb. Institucionales	0%	0%	1%	9%	11%
Ctas. Por Cobrar Funcionarios	5%	0%	5%	0%	0%
Cheques Protestados	0%	0%	0%	0%	0%
Ctas. Por Cobrar Otros	0%	0%	0%	0%	0%
Crédito Tributario			1%	0%	0%
Activos Fijos	9%	11%	6%	10%	9%
Equipos	2%	3%	2%	1%	1%
Muebles y Enseres	2%	6%	3%	2%	2%
Equipo de Computación	5%	3%	1%	7%	6%
Maquinaria y Equipo				0%	0%
Diferido	1%	1%	0%	0%	0%
Gastos Prepagados	1%	1%	0%	0%	0%
TOTAL ACTIVO:	100%	100%	100%	100%	100%
PASIVO					
Exigible	55%	55%	60%	68%	63%
Proveedores	43%	47%	37%	63%	46%
Cuentas Por Pagar Imp. R.		0%	2%	1%	1%
Cuentas Por Pagar D.B.S.	12%	7%	20%	4%	16%
Varios por Pagar				0%	0%
TOTAL PASIVO	55%	55%	60%	68%	63%
PATRIMONIO	45%	45%	40%	32%	37%
Capital	41%	39%	32%	21%	27%
Utilidad del Ejercicio	4%	6%	9%	11%	10%
Reserva Manipuleo	0%		0%	0%	0%

Reserva Mantenimiento y Com. Eq	0%	1%			
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100%	100%	100%	100%	100%

FUERZA AÉREA ECUATORIANA

COMISARIATO FAE LATACUNGA

ÍNDICES FINANCIEROS

ÍNDICES	1998	1999	2000	2001	2002
DE LIQUIDEZ					
Capital Neto de Trabajo	\$ 8.497,42	\$ 13.653,62	\$28.428,48	\$26.721,66	\$42.131,99
Índice de Solvencia	\$ 1,65	\$ 1,61	\$ 1,58	\$ 1,32	\$ 1,50
Razón de Prueba Ácida	\$ 0,98	\$ 0,75	\$ 0,70	\$ 0,74	\$ 0,61
Índice de Liquidez Inmediata	\$ 0,38	\$ 0,46	\$ 0,53	\$ 0,39	\$ 0,32
ÍNDICES DE ACTIVIDAD					
Rotación del Inventario – veces	5,79	8,87	7,10	3,97	4,92
Plazo Promedio Inventario – días	62,22	40,61	50,67	90,63	73,10
ÍNDICES DE RENTABILIDAD					
Rentabilidad sobre el Patrimonio	26%	40%	22%	16%	27%

Si bien es cierto se determina un incremento considerable durante los años examinados, no es menos cierto que los rubros dentro de los Activos Fijos no son los valores netos, pues nunca se consideró los registros por depreciación, revalorización y consecuentemente las debidas afecciones a las cuentas Patrimoniales.

Dentro de los Gastos Prepagados existe un mínimo decrecimiento, cuenta que corresponde a Suministros y Papelería disponible para la etiquetación de productos, el que a mi criterio debe constar bajo la denominación de Inventario, por su uso el respectivo asiento de gasto y su presentación en el Balance de Ingresos y Gastos, esto con una evaluación periódica, pues esto no se realiza por períodos largos de tiempo.

Debido a las políticas en cuanto a los pagos a Proveedores, que no se cancela mientras las ventas no consuman el 70% de la factura, dicha cuenta se mantiene con

saldos elevados, a pesar de existir la posibilidad de pago, bajo este sistema no se puede acceder a ningún tipo de descuento por volumen, ya que las cantidades que se adquieren son las mínimas para satisfacer los requerimientos y las solicitudes de compra muchas por cantidades pequeñas.

La dificultad que presenta el Pasivo con su cuenta: Cuentas por Pagar Ministerio Finanzas se debe a la ausencia de las correspondientes declaraciones por concepto de IVA, retenciones del IVA, retenciones del Impuesto a la Renta de varios meses del año 2.000, las mismas que se cubrieron como corresponde y los valores de las multas e intereses canceladas por los responsables del incumplimiento de las obligaciones tributarias con el Estado, dichas cuentas se mantienen dentro de Cuentas por Cobrar Funcionarios.

En las cuentas de Patrimonio, se muestra un importante incremento, pero no se justifica la presencia de las reservas, pues a su existencia se podrían cubrir montos por pérdidas no netamente eventuales, también el monto que se mantenía como reserva para el Mantenimiento y Compra de Equipos, no se explica como tal, pues no se encuentra la estabilidad ni el porcentaje que se destina para el efecto, además la compra o mantenimiento se la ejecuta a su necesidad, y los equipos en la actualidad por recomendación y la necesidad, se planifica durante el ejercicio fiscal y consta dentro del Plan de Desarrollo Anual.

Dentro del cálculo de los diferentes índices se encuentran variaciones que nos proporcionan un grado de confianza en la empresa, pero las unidades monetarias que se mantienen en efectivo neto puede incrementarse bajo un nuevo sistema de cobro de los créditos, tanto personales como institucionales, pues el período en el que se convierten en efectivo son exagerados, así con el cambio en este sentido se podría aprovechar liquidez para la creación de la oportunidad al proporcionar a la institución una inversión, para iniciar a corto plazo con incremento paulatino de valor y plazo; igualmente se debe considerar la futura renovación de los diferentes equipos para las áreas del Comisariato y Almacén puesto que como Entidad de Autogestión le corresponde.

Si se muestra un decrecimiento en cuanto a la rentabilidad de la empresa, se justifica por la inactividad durante el primer cuatrimestre del año 2.001 y por lo mencionado también se reduce los valores de los índices de actividad calculados, pues para el reinicio de las labores se mantenían Inventarios con niveles óptimos para la atención al público.

Posteriormente para el año 2.002 se evidencia una realidad que significa bienestar puesto que las actividades en las entidades en estudio retornan a su normal desarrollo, ya que los inventarios de planificaron y ejecutaron fuera de los horarios de atención al público y por tanto sin interrupción alguna que afecte significativamente a los resultados del Comisariato FAE Latacunga.

Por las cantidades planificadas de las compras por parte del Departamento de Comercialización, éstas se efectúan en períodos que se considera está entre el promedio de los años anteriores: cada 73 días.

Por los puntos arriba expuestos la rentabilidad de la empresa demuestra una considerable alza porcentual de 11 puntos en relación al año precedente, lo que hace pensar se producirán unas utilidades importantes para el ejercicio fiscal 2.003, a dicha aseveración se añade la razón que proporciona el análisis de los datos obtenidos en los 6 primeros meses del presente año.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL DISEÑO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO

3.1. PROPUESTA DEL ESQUEMA OPERATIVO

3.1.1. JEFATURA

3.1.1.2. SOLICITUD DE PERSONAL

3.1.2. SECRETARÍA

3.1.2.3. REGISTRO DE ENTRADA Y SALIDA DE
DOCUMENTOS

3.1.2.4. ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS

3.1.3. COMERCIALIZACIÓN

3.1.3.1. ADQUISICIONES

3.1.3.2. CAMBIO DE PRECIOS POR INVESTIGACIÓN DE
MERCADOS

3.1.3.3. CAMBIO DE PRECIOS POR PETICIÓN DE
PROVEEDORES

3.1.4. CONTABILIDAD

3.1.4.1. TRANSFERENCIA DE MERCADERÍAS A BODEGA DEL
ALMACÉN

3.1.4.2. ELABORACIÓN DE NÓMINA DE DESCUENTOS

3.1.4.3. CONTROL DE FLUJO DE INGRESOS

3.1.4.4. CONTROL DE FLUJO DE EGRESOS

3.1.4.5. PAGO DE PROVEEDORES DEL COMISARIATO

3.1.4.6. COBRO DE CRÉDITOS PERSONALES E
INSTITUCIONALES

3.1.4.8. PAGO DE IMPUESTOS

3.1.5. BODEGA

3.1.5.5. INGRESO DE MERCADERÍAS AL ALMACÉN

3.1.5.6. TRANSFERENCIA DE MERCADERÍAS

3.1.5.7. INGRESO DE MERCADERÍAS AL COMISARIATO

3.1.5.8. DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍAS AL PROVEEDOR

3.1.6. CAJA

3.1.6.3. FACTURACIÓN A CLIENTES DEL ALMACÉN

3.1.6.4. FACTURACIÓN DE CLIENTES DEL COMISARIATO

3.1.7. AUTOSERVICIO

3.1.7.1. TRANSFERENCIA DE MERCADERÍAS AL
AUTOSERVICIO

3.2. MANUAL DE FUNCIONES

3.2.1. NIVEL DIRECTIVO

3.2.1.1. JEFE ALMACÉN Y COMISARIATO

3.2.2. NIVEL EJECUTIVO

3.2.2.1. SECRETARIA

3.2.2.2. CONTABILIDAD ALMACÉN

3.2.2.3. CONTABILIDAD COMISARIATO

3.2.2.4. COMERCIALIZACIÓN

3.2.3. NIVEL OPERATIVO

3.2.3.1. BODEGA ALMACÉN

3.2.3.2. BODEGA COMISARIATO

3.2.3.3. CAJA ALMACÉN

3.2.3.4. CAJA COMISARIATO

3.2.3.5. AUTOSERVICIO

3.3. ELABORACIÓN DE ORGANIGRAMAS

3.3.1. ESTRUCTURAL

3.3.2. FUNCIONAL

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL DISEÑO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO

3.1. PROPUESTA DEL ESQUEMA OPERATIVO

El desarrollo de una institución implica destruir estructuras que resulten inútiles y crear instituciones que puedan mantenerse y prosperar en la incertidumbre del mañana. Es un proceso que integra valores, que responde a una visión, siempre guiada por una estrategia y que culmina por un conocimiento, por tanto es necesario el establecimiento de una estructura institucional que propicie el aseguramiento de la información, de la toma de decisiones, de la implementación y el control de la estrategia que se proponga y ejecute, con miras de un desarrollo pro - activo y en busca de una excelencia en los términos cualitativos y cuantitativos.

Para un desarrollo y transformación organizacional se requiere pues, el análisis de diversas variables, las mismas que deberán mostrar calidad individual para el logro de la calidad total dentro de los aspectos integrantes de la entidad para que propenda al desarrollo organizacional mejorado en las áreas tales como: Recursos Humanos, Finanzas, Imagen Institucional, etc.

Luego del análisis que precede en el capítulo anterior, recopilada se ordena en forma técnica la información, de manera que exista una propuesta que facilite y favorezca un ambiente de labores óptimo para el logro de los objetivos institucionales, con esta propuesta se pretende determinar las actividades necesarias para la ejecución de un procedimiento en su totalidad, con la proporción de caminos viables y que brinden solución a las dificultades que se presenten, tratando de reducir el grado de incertidumbre al no disponer de una organización establecida, en la que cada uno conozca y realice las funciones de su cargo, se anulen los errores y deficiencias encontradas pues esto permite el desperdicio de recursos que desmedra los escasos medios económicos con los que cuenta la empresa en la cotidianidad.

El fin que se persigue con el estudio expuesto y el consiguiente diseño del Sistema Administrativo; es el establecimiento de lineamientos que servirán de recurso para avalar un mejoramiento administrativo institucional significativo. Con este propósito se planteó la ejecución del presente trabajo, el que contiene como uno de sus objetivos el Diseño del Sistema Administrativo para la instauración de una estructura orgánica – funcional.

Las empresas en su organización no son homogéneas, por lo que cada una representa un conjunto de procedimientos con diferencias marcadas, con similitudes en sus objetivos pero diferentes en su ejecución; razón más que suficiente para que cada unidad económica trate como un asunto revestido de suma importancia la creación de los procedimientos, los que intervienen como portadores de las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.

Dentro de cada procedimiento que se menciona se realiza el análisis funcional, el que permitirá conocer y establecer de manera práctica y seria las funciones de cada uno de los miembros de la entidad, además de sus clasificación de acuerdo a la periodicidad de repetición.

Las empresas de la Fuerza Aérea Ecuatoriana tienen por finalidad: el desempeño de un rol protagónico en el progreso y bienestar económico, cultural, educativo y tecnológico, de la sociedad ecuatoriana, más allá del cumplimiento de su rol principal: la defensa y seguridad del Estado; con el propósito firme de: crear una corporación generadora de bienes y servicios, altamente competitiva en el marco del derecho privado, capacidad de gestión gerencial autónoma y la filosofía de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, administre las unidades estratégicas de negocios que dispone actualmente y las que se crearen en el futuro en busca de satisfacer las necesidades de la sociedad a la que sirve, con el máximo de aprovechamiento de su capacidad productiva y recursos disponibles.

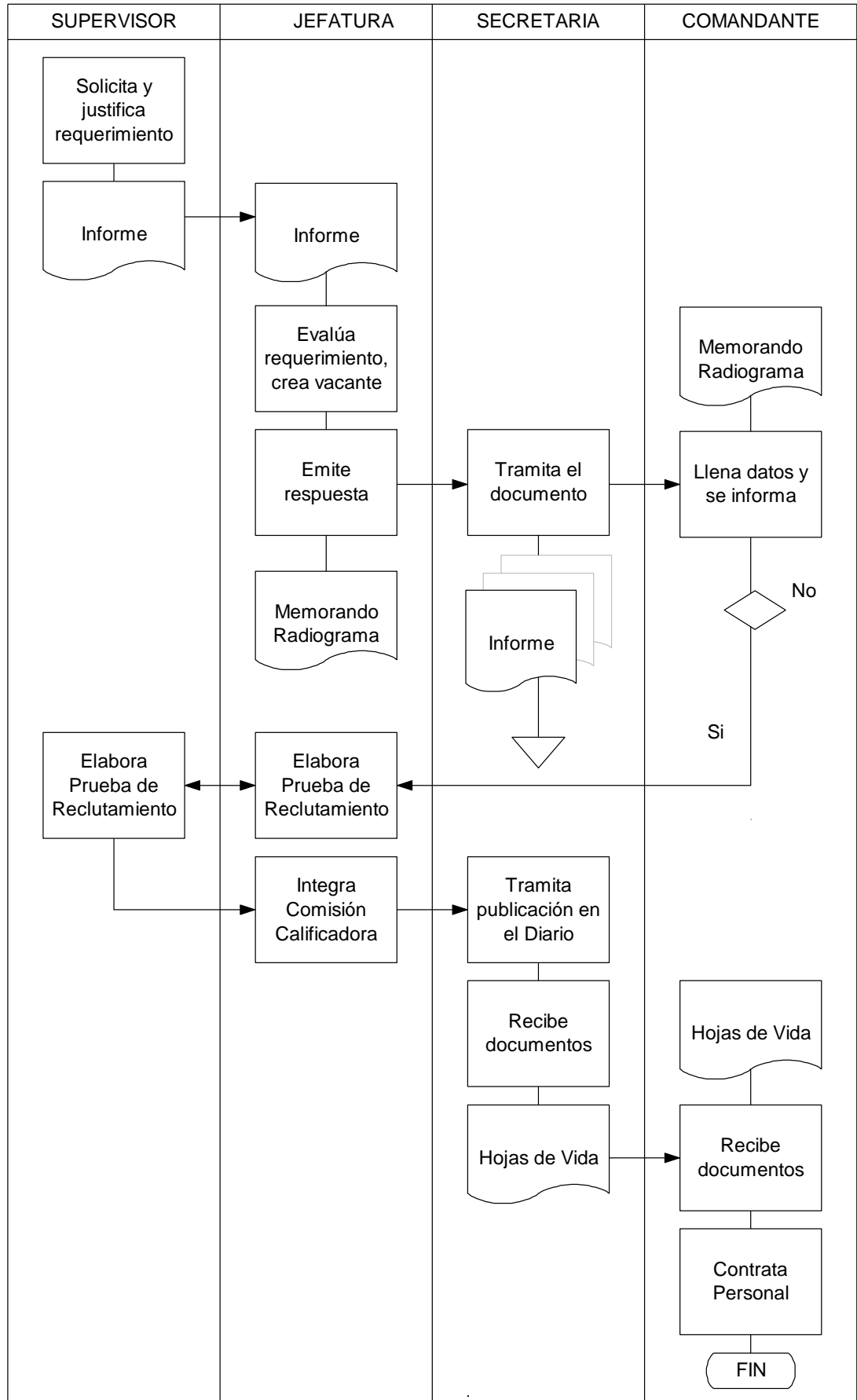
Por esta razón se hace indispensable el desarrollo de un Manual Orgánico Funcional del Almacén y Comisariato de la Fuerza Aérea Ecuatoriana de la ciudad de Latacunga, el que permita optimizar todos los procesos que se desarrollan en cada sistema, para alcanzar los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad en la gestión administrativa con sus objetivos.

La propuesta desarrolla los procedimientos encontrados en cada uno de los departamentos o secciones de las entidades que se tomaron como base para el presente trabajo; para ello se diferencian éstas en Almacén FAE y Comisariato FAE.

Se presenta en primer lugar la Rutina Descriptiva Propuesta, en base a las observaciones y recomendaciones que se hicieron en el capítulo anterior, para proseguir con el respectivo Diagrama de Flujo, representativo del caso.

3.1.1. Procedimientos Existentes En Jefatura**3.1.1.1. Proceso: Solicitud De Personal****Rutina Descriptiva Propuesta**

ORD.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
01	Representante de Departamento	Solicita personal justificando las necesidades.
02	Jefe ALCOFAE	En coordinación con los involucrados directos, evalúa el requerimiento de personal, crea la vacante, establece los objetivos y especificaciones del puesto.
03	Jefe ALCOFAE	Emite el dictado para la elaboración del documento respectivo a las instancias superiores.
04	Secretaria	Elabora el documento de solicitud remitido al Comandante del Ala y / o Director de Bienestar Social, con copia a la Sección de Personal.
05	Comandante / Director de Bienestar Social	Analiza la petición y emite respuesta, en caso de ser positiva, se emite la disposición a la Sección Personal para la consecuente contratación.
06	Jefe ALCOFAE	Coordina la preparación de las pruebas para el reclutamiento de la / el postulante para el puesto.
07	Responsable de Departamento	Prepara las pruebas para el reclutamiento.
08	Jefe ALCOFAE	Integra la comisión para la calificación de las pruebas, se decide la contratación.
09	Secretaria	Tramita la publicación en el diario de la ciudad.
10	Secretaria	Recibe los documentos (Hoja de Vida) de el / los interesados.
11	Comandante / Sección Personal	Recibe los documentos para continuar con el proceso legal para la contratación.
12	Comandante / Sección Personal	Contrata personal.



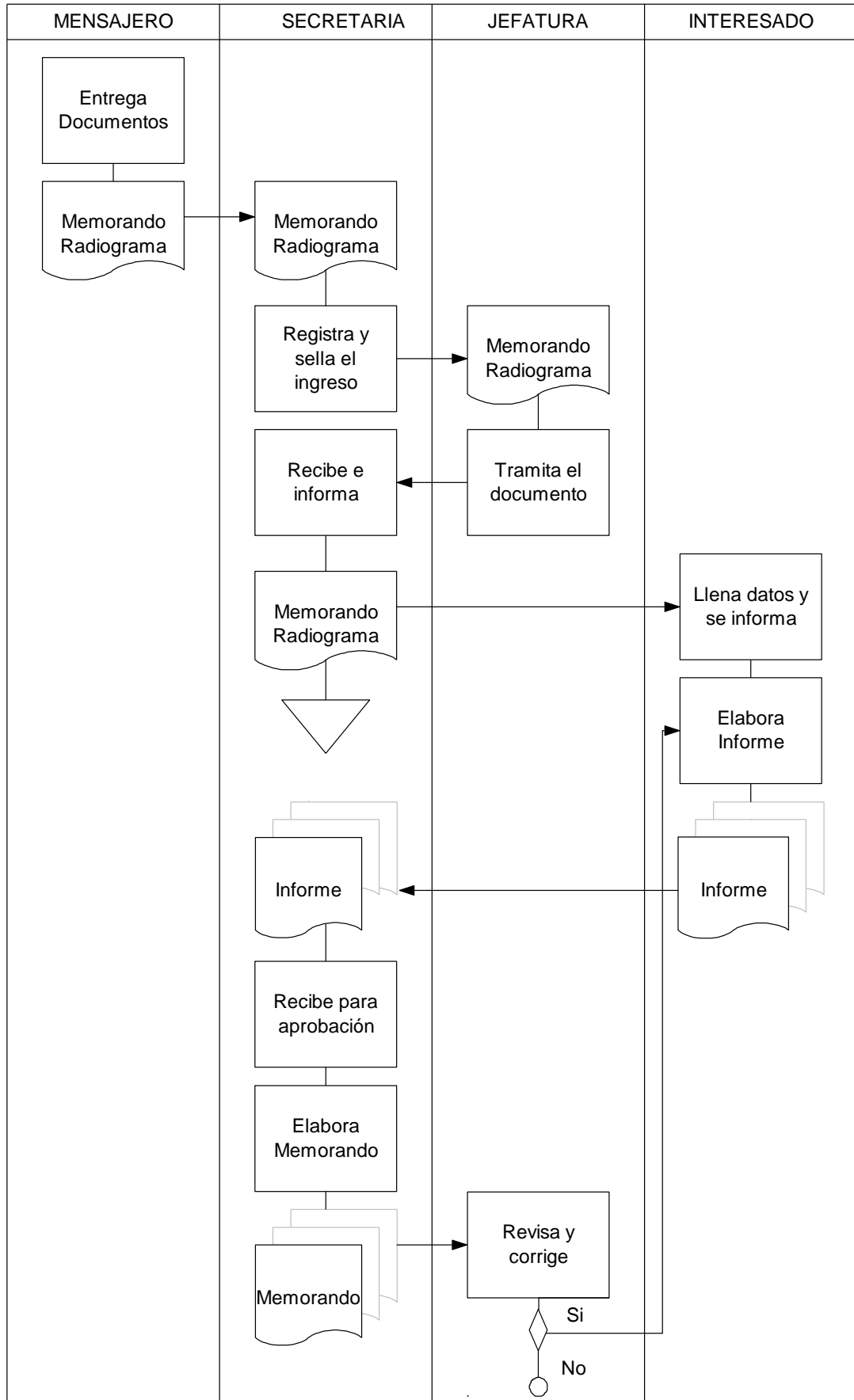
3.1.2. Procedimientos Existentes En Secretaría

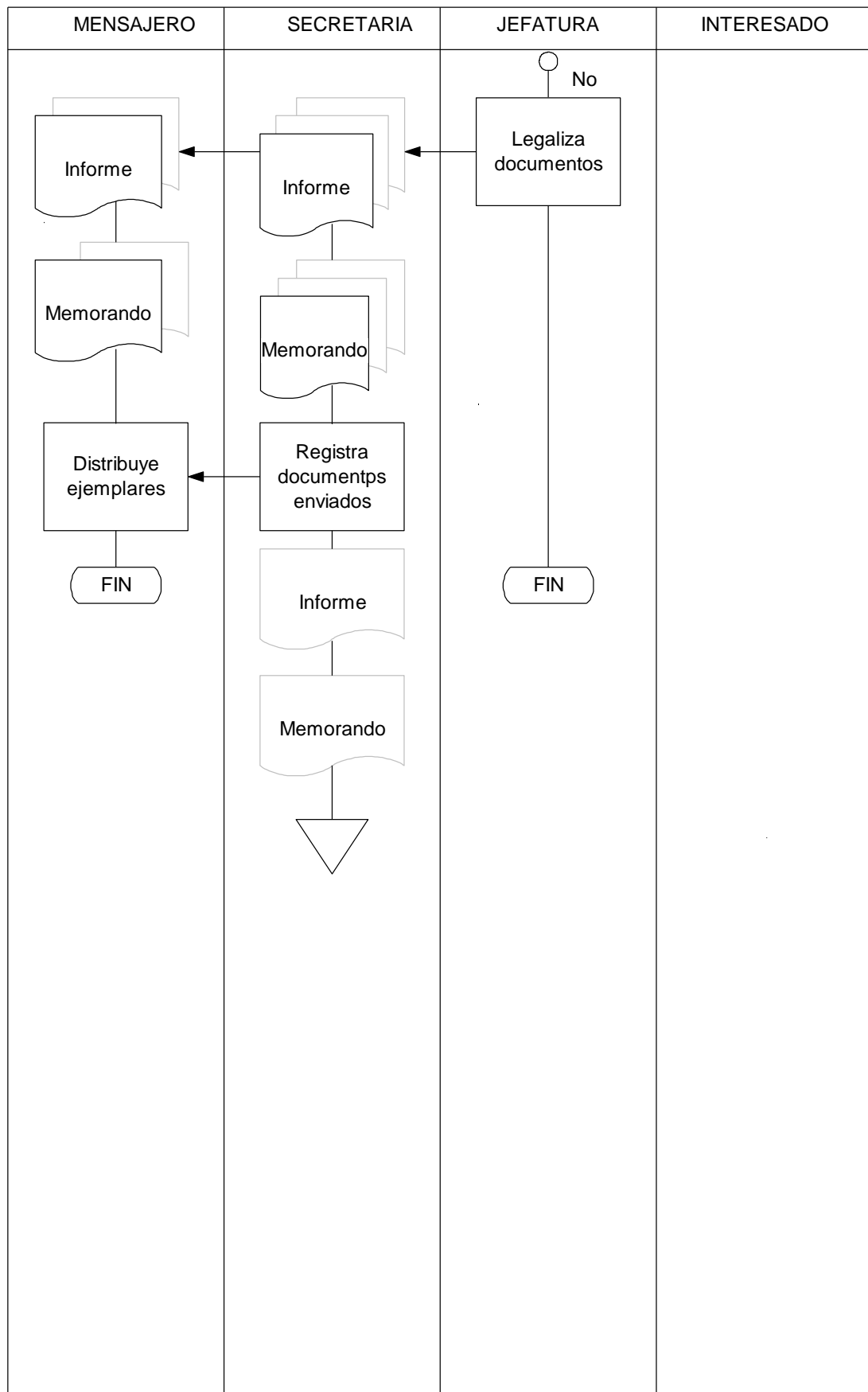
3.1.2.1. Proceso: Registro De Entrada Y Salida De Documentos

Rutina Descriptiva Propuesta

ORD	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
01	Mensajero	Entrega la documentación en secretaría del ALCOFAE.
02	Secretaria	Recibe, registra y sella la documentación para su ingreso y se la entrega al Jefe para la tramitación pertinente.
03	Jefe ALCOFAE	Tramita el documento, remitiéndolo a la dependencia que corresponda para el conocimiento, ejecución y respuesta del mismo, con la asistencia del documento.
04	Secretaria	Recibe el documento, comunica con la asistencia del documento original los requerimientos a cumplirse.
05	Interesado de la Dependencia	Llena los datos que se solicitan en el registro y se informa del contenido del mismo.
06	Interesado de la dependencia	Prepara los documentos solicitados, los remite a la Jefatura.
07	Secretaria	Recibe la documentación elaborada por la dependencia correspondiente para la aprobación de la Jefatura.
08	Secretaria	Elabora el memorando para remitirla al destinatario final.

09	Jefe ALCOFAE	Revisa y legaliza para el envío a su destinatario, en este caso se prosigue al paso siguiente; en el caso de existir correcciones se retorna al paso 06.
10	Jefe ALCOFAE	Legaliza la documentación para remitirla al destinatario final.
11	Secretaria	Ingresa al registro de documentos enviados y la firma del mensajero.
12	Mensajero	Distribuye los documentos al destinatario.
13	Secretaria	Archiva copia en el “Archivo Numérico”.

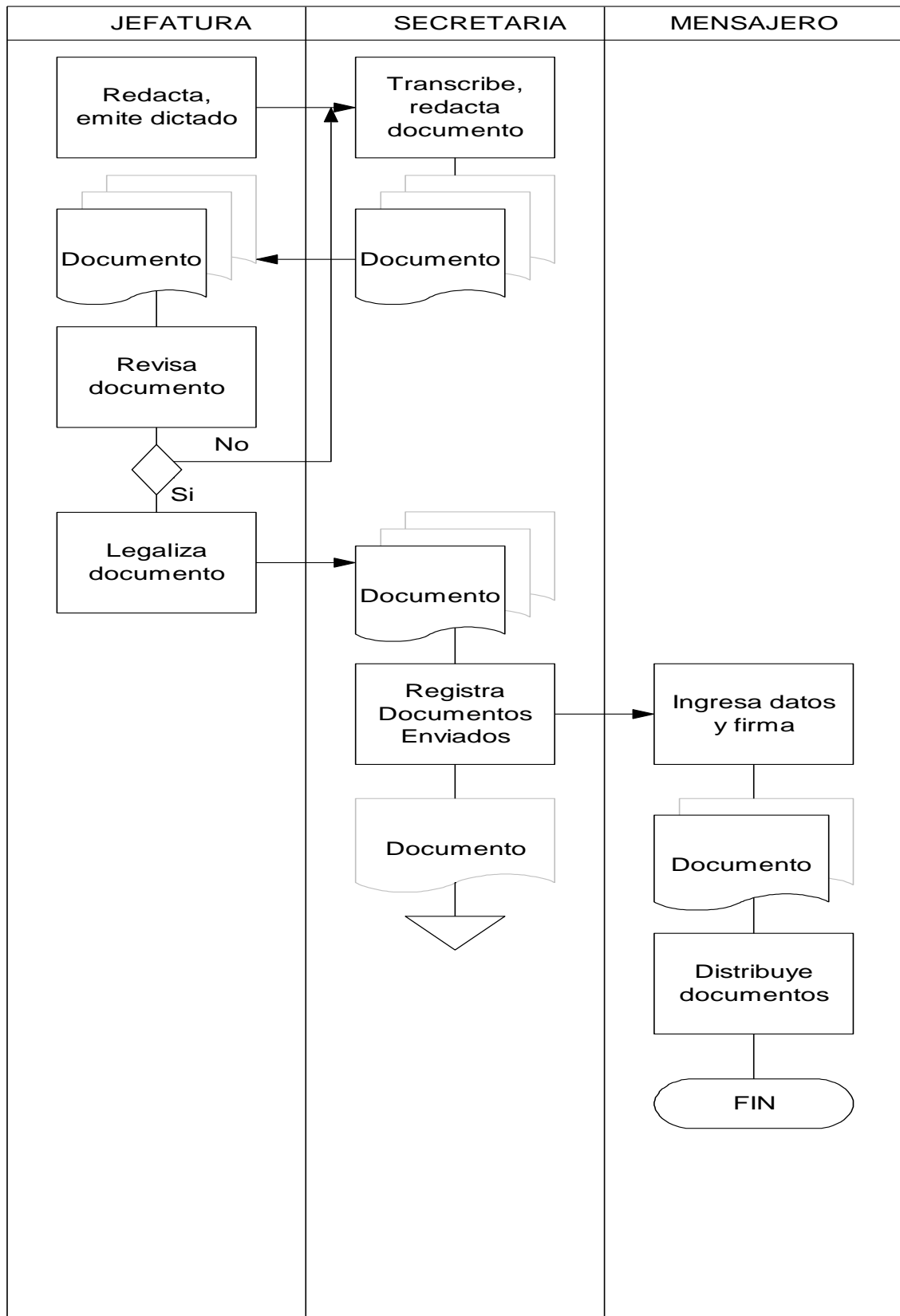




3.1.2.2. Proceso: Elaboración De Documentos

Rutina Descriptiva Propuesta

ORD.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
01	Jefe ALCOFAE	Redacta, dicta o sugiere el contenido del documento.
02	Secretaría	Transcribe o redacta el texto del documento a ser enviado, con el número de copias que se haya considerado.
03	Jefe ALCOFAE	Revisa el documento y lo legaliza; continúa, si fuera el caso realiza correcciones, regresa al paso No. 02.
04	Secretaria	Ingresa al registro de documentos enviados, todos los datos solicitados en el formato.
05	Conserje	Ingresa sus datos y su firma en el registro de documentos enviados.
06	Conserje	Lleva el documento a la dependencia determinada.
07	Secretaria	Coloca el documento (copia) en el archivo numérico.



3.1.3. Procedimientos Existentes En El Departamento De Comercialización

3.1.3.1. Proceso: Para Las Adquisiciones

Rutina Descriptiva Propuesta

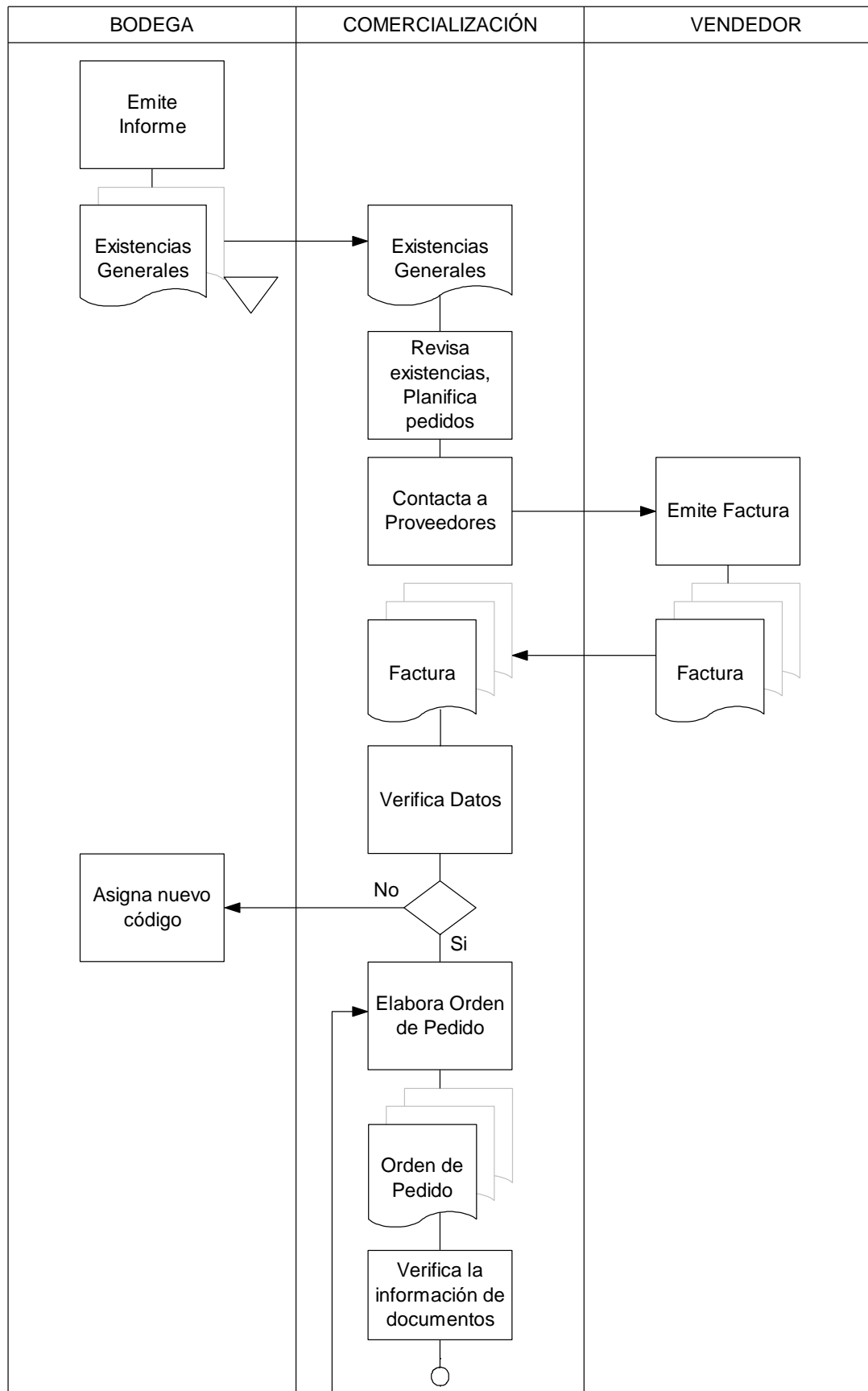
ORD .	<i>RESPONSA BLE</i>	ACTIVIDAD
01	Auxiliar Bodega	Emite el Informe EXISTENCIAS GENERALES (Bodega, Autoservicio) que proporciona el Sistema MACRO, revisión que se hace por proveedor.
02	Supervisor Comercialización	Revisa las existencias actuales, planifica los pedidos: establece cantidades de compra, verificando la

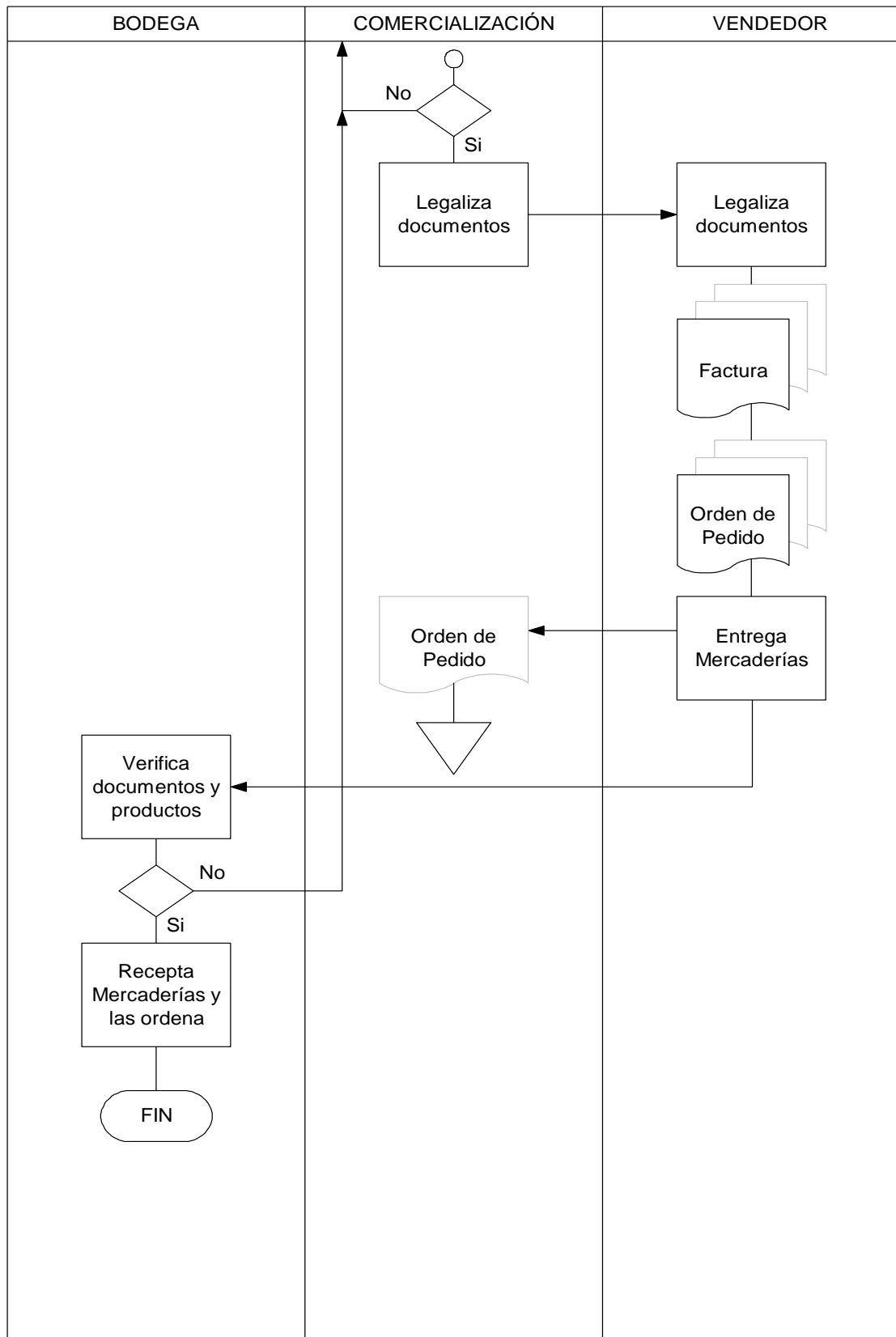
		rotación de los productos.
03	Supervisor Comercialización	Contacta telefónicamente a los Proveedores para que surtan los productos que se requieren, confirma la visita de aquellos para un determinado día.
04	Vendedor	Emite factura por los productos que dispone y en las cantidades especificadas anteriormente desde el Comisariato.
05	Supervisor Comercialización	Verifica la validez de todos los datos que constan en

		la factura, si se presenta un nuevo código de barras se solicita a Bodega cree dicho código en el sistema y autoriza se efectúe la Orden de Pedido.
06	Auxiliar Comercialización	Elabora y emite la "Orden de Pedido" original y dos copias; las que contienen los requerimientos planificados y autorizados por el Supervisor.
07	Supervisor Comercialización	Verifica la información contenida en la Factura de Venta

		concuerde con la información de la Orden de Pedido, para la legalización mediante firmas de las personas: emisor, representante de la Casa Comercial y la autorización del Supervisor.
08	Vendedor	Recibe los documentos Orden de Pedido original y copia y Factura con dos copias, va a Bodega para que la mercaderías sea recibida.
09	Auxiliar Comercialización	Archiva la copia de la Orden de Pedido en la

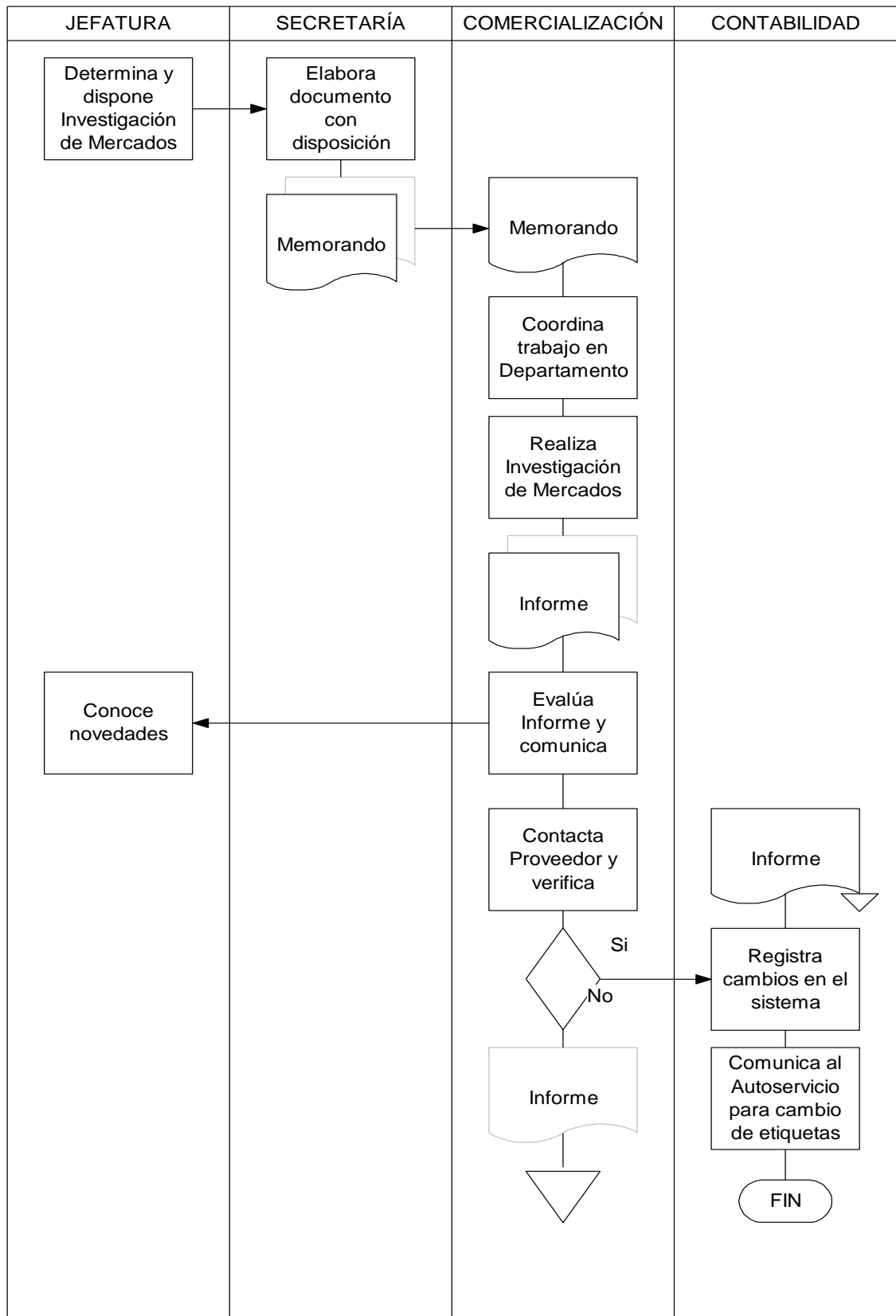
		carpeta del proveedor que surtió el producto.
10	Auxiliar Bodega	Recibe la documentación, para la consecuente recepción de la mercadería, verificación de la misma (mercadería en buen estado, fecha de caducidad, códigos de barras). En caso de error, omisión, se procede desde el paso No. 06





3.1.3.2. Proceso: Cambio de Precios – Investigación de Mercado**Rutina Descriptiva Propuesta**

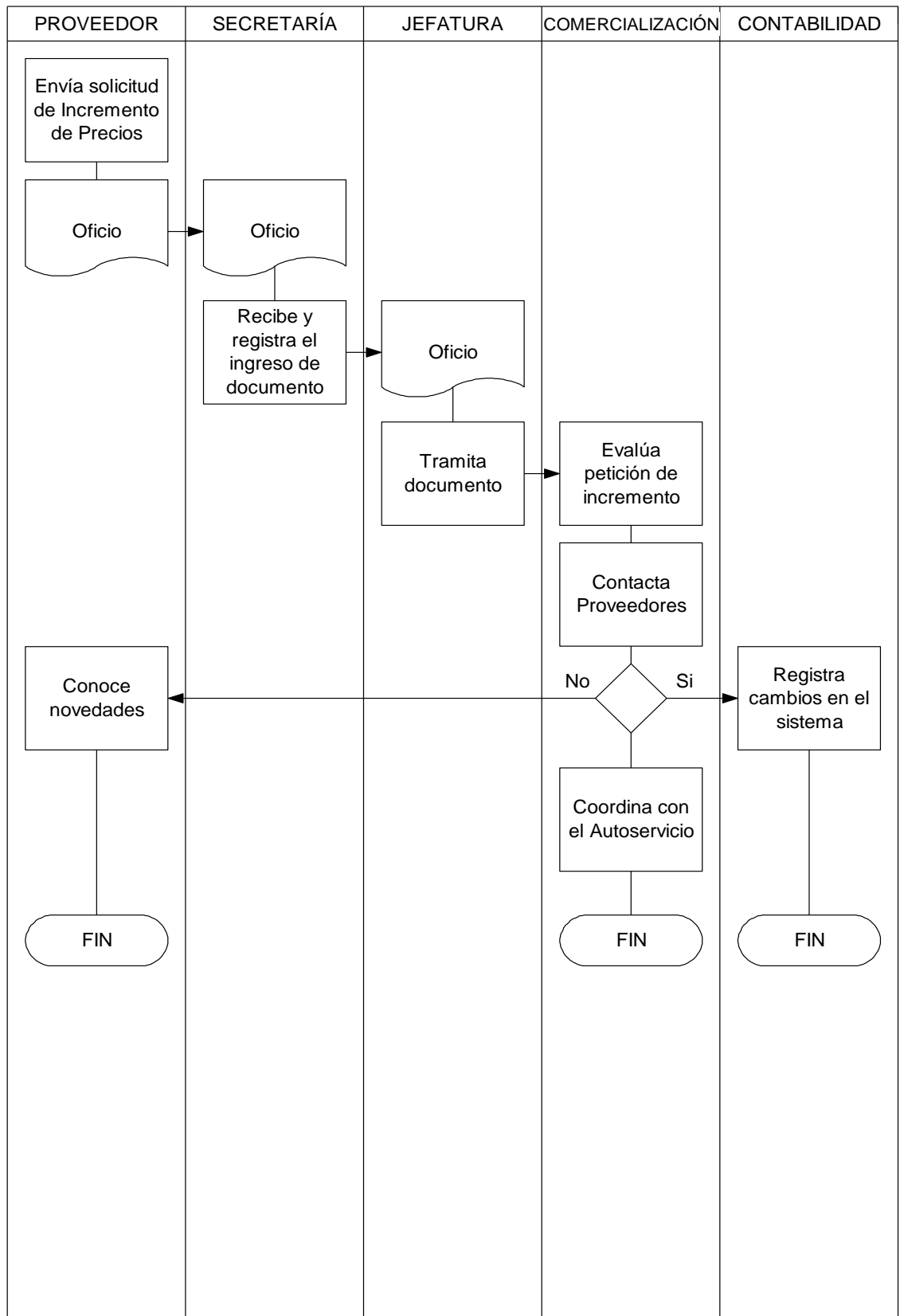
ORD.	RESPONSABLE	<i>ACTIVIDAD</i>
01	Jefe ALCOFAE	Determina la periodicidad de estudio del mercado, referente a los precios de los productos de mayor rotación, al igual de los bienes que la competencia mantiene bajo el sistema de promoción.
02	Secretaria	Elabora el documento que contiene la disposición, con las indicaciones para la realización del trabajo.
03	Supervisor Comercialización	Recibe el documento, coordina en su departamento para la ejecución del trabajo.
04	Auxiliar Comercialización	Realiza la investigación del mercado, con prioridad hace la revisión de las promociones que mantiene la competencia y los precios de los productos de mayor rotación, elabora un informe, con los resultados obtenidos.
05	Supervisor Comercialización	Examina el informe, en caso de la presencia de novedades, se comunica a la Jefatura.
06	Supervisor Comercialización	Contacta al proveedor a fin de confirmar el incremento de precio, en caso de la afirmación, se coordina con el Departamento de Contabilidad para los ajustes correspondientes en el sistema, caso contrario la secuencia concluye.
07	Contabilidad	Procede al registro de los cambios que contiene el informe.
08	Contabilidad	Comunica al Autoservicio para que se proceda al cambio inmediato de las etiquetas de precios de los productos que se consideran.



3.1.3.3. Proceso: Cambio de Precios – Petición Proveedor

Rutina Descriptiva Propuesta

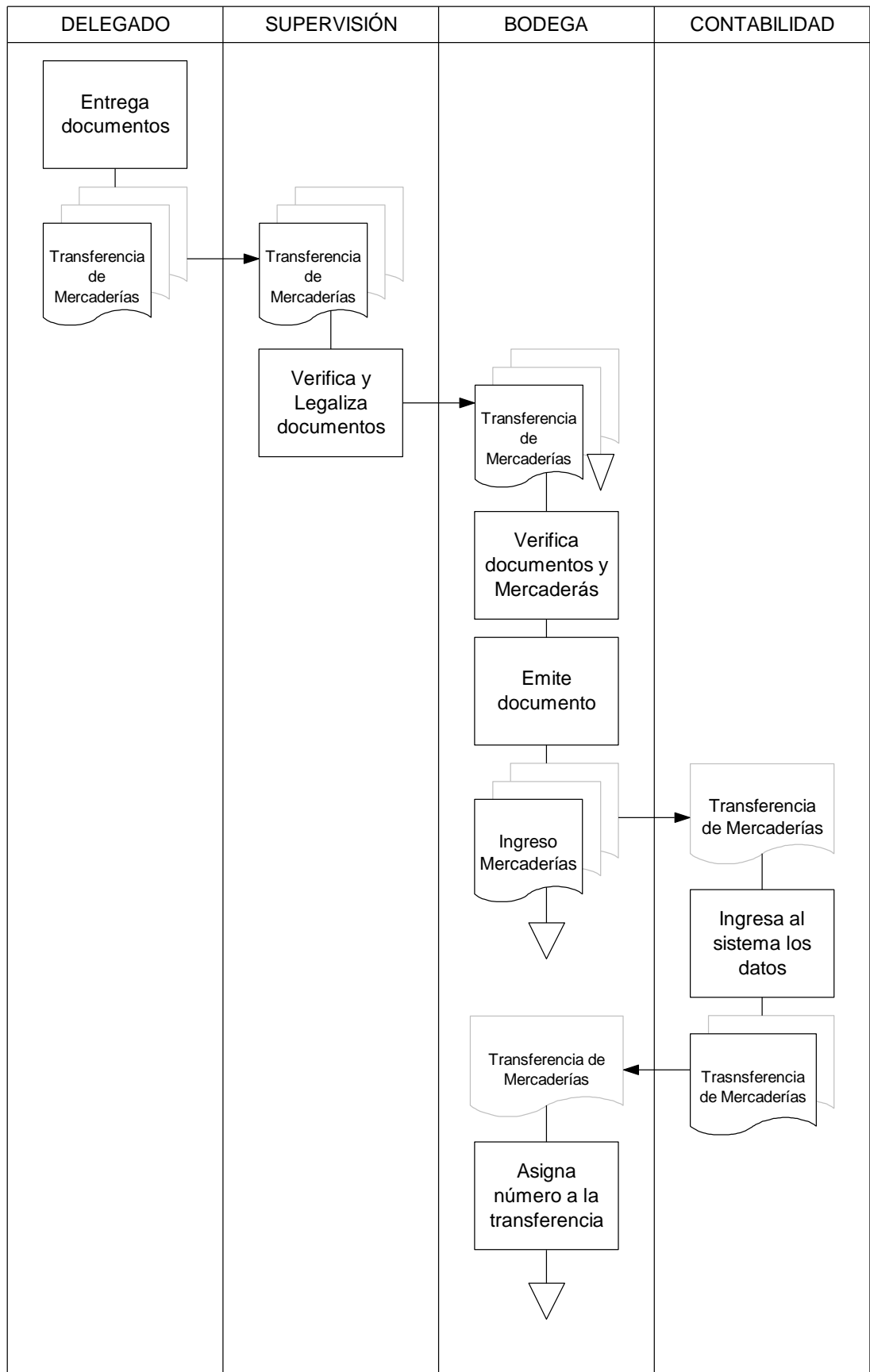
ORD .	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
01	Proveedor	Envía una solicitud con la petición del incremento de los precios de los productos.
02	Secretaria	Recibe la solicitud y registra su ingreso.
03	Jefe ALCOFAE	Recibe el documento y da el trámite respectivo, para que se cumpla con el procedimiento respectivo.
04	Supervisor Comercialización	Evalúa la petición del proveedor Vs. Investigación de Mercados.
05	Supervisor Comercialización	Contacta al proveedor y mantiene diálogo para llegar a acuerdos, en caso de existir esta condición, no cambia el sistema, al contrario se procede con las actividades siguientes.
06	Supervisor Comercialización	Coordina el cambio de los datos en el sistema y Autoservicio el cambio de etiquetas en los productos afectados.
07	Contabilidad	Realiza los ajustes que correspondan, por la presencia del incremento.



**3.1.4. Procedimientos Existentes en el Departamento de Contabilidad-
Almacén**

**3.1.4.1. Proceso: Registro de Transferencia de Mercaderías
Rutina Descriptiva Propuesta**

RD.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Delegado	Entrega los documentos (Transferencia de Mercaderías) debidamente legalizadas, de los artículos que se reciben de la bodega de la Matriz Quito.
2	Supervisor	Verifica , legaliza documentos y retira el original y una copia
3	Guardalmacén	Verifica que la mercadería entregada corresponda a la transferencia emitida, legaliza el documento con su firma.
4	Guardalmacén	Emite el “Ingreso de Mercaderías”
5	Auxiliar Contabilidad	A través del Sistema Automatizado, ingresa al sistema (disquete) los datos referentes a cantidades y precios, proporcionando un idéntico al original, entrega las copias respectivas a Bodega.
6	Auxiliar Bodega	Asigna el número respectivo a la transferencia y archiva el documento.

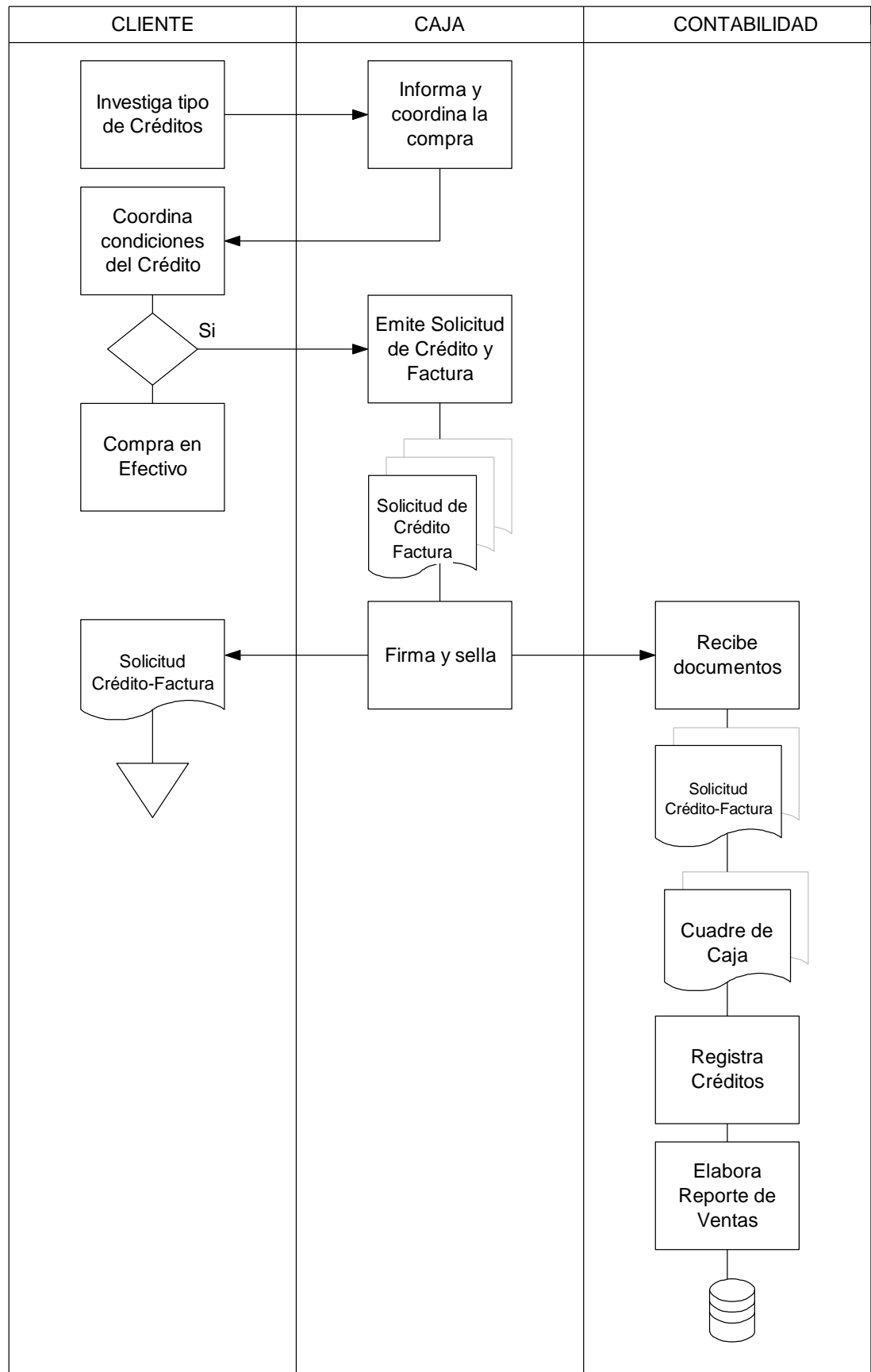


3.1.4.2. Proceso: Elaboración de Nóminas de Descuentos

Rutina Descriptiva Propuesta

RD.	RESPONSA BLE	ACTIVIDAD
1	Comprador	Investiga las condiciones de crédito para cada caso que le interese.
2	Cajero	Satisface la necesidad de información solicitada por el cliente en base a las regulaciones vigentes.
3	Comprador	Coordina las condiciones de compra, en caso de solicitud de crédito, se prosigue con los pasos siguientes, por lo contrario la compra se considera en efectivo.
4	Cajero	Emite la Solicitud de Crédito, en la que se incluye valores recibidos, por recibir, plazos y firmas, del deudor y responsable.
5	Cajero	Firma y sella documento.
6	Auxiliar Contabilidad	Recibe las Solicitudes de Crédito, en la ejecución del Cuadre de Caja que se realiza diariamente al final de la jornada.
7	Auxiliar Contabilidad	Registra las Solicitudes de Crédito; con diferenciación de montos de cuotas iniciales, total crédito y plazos.

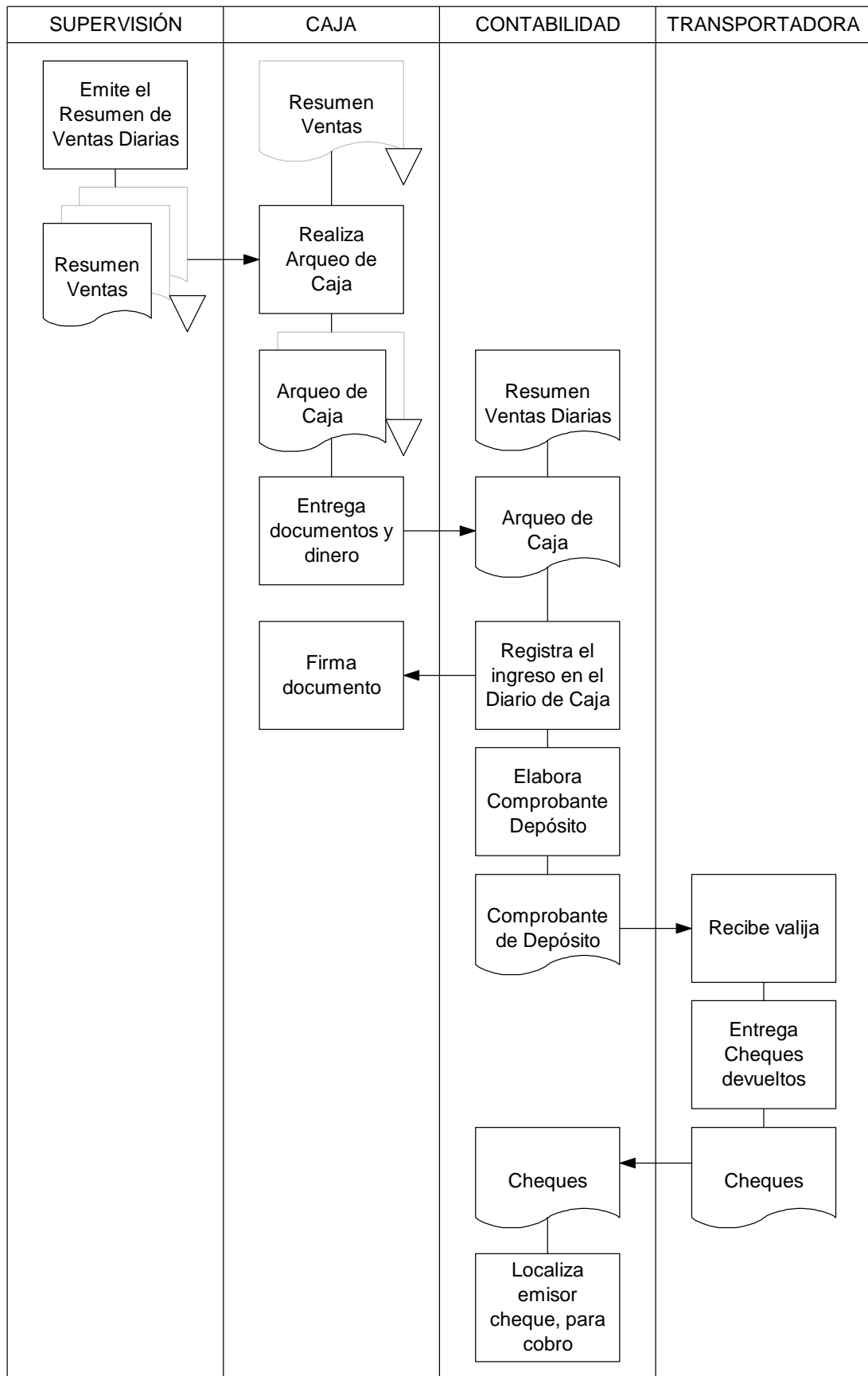
8	Auxiliar Contabilidad	Al día 15 del mes se emite la documentación total correspondiente al período a Dirección de Bienestar Social Quito, para el descuento mensual pertinente.
---	--------------------------	---



3.1.4.3. Proceso: Control del Flujo de Ingresos**Rutina Descriptiva Propuesta**

RD.	RESPONS ABLE	ACTIVIDAD
1	Supervisor Almacén	Mediante el Sistema Automatizado; emite el Resumen de Ventas por Secciones y Proveedor para visualizar el detalle de montos por ventas y sus condiciones.
2	Cajera	Realiza el Arqueo de Caja, preparando el depósito de los valores recaudados, legalizan el documento.
3	Cajera	Al día siguiente deposita los valores de acuerdo al Resumen de Ventas diario en el Departamento de Contabilidad.
4	Auxiliar Contabilidad	Registra en el Diario de Caja con el detalle del dinero (efectivo, cheques) el mismo que será legalizado por las firmas del Cajero y Auxiliar de Contabilidad.
5	Auxiliar Contabilidad	Elabora los Comprobantes de Depósito a las cuentas de la Dirección de Bienestar Social Quito; para la entrega a la Transportadora de Valores.
6	Guardia	Recibe y lleva los valores sujeto de depósito.
7	Agente Bancario	Retorna los cheques que han presentado dificultad para su efectivización.

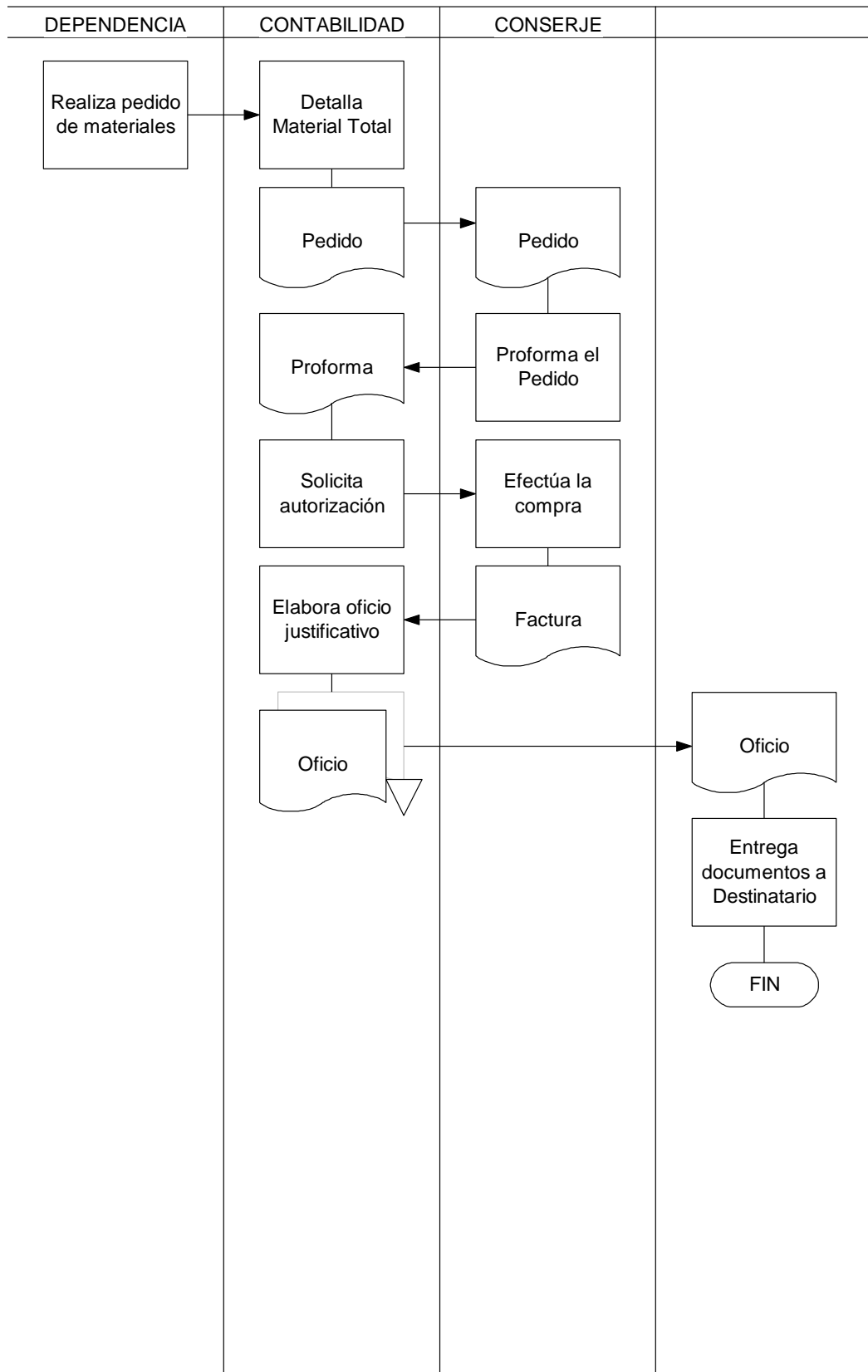
8	Auxiliar Contabilidad	Localiza y concreta con las personas emisoras de los cheques para recaudar los valores, con la aplicación de los porcentajes respectivos.
---	--------------------------	---



*3.1.4.4. Proceso: Control del Flujo
de Egresos Almacén*

Rutina Descriptiva Propuesta

ORD.	RESPONSABLE	<i>ACTIVIDAD</i>
01	Interesado	Realiza el Pedido de los materiales requeridos en las dependencias que corresponden al Almacén.
02	Auxiliar Contabilidad	Detalla un listado de los requerimientos normales, evalúa el total de la compra.
03	Conserje	Visita al proveedor con el propósito de conocer el valor total de la compra.
04	Auxiliar Contabilidad	Solicita a la DBS-Quito ya que el valor de la compra excede el valor de 3 SMV.
05	Conserje	Efectúa la compra la que debe estar respaldada por la Factura de compra.
06	Auxiliar Contabilidad	Elabora el oficio dirigido a la DBS-Quito, justificando el gasto efectuado con los documentos de respaldo.
07	Correo Militar	Lleva los documentos antes mencionados a su destinatario final.

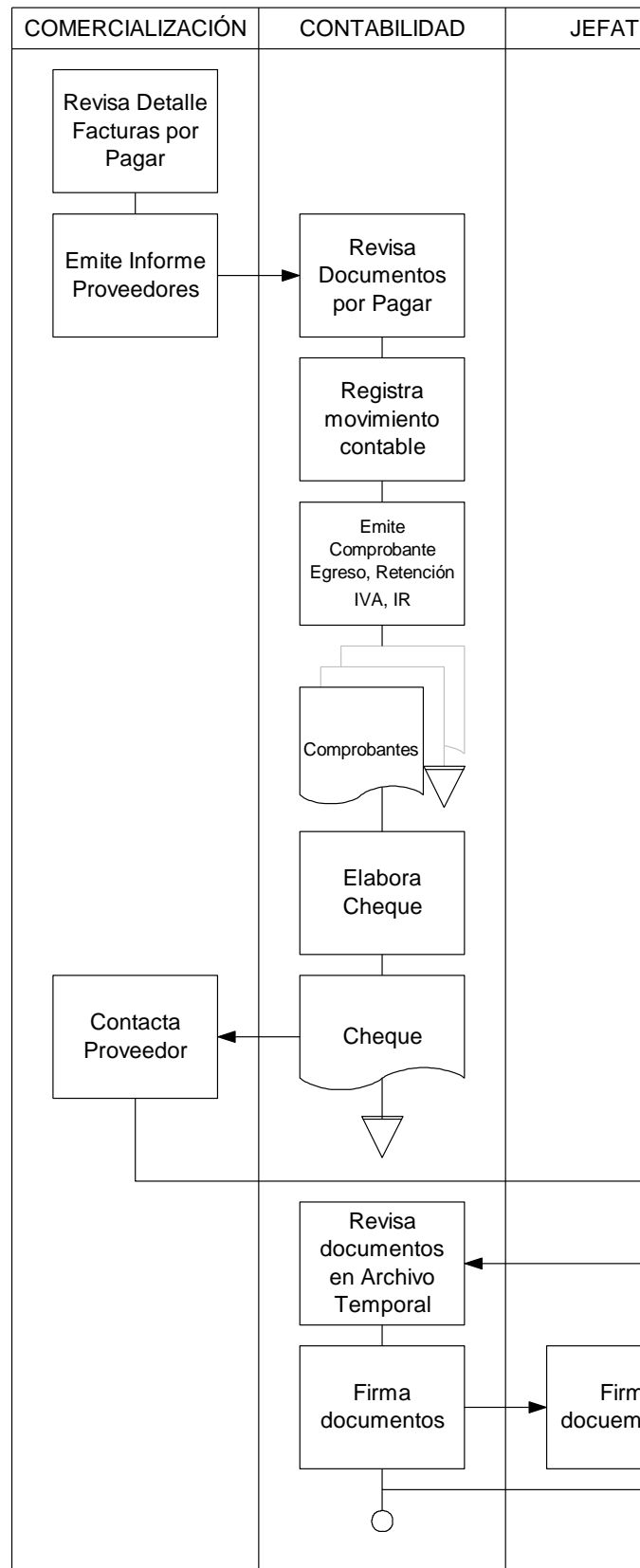


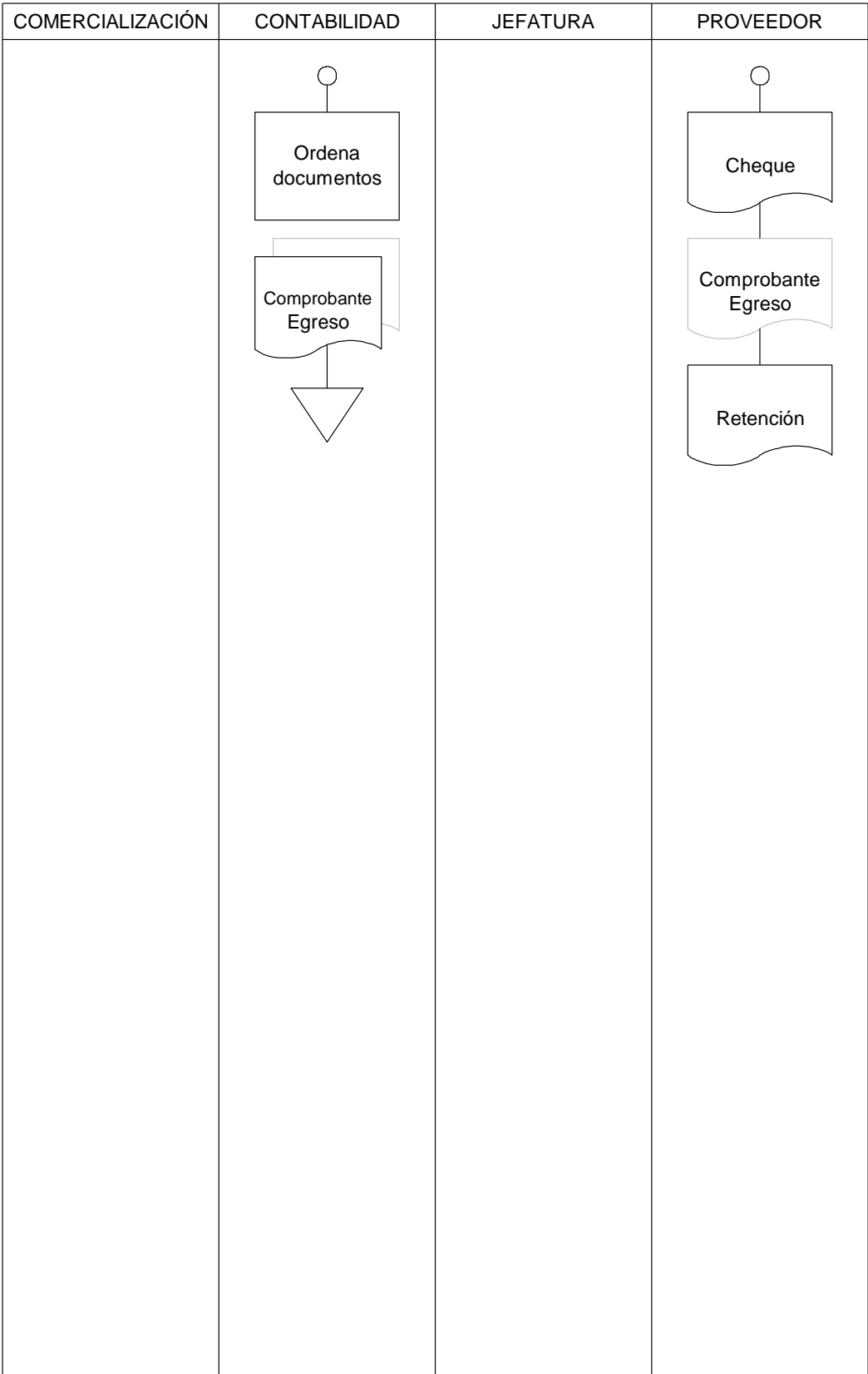
3.1.4. Procedimientos existentes en
el Departamento de Contabilidad –
Comisariato

3.1.4.5. Proceso: Pago a Proveedores
Rutina Descriptiva Propuesta

ORD.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
01	Comercialización	Revisa el Detalle de Facturas por Pagar, con el propósito de aprovechar los descuentos por pronto pago y sin los recargos que ocasiona la mora.
02	Comercialización	Emite el informe con los proveedores que integran la lista de quienes proporcionan beneficios para el Comisariato, según los acuerdos establecidos al momento de la compra.
03	Auxiliar De Créditos	Revisa Documentos por Pagar: Facturas, Orden de Pedido y Comprobante de Ingreso a Bodega totalmente legalizados y con las Nota de Crédito en el caso de existir Devoluciones.
04	Contadora	Efectúa el registro contable correspondiente al movimiento económico que se efectuó.
05	Contadora	Emite el Comprobante de egreso, retención de IVA e Impuesto a la Renta, con la firma respectiva.
06	Auxiliar De Créditos	Elabora el cheque por el valor correspondiente, el que consta en el Comprobante de Egreso.
07	Auxiliar	Archiva temporalmente los documentos, hasta la

	De Créditos	presencia del Proveedor.
08	Comercialización	Contacta al Proveedor, con el propósito de gestionar el pago.
09	Proveedor	Reclama su pago y los documentos respectivos.
10	Auxiliar De Créditos	Revisa los documentos requeridos y los entrega a la Contadora para los trámites siguientes.
11	Contadora	Legaliza con su firma el cheque.
12	Jefe ALCOFAE	Legaliza los documentos.
13	Proveedor	Recibe los documentos del pago efectuado: Cheque, Comprobantes de Retención en la Fuente.
14	Contadora	Ordena y Archiva los documentos en el orden determinado.



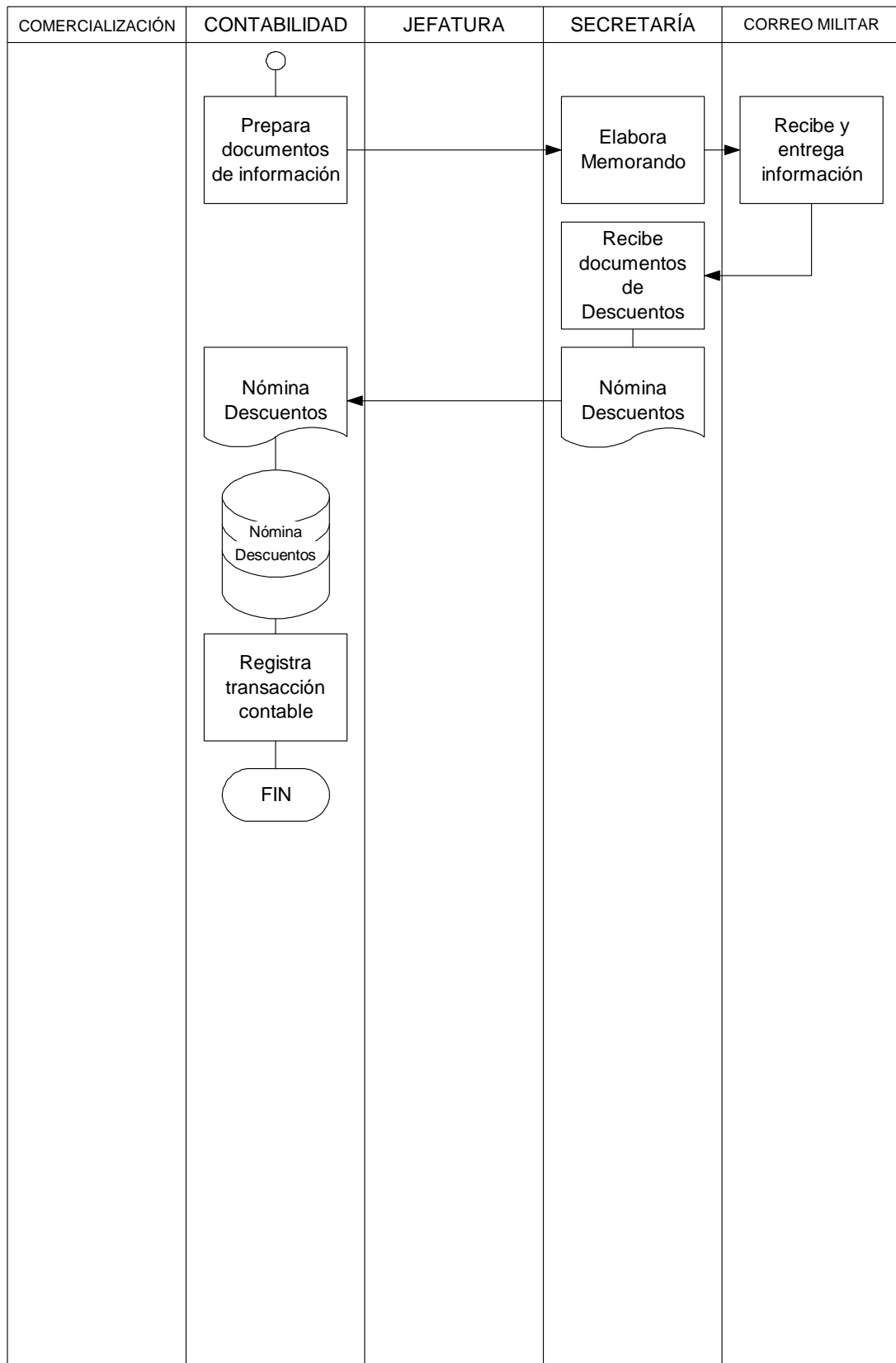


3.1.4.6. Proceso: Cobro de
Créditos Personales e Institucionales

Rutina Descriptiva Propuesta

ORD.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
01	Comercialización	Gestiona y recibe los listados actualizados del personal activo de las distintas Instituciones con las que se mantiene convenio.
02	Auxiliar Créditos	Ingresa los listados al sistema, para que se emita los ticket con la condición de crédito a las personas que se acerquen al Autoservicio.
03	Auxiliar Créditos	Realiza el cierre y elabora el estado de Cuenta por dependencias en nómina y disquete respectivamente legalizados para los descuentos del Rol de las diferentes dependencias, si el pago lo hacen en efectivo se continúa al paso siguiente, si el cobro se efectúa a través de descuento del Rol se continúa al paso 06.
04	Auxiliar Créditos	Recibe el pago del Cliente, realiza el Comprobante de Ingreso por dicho concepto y prepara el depósito.

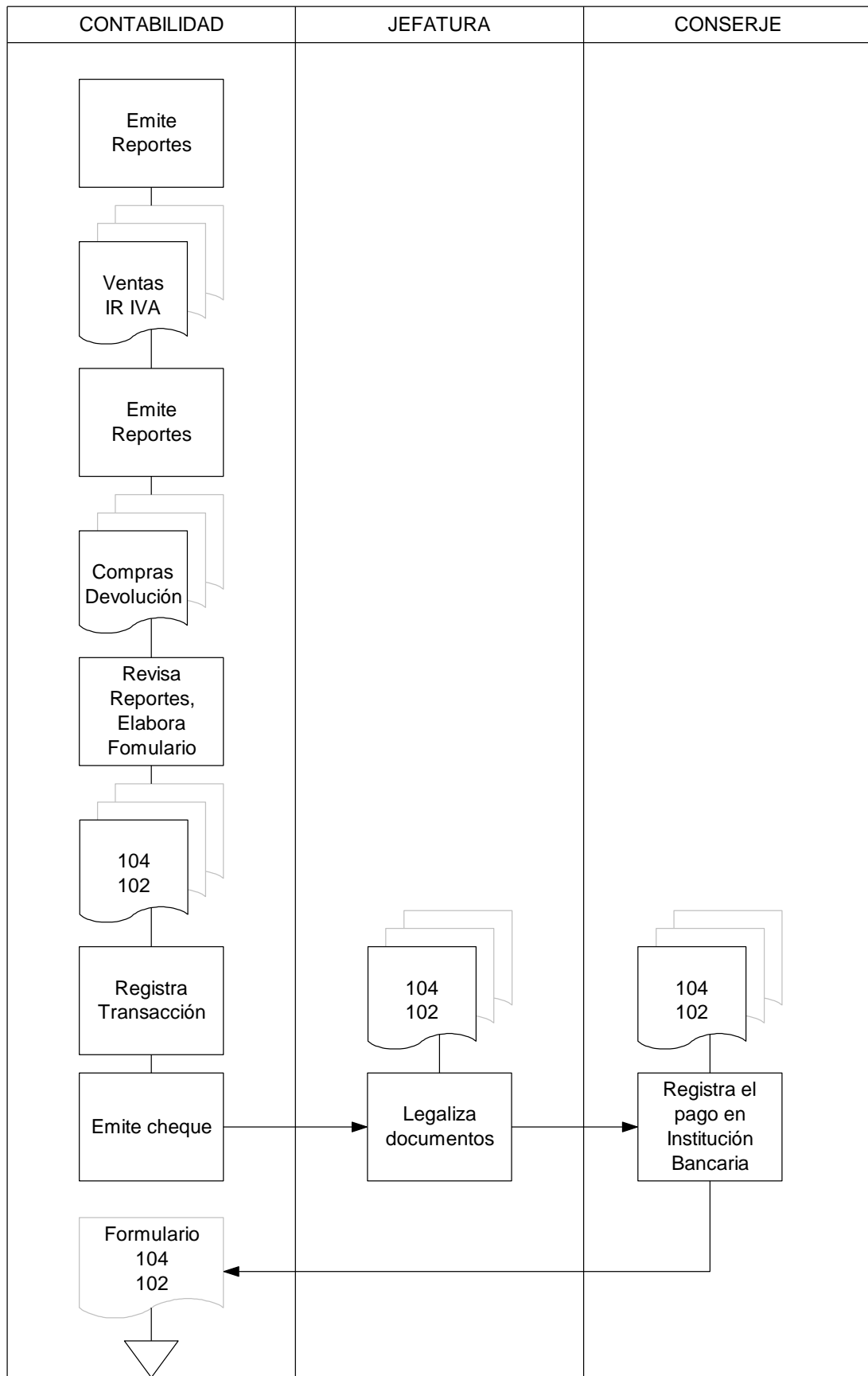
05	Contadora	Registra el movimiento contable que sucede.
06	Jefe ALCOFAE	Revisa documentación y legaliza.
07	Contadora	Prepara los sobres con los documentos de créditos y se los entrega a secretaria para el envío.
08	Secretaria	Realiza el documento que indique información que contiene los sobres.
09	Mensajero Correo Militar	Recibe y transporta la documentación hasta el Departamento de Finanzas de FAE y las distintas dependencias.
10	Secretaria	Recibe la documentación que indica la transferencia de valores por concepto de cancelación de las cuentas de las dependencias.
11	Contadora	Recibe el documento y registra la transacción respectiva, para la actualización de los saldos de las cuentas afectadas.



3.1.4.7. Proceso: Pago de Impuestos

Rutina Descriptiva Propuesta

ORD.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
01	Contadora	Emite los reportes otorgados por el sistema sobre IVA Cobrado en Ventas, Retenciones del Impuesto a la Renta e IVA.
02	Auxiliar Inventarios	Emite el Reporte de las Compras y Devoluciones efectuadas en el período a declarar.
03	Contadora	Revisa los reportes con los documentos de soporte: libros de Compras, Ventas y Devoluciones; ingresa los valores en los formularios respectivos y bajo las condiciones especificadas para el efecto.
04	Contadora	Realiza los registros contables respectivos y emite el Comprobante de Egreso, legalizado.
05	Auxiliar De Créditos	Emite el cheque por los valores respectivos.
06	Jefe ALCOFAE	Legaliza los documentos.
07	Conserje	Registra el pago en la institución respectiva.
08	Contadora	Recibe la documentación y archiva.

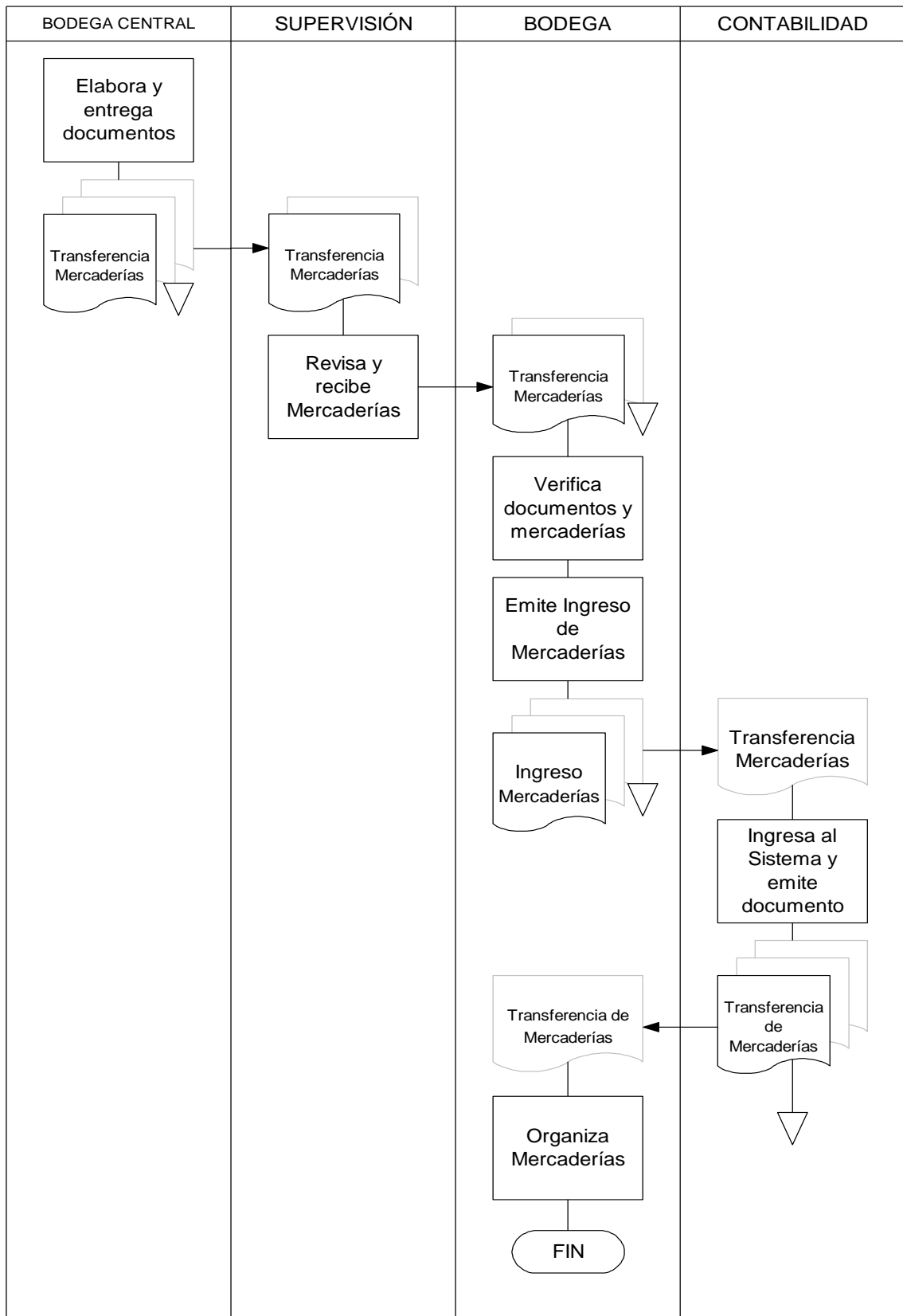


3.1.5. Procedimientos Existentes en Bodega – Almacén

3.1.5.1. Proceso: Ingreso de
Mercaderías

Rutina Descriptiva Propuesta

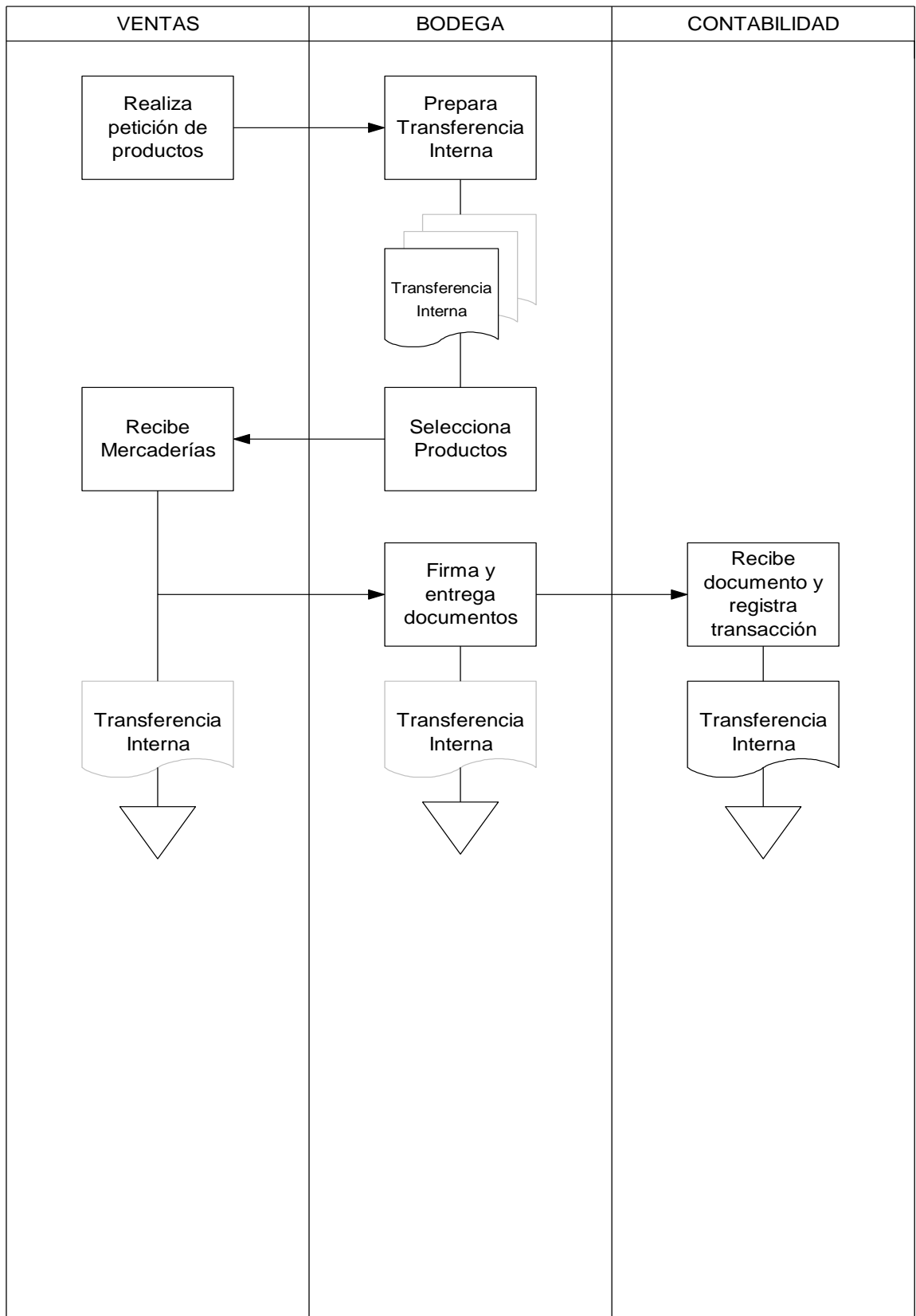
ORD.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
01	Bodega Central	Entrega el documento de Transferencia de Mercaderías en Original y una copia.
02	Supervisión	Recibe el documento y el cargamento de mercaderías asignadas.
03	Guardalmacén	Revisan el listado de la transferencia con los bienes que ingresan a la Bodega.
04	Auxiliar Contabilidad	Emita la Transferencia de Mercaderías, de contenido igual al emitido en Quito, legaliza y archiva el original, entrega copia a Bodega.
05	Auxiliar Bodega	Recibe el documento de transferencia emitido por Contabilidad legalizado y archiva copia.
06	Auxiliar Bodega	Dispone la mercadería en el orden determinado para el mantenimiento de la mercadería en completo orden y buen estado.



3.1.5.2. *Proceso: Transferencia de Mercaderías*

Rutina Descriptiva Propuesta

ORD.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
01	Auxiliar Ventas	Realiza la petición verbal de su requerimiento a Bodega.
02	Auxiliar Bodega	Prepara la Transferencia Interna de Mercaderías en Original y Copia.
03	Auxiliar Bodega	Selecciona los productos para la entrega al Autoservicio.
04	Auxiliar Ventas	Recibe la mercadería, la que dispondrá en las estanterías y vitrinas dispuestas para la exhibición, firmará por su conformidad y archiva el original del documento.
05	Auxiliar Bodega	Al entregar de conformidad con el documento, firma y archiva la copia.
06	Contabilidad	Recibe documentos y registra la transacción y archiva .

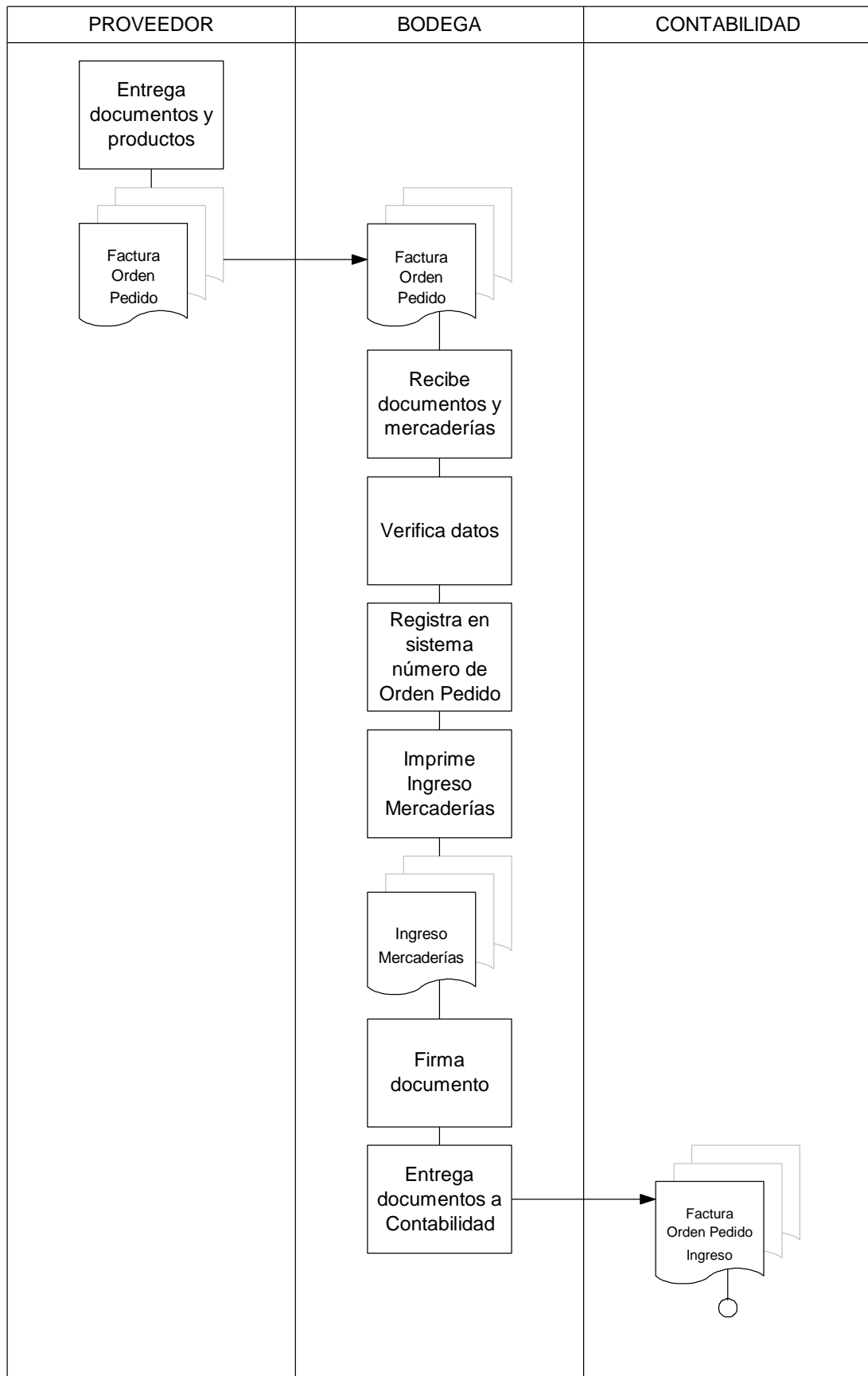


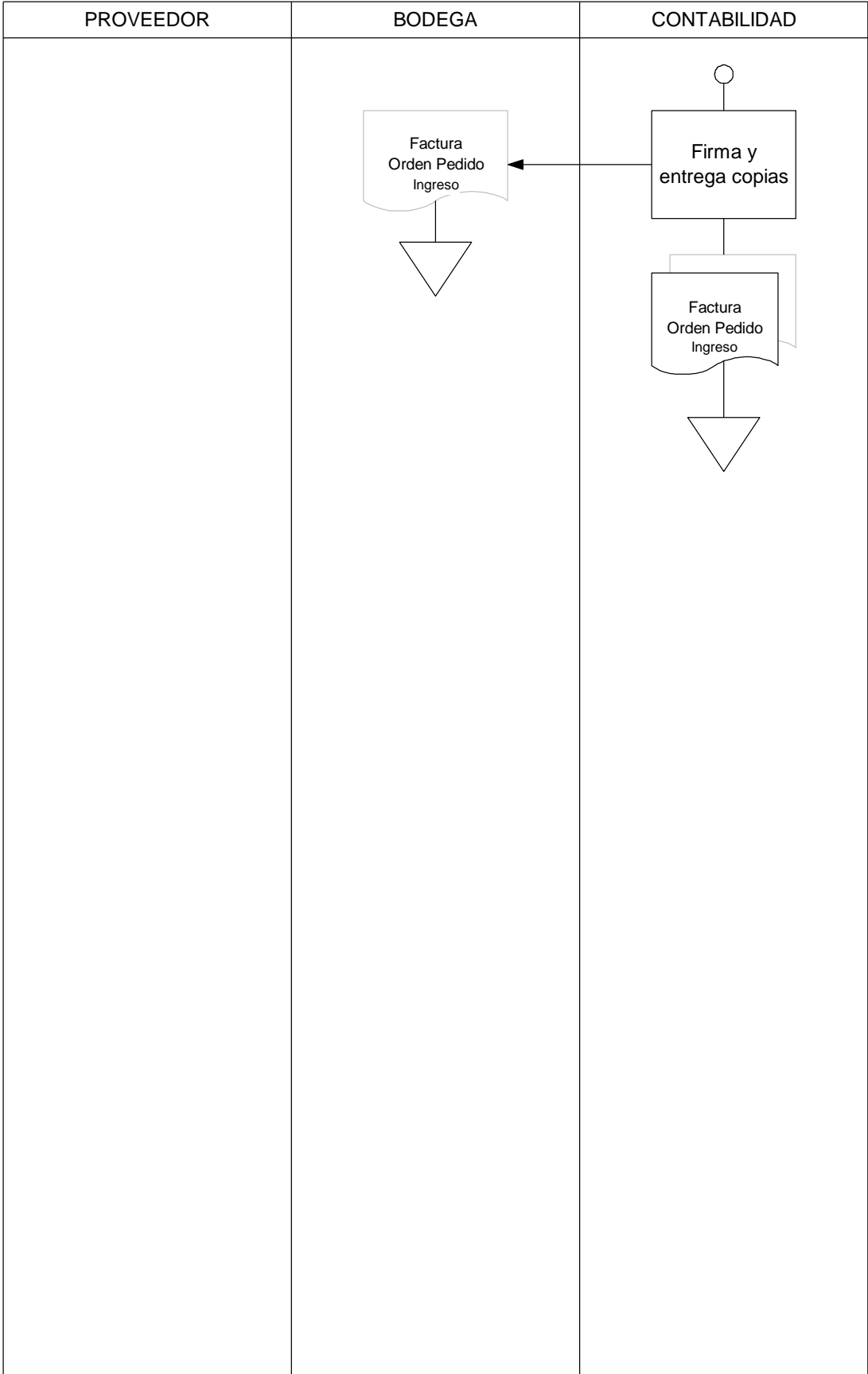
3.1.5. Procedimientos Existentes en la Bodega – Comisariato

3.1.5.3. Proceso: Ingreso de Mercaderías

Rutina Descriptiva Propuesta

ORD.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
01	Proveedor	Se acerca a las instalaciones de Bodega Comisariato y entrega los documentos Facturas: original y 2 copias; Orden de Pedido: original y 2 copias.
02	Guardalmacén	Recibe los documentos y la mercadería.
03	Auxiliar Bodega	Verifica la emisión legal de la factura, Registro Sanitario en vigencia, Código de barras, Fecha de elaboración y caducidad y firma.
04	Guardalmacén	Registra en el sistema el número de la Orden de Pedido para visualizar la compra que se generó en Comercialización y verifica el código de barra ingresado.
05	Auxiliar Bodega	Imprime el documento Ingreso de Mercaderías, original y 2 copias.
06	Guardalmacén	Firma el documento.
07	Auxiliar Bodega	Distribuye documentos: Contabilidad (Factura, Orden de Pedido, Ingreso de Mercaderías, original y copia).
08	Contadora	Recibe documentos, firma, entrega las copias y archiva temporalmente los documentos originales para el pago a los Proveedores y las copias ingresan al archivo definitivo.
09	Auxiliar Bodega	Archiva Orden de Pedido copia, Factura copia e Ingreso de Mercaderías copia.

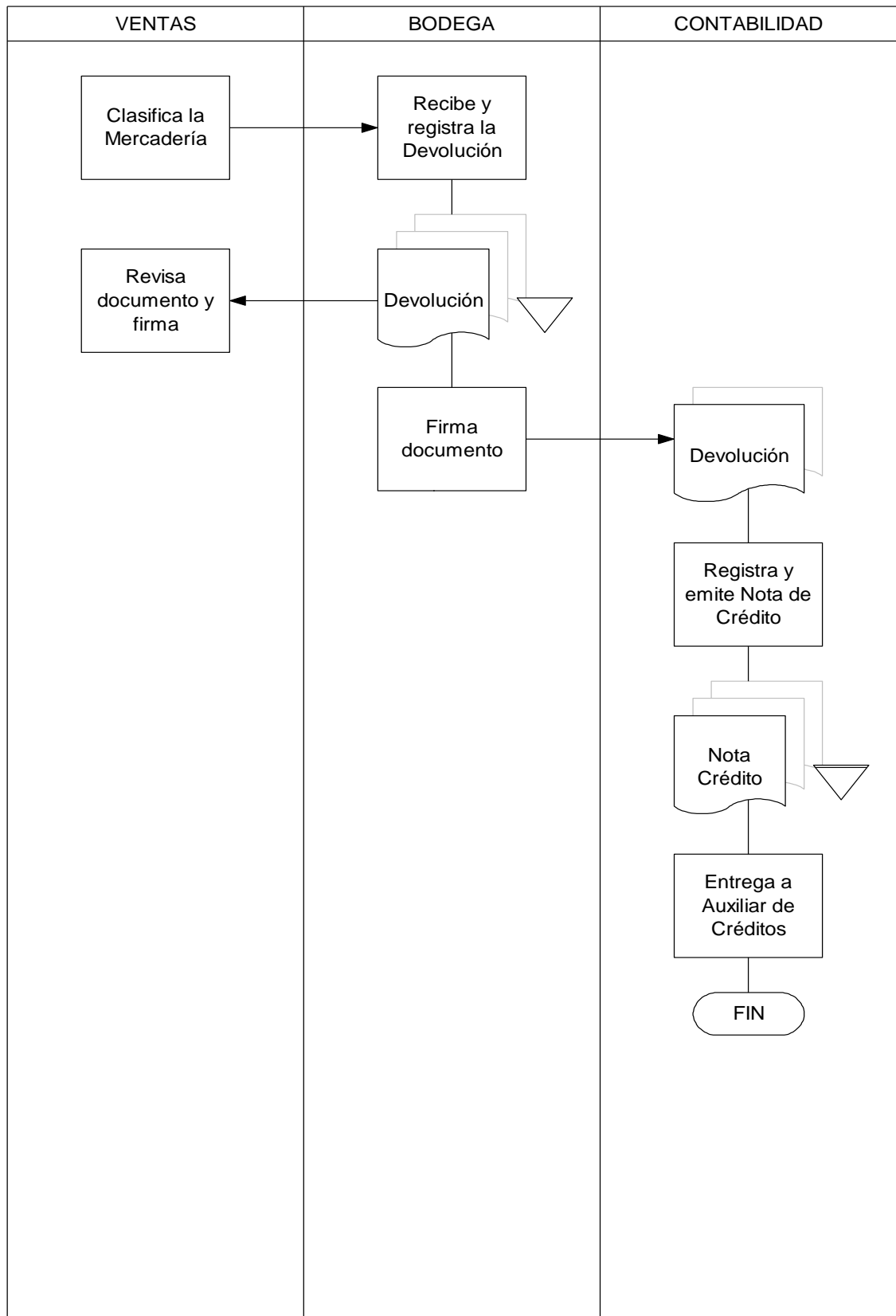




3.1.5.4. Proceso: *Devolución de Mercaderías a Proveedores*

Rutina Descriptiva Propuesta

ORD .	RESPONSABLE	<i>ACTIVIDAD</i>
01	Auxiliar Ventas	Clasifica la mercadería dañada, caducada o sin rotación.
02	Auxiliar Bodega	Registra la devolución en cantidades y valores; se imprime el documento de Devolución Interna
03	Auxiliar Ventas	Revisa el documento y firma.
04	Auxiliar Bodega	Legaliza el documento, archiva el original y entrega copia a Contabilidad.
05	Contadora	Registra y emite la Devolución a Proveedores, entrega a Auxiliar de Créditos.

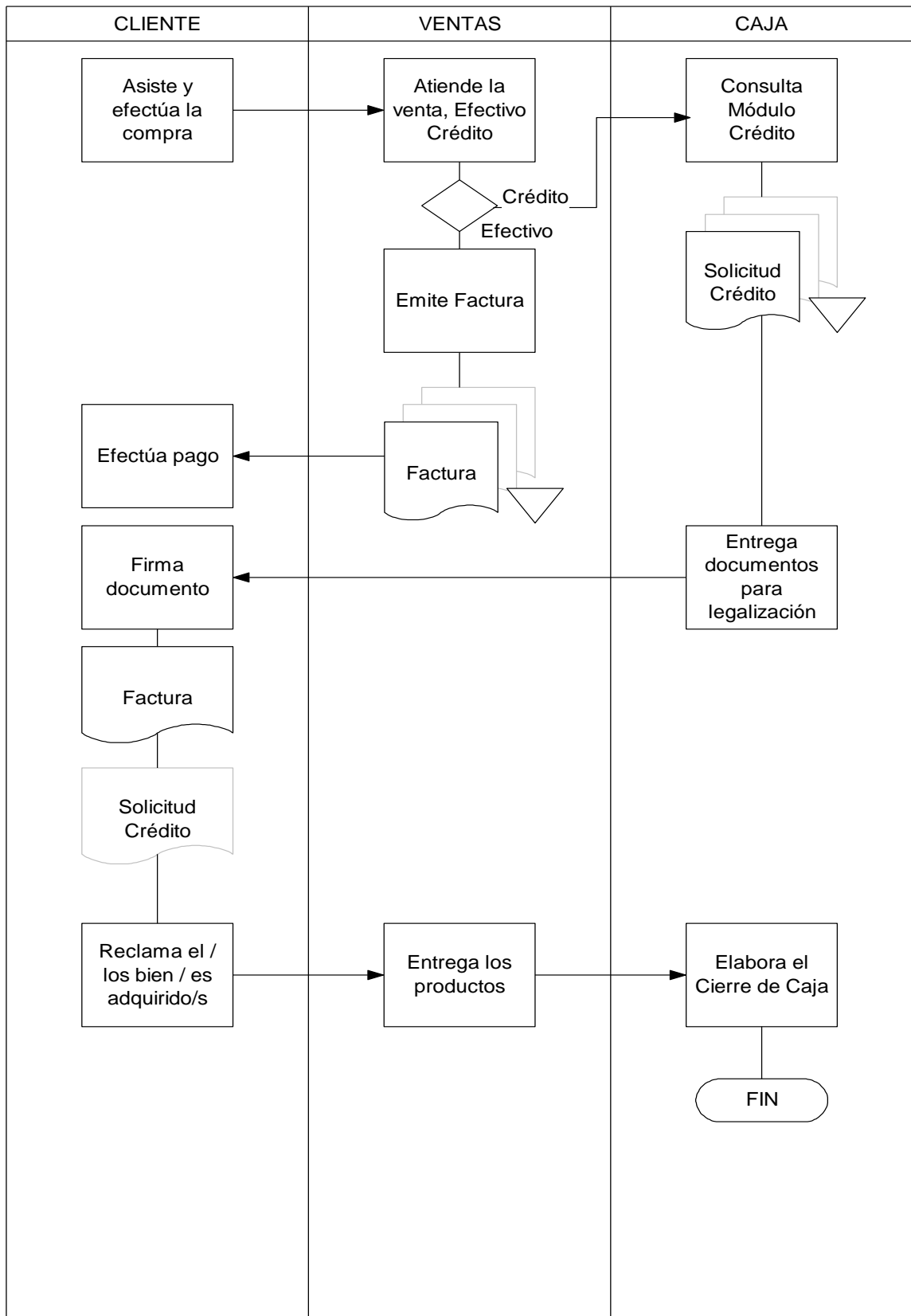


3.1.6. Procedimientos existentes en Caja – Almacén

3.1.6.1. Proceso: Facturación a Clientes

Rutina Descriptiva Propuesta

ORD.	RESPONSABLE	<i>ACTIVIDAD</i>
01	Cliente	Asiste a las instalaciones del Almacén y efectúa su compra en una de las secciones.
02	Auxiliar Ventas	Registra la venta en el sistema, si es al contado se prosigue al paso 04; si la compra es de contado, si es a crédito se dirige a Caja para la firma del convenio del mismo.
03	Cajera	Revisa en el Módulo de Consultas de Crédito el monto que se puede asignar al cliente; si es procedente se emite el Solicitud de Crédito, legalizados y con el cumplimiento de los requisitos, (presencia y calificación del Garante).
04	Cajera	Emite la Factura (original para el cliente y copia para Contabilidad) paga el correspondiente pago si la compra es de contado y si procede el crédito el cliente cancela la cuota inicial.
05	Cliente	Firma el documento de Crédito, lo mismo su garante en el caso que amerite esta condición.
06	Cajera	Entrega la Factura de Compra (Original) y Solicitud de Crédito (Copia) al cliente.
07	Cliente	Reclama su compra a la presentación de los documentos que lo acrediten como el propietario de los bienes.
08	Auxiliar Ventas	Entrega el artículo comprado a la presentación de la Factura de Compra.
09	Cajera	Al final del día elabora el efectúa el conteo del dinero y documentos.



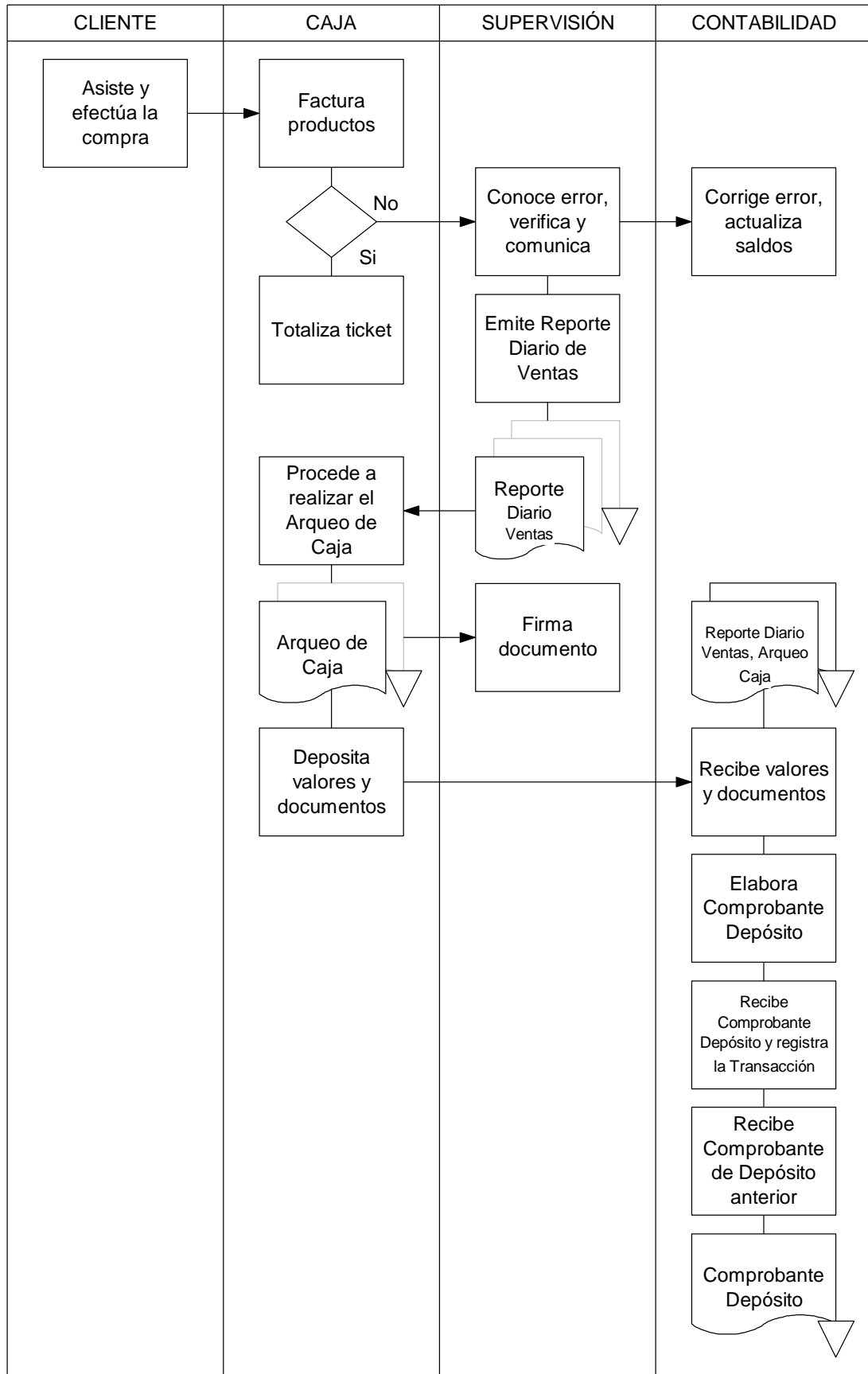
3.1.6. Procedimientos Existentes en Caja – Comisariato

3.1.6.2. Proceso: Facturación a Clientes

Rutina Descriptiva Propuesta

ORD.	RESPONSABLE	<i>ACTIVIDAD</i>
01	Cliente	Asiste a las instalaciones del Comisariato y efectúa su compra.
02	Cajera	Procede a pasar cada uno de los artículos por el scanner, totalizando el ticket de compra y registra la condición de pago (Contado, Crédito, Cheque y Tarjeta de Crédito); en caso de errores de digitación o selección de opciones se reporta al Supervisor, de lo contrario esta actividad se repite por cada cliente.
03	Supervisor	Verifica el error, comunica a Contabilidad para que se realice los cambios respectivos, para que la transacción sea la real.
04	Contadora	Conoce la situación y revisa la transacción y procede a corregir el error, para la actualización de los saldos de las cuentas involucradas.
05	Supervisor	Finalizado el día emite el Reporte Diario de Ventas (Original Contabilidad y Copia archivo)

06	Cajera	Procede al conteo de los valores en efectivo y documentos, para la elaboración del Arqueo Diario de Caja, firman para la legalización de documentos.
07	Supervisor	Firma el documento.
08	Cajera	Al siguiente día, deposita en Contabilidad los valores de las Ventas Diarias, con los documentos.
09	Contadora	Recibe el dinero de acuerdo a los saldos del Reporte Diario de Ventas y legalizan los documentos.
10	Auxiliar Contabilidad	Elabora el documento de depósito de los valores y entrega a Contabilidad Almacén para la entrega a la Transportadora de Valores.
11	Contadora	Al día siguiente en la nueva recepción, del dinero por parte de los representantes de la Transportadora de Valores, recibe el Comprobante del Depósito anterior.
12	Contadora	Registra el movimiento económico efectuado.
13	Auxiliar Contabilidad	Recibe y archiva el documento que respalda el depósito efectuado en la Cuenta Corriente perteneciente al Comisariato FAE Latacunga.

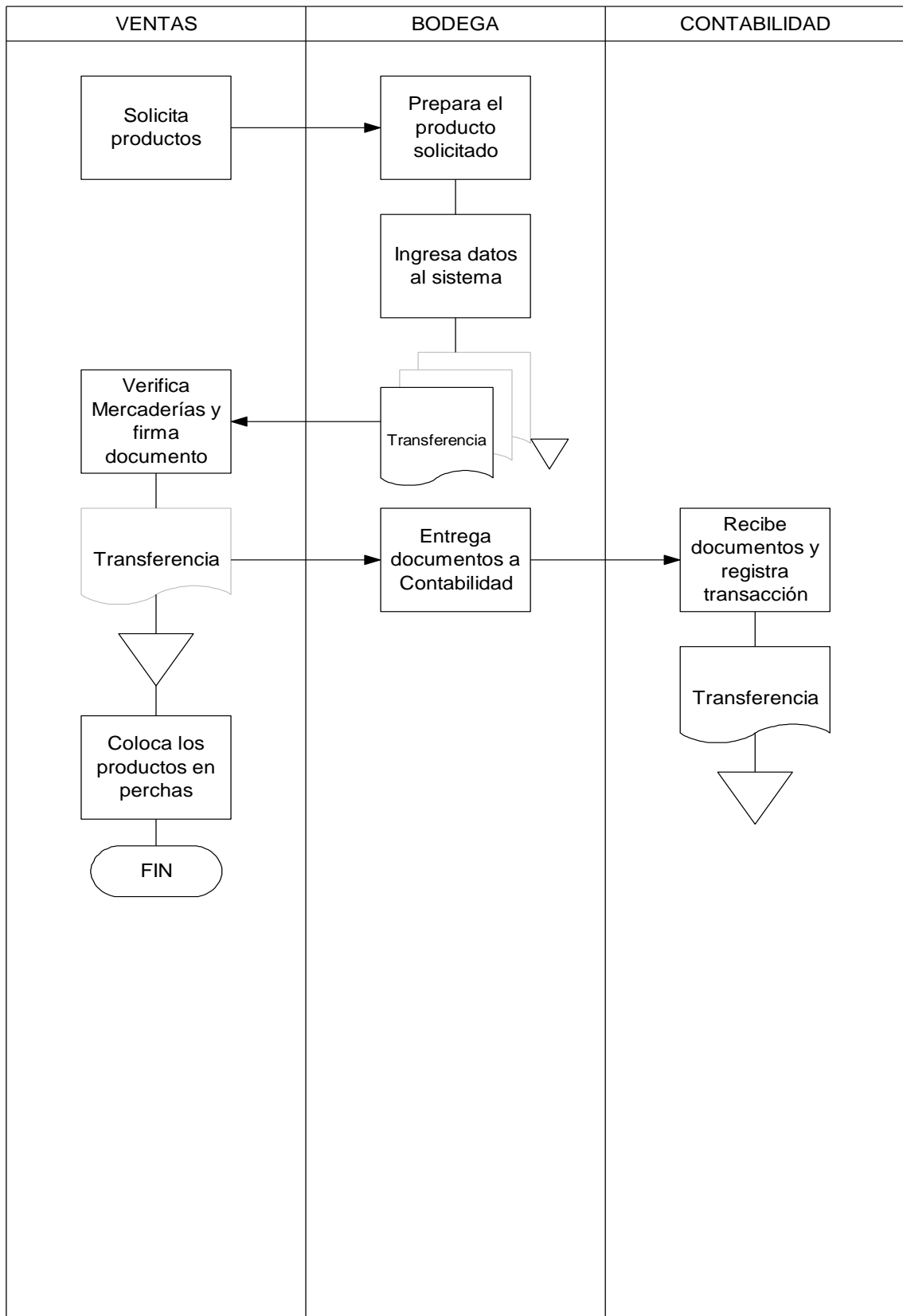


3.1.7. Procedimientos Existentes en el Autoservicio

3.1.7.1. Proceso: Transferencia de Mercaderías al Autoservicio

Rutina Descriptiva Propuesta

ORD.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
01	Auxiliar Ventas	Realiza la petición del requerimiento de productos y sus cantidades que se necesita en percha.
02	Auxiliar Bodega	Separa el producto solicitado.
03	Guardalmacén	Ingresa los datos de cantidad y producto al sistema para preparar el Documento Transferencia Autoservicio y los firma.
04	Auxiliar Ventas	Verifican el contenido del documento de transferencia con la existencia física del producto y firma el documento, recibe una copia.
05	Guardalmacén	Entrega a Contabilidad en documento original y archiva una copia.
06	Contadora	Archiva el original del documento.
07	Auxiliar Ventas	Coloca los productos en la perchas destinadas para cada tipo de producto.



3.2. MANUAL DE FUNCIONES

FUERZA AÉREA ECUATORIANA
ALA No. 12 DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
ALMACÉN Y COMISARIATO
MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL

ESTRUCTURA:

Está integrada por los siguientes niveles:

- ▶ Nivel Directivo
- ▶ Nivel Ejecutivo
- ▶ Nivel Asesor
- ▶ Nivel Operativo
- ▶ Nivel de Apoyo

NIVEL DIRECTIVO

El Nivel Directivo constituye el más alto nivel de la organización, es el órgano rector y legislador en donde se formula, orienta y dirige las políticas de la cadena de Almacenes y Comisariatos de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

Está constituido por:

- ▶ Director de Bienestar Social
- ▶ Jefe de Comercialización
- ▶ Jefe de la Inspectoría General
- ▶ Jefe de Planificación y Desarrollo
- ▶ Las Jefaturas de los Almacenes y Comisariatos a nivel nacional.

NIVEL EJECUTIVO

Está conformado por:

- ▶ Secretaría
- ▶ Contabilidad Almacén
- ▶ Contabilidad Comisariato
- ▶ Comercialización

NIVEL ASESOR

Está conformado por:

- ▶ Asesoría Jurídica Legal
- ▶ Auditoria Interna
- ▶ Asesores y Consultores

NIVEL OPERATIVO

Está integrado por la siguientes unidades:

- ▶ Bodega Almacén
- ▶ Bodega Comisariato
- ▶ Caja Almacén
- ▶ Caja Comisariato
- ▶ Autoservicio

NIVEL DE APOYO

Está conformado por:

- ▶ Personal Servicios Generales

**DE LAS FUNCIONES DEL ALMACÉN Y COMISARIATO FAE
LATACUNGA**

FINALIDAD:

Es el organismo ejecutor de la política de manejo de los recursos económicos, materiales y humanos para la satisfacción y bienestar de todos los miembros que en este distrito presten sus funciones o sean nativos de la zona y lograr un desarrollo integral expansivo para la comunidad en general.

OBJETIVOS:

- ▶ Diseñar y ejecutar un Plan Integral de Desarrollo de los Recursos disponibles, el que determine técnica, social y económicamente las prioridades de inversión para la Cadena de Almacenes y Comisariatos FAE, para su óptimo desarrollo y expansión.
- ▶ Crear y mantener un marco de gestión óptimo para el desarrollo de los recursos disponibles.
- ▶ Generar políticas, criterios, normas, estándares con los estudios de actualización pertinentes que permitan la optimización, eficiente regulación de la administración de los recursos.

3.2.1. NIVEL DIRECTIVO

FUNCIONES:

- ▶ Dirigir las acciones del Almacén y Comisariatos FAE de acuerdo con las leyes, reglamentos y normas jurídicas que los rigen.
- ▶ Fijar una política general del Almacén y Comisariato FAE Latacunga de conformidad con los objetivos de su creación en concordancia con los lineamientos y normas que formule la Dirección de Bienestar Social.
- ▶ Conocer los informes de Auditoria Interna y dar solución con la debida prontitud y diligencia los inconvenientes que se presentaren, para dar mayor fluidez a las actividades cotidianas.

3.2.1.1. DESCRIPCIÓN DE CARGOS.

Cargo : JEFE DEL ALMACÉN Y COMISARIATO FAE
LATACUNGA

Código : ALCOFAE – D01

Departamento : Administrativo

Reporta a : Director de Bienestar Social
: Comandante del Ala de Investigación y Desarrollo No. 12
Cotopaxi.

Cargos que supervisa : Contabilidad
Supervisión

PROPÓSITO DEL CARGO:

Representar legalmente al Almacén y Comisariato FAE Latacunga en todos los episodios administrativos y económicos; además planificar y supervisar la comercialización de los productos, para colaborar con las exigencias que asignan las necesidades de los consumidores de nuestros servicios.

FUNCIONES:

- ▶ Ejercer la representación legal del Almacén y Comisariato FAE Latacunga.
- ▶ Planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar las diferentes actividades del Almacén y Comisariato.
 - ▶ Dar cumplimiento a las disposiciones contenidas en la LOAFYC.
- ▶ Celebrar los convenios y contratos que correspondan ejecutar al Almacén y Comisariato FAE Latacunga.
- ▶ Cumplir y hacer cumplir las leyes, el estatuto orgánico y reglamentos, en fin todas las normas que rigen la vida económica y administrativa de la institución.
- ▶ Suscribir los cheques para el pago de las obligaciones del Comisariato FAE Latacunga.
- ▶ Solicitar reuniones de trabajo con la Dirección de Bienestar Social en la persona del Director.

- ▶ Presentar a la Dirección de Bienestar Social los informes de actividades que ésta solicitara y los Estados de Situación Financiera del Almacén y Comisariato FAE Latacunga.
- ▶ Autorizar las solicitudes de crédito conforma a las directivas vigentes.
- ▶ Disponer la toma física de los inventarios, tanto en forma periódica como sorpresiva.
- ▶ Coordinar la capacitación y entrenamiento del personal.
- ▶ Coordinar actividades y plantear métodos y procedimientos, a fin de alcanzar los objetivos propuestos en lo administrativo, técnico y operacional.
- ▶ Mantener reuniones con el área de Contabilidad tanto del Almacén como del Comisariato, a fin de recibir nutrir la retroalimentación en cuanto a información.
- ▶ Solicitar auditoria una vez al año, con el propósito de evaluar el cumplimiento de las normas de control interno dentro del Almacén y Comisariato FAE Latacunga y se determine la razonabilidad de los saldos contables.
- ▶ Autorizar la recepción de mercaderías a consignación, previo el estudio de los productos en cuanto a calidad y costo.
- ▶ Participar en la toma física de los inventarios de suministros y bienes del Almacén y Comisariato FAE Latacunga, participar en los avalúos, bajas y entrega – recepción de los bienes del Almacén y Comisariato FAE Latacunga.

3.2.2. NIVEL EJECUTIVO

DESCRIPCIÓN DE CARGOS:

Cargo	: SECRETARIA
Código	: ALCOFAE – EJ01
Departamento	: Administrativo
Reporta a	: Jefe ALCOFAE Latacunga

Cargos que supervisa : Personal Servicios Generales

PROPÓSITO DEL CARGO:

Es la unidad encargada de aplicar los procedimientos específicos del manejo de archivo y custodia de la documentación que ingresa o se produce en la institución, al igual el desempeño de labores eficientes en el área de secretariado y oficina para colaborar en el desarrollo administrativo.

FUNCIONES:

- ▶ Ejecutar los trabajos inherentes a la oficina referente a: ingreso, trámite, archivo de la documentación que se tramita en la Jefatura (memorando, oficios, fax, radiogramas, informes, etc..)
- ▶ Llevar a diario el itinerario del Jefe del Almacén y Comisariato FAE.
- ▶ Organizar y mantener el sistema de archivo central de la institución.
- ▶ Recibir y clasificar la documentación que ingresa a la institución.

- ▶ Despacha la documentación interna y externa de la Jefatura del Almacén y Comisariato FAE Latacunga.
- ▶ Registrar y distribuir la correspondencia a los diferentes departamentos.
- ▶ Mantener actualizados los controles de comunicaciones y archivos de la documentación.
- ▶ Registrar y despachar la correspondencia preparada en los departamentos y unidades de la institución.
- ▶ Mantener actualizado el archivo general de guías de despacho de la correspondencia de la entidad.
- ▶ Mantener el sitio de responsabilidad en correcto orden y aseo.
- ▶ Comunicar por escrito a la Jefatura sobre daños, desperfectos de los equipos de oficina, muebles y enseres que están bajo su responsabilidad.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS:

Cargo : SUPERVISOR ALMACÉN
Código : ALCOFAE – EJ02
Departamento : Supervisión
Reporta a : Jefe ALCOFAE Latacunga

Cargos que supervisa : Bodega
Caja

Ventas

PROPÓSITO DEL CARGO:

Supervisar el cumplimiento de las funciones y responsabilidades del personal del Almacén, manteniendo reuniones periódicas, a fin de evaluar las situaciones y dar a conocer inmediatamente a la Jefatura, sobre las novedades existentes.

FUNCIONES:

- ▶ Realizar conjuntamente con la Contadora, constataciones físicas semanales y / o sorpresivas de los productos y de las mercaderías del Almacén, verificando cantidades, precios de venta y comparar con las tarjetas kardex e informar a la Jefatura de las novedades existentes a fin de proceder a las correcciones debidas.
- ▶ Verificar que la mercadería remitida por la Matriz Quito, sea chequeada en su totalidad y las novedades informar a la Jefatura por escrito, máximo en cinco días laborables.
- ▶ Verificar sorpresivamente el ingreso de mercaderías al Almacén, conciliando que los productos detallados en la factura se encuentren en buen estado en las cantidades requeridas, rechazando los que presenten alguna novedad.
- ▶ Organizar, coordinar y supervisar mensualmente que las secciones del Almacén realicen y mantengan en sus instalaciones la técnica de Marketing denominada BENCHMARKING de los productos y mercaderías, dando una mejor presentación al público.

- ▶ Hacer arqueos sorpresivos a las cajas y reportar por escrito de las novedades encontradas a la Jefatura.
- ▶ Supervisar el cumplimiento de horario, tanto del personal que labora en la entidad como la asistencia de los proveedores en los días y horarios específicos para las adquisiciones y cobros.
- ▶ Presentar por escrito a la Jefatura las novedades, requerimientos, sugerencias, para ser solucionadas y transmitidas a la Dirección de Bienestar Social.
- ▶ Establecer un adecuado sistema de control en la entrega / recepción de la mercadería en perfecto estado de funcionamiento y con la respectiva tarjeta de garantía, con la aprobación y satisfacción completa del cliente.
- ▶ Exigir a los encargados de las secciones tanto del Almacén, que mantengan sus respectivas secciones en completo orden, aseo y buena presentación.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS.

Cargo : SUPERVISOR COMISARIATO
Código : ALCOFAE – EJ03
Departamento : Supervisión
Reporta a : Jefe ALCOFAE Latacunga

Cargos que supervisa : Bodega

Caja
Ventas

PROPÓSITO DEL CARGO:

Supervisar el cumplimiento de las funciones y responsabilidades del personal del Comisariato, manteniendo reuniones periódicas, a fin de evaluar las situaciones y dar a conocer inmediatamente a la Jefatura, sobre las novedades existentes.

FUNCIONES:

- ▶ Realizar conjuntamente con la Contadora y Auxiliar de Inventarios, constataciones físicas semanales, mensuales y / o sorpresivas de los productos y de las mercaderías del Autoservicio y Bodega, verificando cantidades, precios de venta y comparar con las tarjetas kardex e informar a la Jefatura de las novedades existentes a fin de proceder a las correcciones debidas.
- ▶ Verificar que la mercadería adquirida para su comercialización, sea chequeada en su totalidad y las novedades informar a la Jefatura por escrito, con el propósito de coordinar con el Proveedor el canje, emisión de Notas de Crédito.
- ▶ Verificar sorpresivamente el ingreso de mercaderías a las Bodegas del Comisariato, conciliando que los productos detallados en la factura se encuentren en buen estado en las cantidades requeridas, rechazando los que presenten alguna novedad.
- ▶ Organizar, coordinar y supervisar mensualmente que las secciones del Autoservicio realicen y mantengan en sus instalaciones la técnica de Marketing denominada BENCHMARKING de los productos y mercaderías, dando una mejor presentación al público y cautivando la atención de los clientes potenciales.
- ▶ Hacer arqueos sorpresivos a las cajas y reportar por escrito de las novedades encontradas a la Jefatura.

- ▶ Supervisar el cumplimiento de horario, tanto del personal que labora en la entidad como la asistencia de los proveedores en los días y horarios específicos para las adquisiciones y cobros.
- ▶ Presentar por escrito a la Jefatura las novedades, requerimientos, sugerencias, para ser solucionadas y transmitidas a la Dirección de Bienestar Social y / o Inspectoría General FAE.
- ▶ Establecer un adecuado sistema de control en la entrega / recepción de la mercadería en perfecto estado.
- ▶ Exigir a los encargados de las secciones tanto del Comisariato, que mantengan sus respectivas secciones en completo orden, aseo y buena presentación.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS.

Cargo : ASISTENTE COMERCIALIZACIÓN
Código : ALCOFAE – EJ04
Departamento : Comercialización
Reporta a : Jefe ALCOFAE Latacunga

Cargos que supervisa : Auxiliar Comercialización

Bodega

Ventas

PROPÓSITO DEL CARGO:

Revisar las existencias de los diferentes productos, planificar las compras de acuerdo con la demanda y proveer adecuada y oportunamente tanto al Autoservicio como a la Bodega para evitar la pérdida de los clientes potenciales.

FUNCIONES:

- ▶ Concretar la solicitud de productos con los diferentes proveedores.
- ▶ Evaluar listas de precios y diversidad de productos de las distribuidoras para la subsiguiente aceptación como proveedor.
- ▶ Preparar la Orden de Pedido y verificar que el proveedor cumpla con las especificaciones requeridas, además con la regulación de facturación.
- ▶ Verificar que los datos que contienen los documentos: Factura y Orden de Pedido sean correspondientes.
- ▶ Evalúa las proformas emitidas por proveedores potenciales.
- ▶ Legaliza con su firma la Orden de Pedido y Factura respectiva.
- ▶ Emite el Informe de Existencias Generales (Autoservicio y Bodega), para la planificación de los pedidos a los proveedores.
- ▶ Coordinar con Bodega sobre el código de ciertos productos que no disponen del Código de Barras.
- ▶ Exigir de los proveedores, la documentación correspondiente para el cambio de precios de una manera oportuna.
- ▶ Evaluar la propuesta de incremento de precios.

- ▶ Planificar, organizar y controlar la calificación de los proveedores y de los productos.
- ▶ Coordinar las diferentes alternativas de crédito a las que puede acceder la organización.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS.

Cargo : AUXILIAR DE COMERCIALIZACIÓN
Código : ALCOFAE –EJ05
Departamento : Comercialización
Reporta a : Asistente de Comercialización

Cargos que supervisa : Ninguno

PROPÓSITO DEL CARGO:

Colaborar con el Asistente de Comercialización en la revisión de las existencias de los diferentes productos, planificación de las compras de acuerdo con la demanda y proveer adecuada y oportunamente tanto al Autoservicio como a la Bodega para evitar la pérdida de los clientes potenciales.

FUNCIONES:

- ▶ Preparar las órdenes de compra de los productos que han sido autorizados.
- ▶ Mantener un listado de información de precios de los productos de consumo mediante la recopilación de la información en el mercado externo.

- ▶ Mantener cuadros de referencias de precios por proveedores para gestionar la obtención de mejores precios.
- ▶ Planificar, organizar y preparar encuestas y entrevistas sobre el comportamiento de los productos y sus consumidores.
- ▶ Preparar informes de la situación del mercado para recomendar estrategias que incrementen en nivel de ventas.
- ▶ Preparar cuadros estadísticos que demuestren las variaciones de precios en un determinado período.
- ▶ Verificar físicamente los productos degustados o deteriorados por los clientes para la realización de la respectiva acta previa la baja de los mismos.
- ▶ Planificar, aplicar y controlar los eventos promocionales para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS.

Cargo : CONTADORA
Código : ALCOFAE –EJ06
Departamento : Contabilidad
Reporta a : Jefe ALCOFAE Latacunga

Cargos que supervisa : Auxiliares de Contabilidad

PROPÓSITO DEL CARGO:

Ejecución de labores de Contabilidad, tales como elaborar Estados Financieros del Comisariato FAE Latacunga, revisar los libros auxiliares, consolidar la información contable, analizar las cuentas clave de los Estados Financieros, preparar los reportes necesarios, revisar y comprobar la Contabilidad, coordinación de funciones.

FUNCIONES:

- ▶ Organizar, dirigir, coordinar, controlar y mantener actualizado el Sistema de Contabilidad, de acuerdo con las disposiciones, principios, políticas y normas de Contabilidad y demás procedimientos en vigencia según la LOAFYC.
- ▶ Recibir de la Bodega las facturas de compra, debidamente legalizadas, junto con las Notas de Pedido e Ingresos.
- ▶ Efectuar el control contable de las operaciones del Comisariato FAE y analizar, estudiar e informar periódicamente a la Jefatura sobre la distribución, incremento, reducción de los recursos.
- ▶ Llevar y mantener actualizados los registros contables de conformidad con las normas y procedimientos establecidos.
- ▶ Elaborar y emitir oportunamente los Estados Financieros y cualquier información contable que sea requerida.
- ▶ Llevar el registro y control contable de los derechos y obligaciones del Comisariato FAE Latacunga, tanto con sociedades, personas naturales, como con el Gobierno Central, en el cumplimiento de los deberes de contribuyente.

- ▶ Realizar los Cierres Diarios de Caja, de las ventas realizadas en el Comisariato y depositar los valores recaudados a la transportadora de valores.
- ▶ Mantener el registro y control contable sobre inventarios y activos fijos.
- ▶ Conciliar mensualmente el Auxiliar de Bodega.
- ▶ Elaborar los roles de pago de los funcionarios bajo el contrato directo del Comisariato, con el trámite respectivo en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- ▶ Organizar, realizar y participar en la ejecución de inventarios físicos trimestralmente en Bodega y Autoservicio; a fin de conciliar saldos y corregir anomalías oportunamente.
- ▶ Presentar por escrito a la jefatura las novedades, requerimientos, sugerencias, para ser transmitidas a la Dirección de Bienestar Social y solucionadas de ser el caso.
- ▶ Comunicar por escrito a la Jefatura, daños, desperfectos en los equipos de oficina, muebles y enseres que están bajo su responsabilidad.
- ▶ Ingresar, modificar o eliminar en el sistema la codificaciones del Plan de Cuentas.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS:

Cargo : AUXILIAR CONTABILIDAD
Código : ALCOFAE – EJ07
Departamento : Contabilidad

Reporta a : Jefe ALCOFAE Latacunga

Cargos que supervisa : Ninguno

PROPÓSITO DEL CARGO:

Ejecución de labores de Contabilidad, tales como elaborar Estados Financieros del Almacén FAE Latacunga, revisar los libros auxiliares, consolidar la información contable, analizar las cuentas clave de los Estados Financieros, preparar los reportes necesarios, revisar y comprobar la Contabilidad, coordinación de funciones.

FUNCIONES:

- ▶ Llevar la Contabilidad del Almacén de acuerdo a los principios, políticas y normas de Contabilidad y demás procedimientos legales en vigencia según la LOAFYC.
- ▶ Realizar los depósitos diarios del efectivo proveniente de las ventas efectuadas en el Almacén en la cuenta de Bienestar Social.
- ▶ Mantener los documentos de archivo contable actualizado.
- ▶ Recibir las facturas y documento de transferencia de mercadería debidamente legalizadas de los productos enviados de la Bodega de la Matriz.
- ▶ Conciliar mensualmente los saldos con las diferentes secciones, el auxiliar de ventas y los documentos de respaldo debido.
- ▶ Enviar quincenalmente el disquete conteniendo los informes y reportes de ventas y demás transacciones efectuadas en el Almacén.

- ▶ Conciliar mensualmente el saldo contable con las existencias físicas en cada sección.
- ▶ Elaborar las nóminas de descuentos de la ventas a crédito.
- ▶ Realizar los Cierres de Caja diario, de las ventas en el Almacén y depositar los valores al siguiente día laborable.
- ▶ Recibir de la Bodega las facturas de consignación debidamente legalizadas por la Comisión de Adquisiciones.
- ▶ Realizar trimestralmente conciliaciones de saldos de las cuentas con el Contador del Almacén Matriz Quito.
- ▶ Presentar por escrito a la Jefatura las novedades, requerimientos, sugerencias, para ser solucionadas y transmitidas a la Dirección de Bienestar Social.
- ▶ Comunicar por escrito a la Jefatura sobre daños, desperfectos a los equipos de oficina, muebles y enseres que están bajo su responsabilidad.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS.

Cargo : AUXILIAR CONTABLE COMISARIATO CRÉDITOS
Código : ALCOFAE – EJ08
Departamento : Contabilidad
Reporta a : Contador General

Cargos que supervisa : Ninguno

PROPÓSITO DEL CARGO:

Ejecución de labores de auxiliar de Contabilidad, tales como registro de transacciones en libros auxiliares y mantener archivos contables adecuados y actualizados, efectuar cálculos de retención en la fuente, provisiones, impuestos y otros que el contador general requiera. Puede corresponderle realizar análisis sobre cuentas contables, presentar balances mensuales, revisar y comprobar la contabilidad, coordinación de funciones.

El auxiliar de Contabilidad deberá suministrar oportunamente la información requerida por el contador general, ordenar y archivar correctamente todos los documentos contables, con sus respectivos respaldos.

FUNCIONES:

- ▶ Realizar el pago de los valores a los beneficiarios, de conformidad con la normas de control Interno, inmediatamente de la disposición emanada por la Jefatura.

- ▶ Mantener actualizado el registro y control de cheques emitidos y no pagados, anulados y perdidos, de existir el caso en su respectivo auxiliar.

- ▶ Elaborar los cheques, comprobantes de egreso y remitir a Contabilidad junto con la documentación sustentatoria inmediatamente para su registro contable y control.

- ▶ Conciliar los saldos correspondientes a créditos concedidos en las secciones pertenecientes al Comisariato.
- ▶ Hacer legalizar por la Jefatura, los depósitos bancarios con la verificación respectiva del Auxiliar de Ventas y Depósitos.
- ▶ Revisar las operaciones de las facturas de compra y registrar las mismas en las respectivas tarjetas de proveedores.
- ▶ Actuar como Agente de Retención y cumplir oportunamente las obligaciones legales que deriva de su función.
- ▶ Recibir los créditos en sus correspondientes tarjetas de la sección Autoservicio en orden y en la fecha establecida. (diez y seis de cada mes)
- ▶ Comunicar por escrito a la Jefatura sobre los daños, desperfectos de los equipos de oficina, muebles y enseres que estén bajo su responsabilidad.
- ▶ Elaborar las nóminas de descuentos de las ventas a crédito de la Sección Autoservicio, por las diferentes entidades e instituciones que se mantienen en el archivo de clientes del Comisariato y enviar el disquete de descuentos hasta el veinte de cada mes.
- ▶ Proceder al archivo respectivo de todos los documentos contables revisando la secuencia numérica y anexos respectivos.
- ▶ Conciliar mensualmente la cuenta Bancos y presentar a la Contadora General para la verificación pertinente.
- ▶ Presentar por escrito a la Jefatura las novedades, requerimientos, sugerencias, para ser solucionadas y / o remitidas a la Dirección de Bienestar Social.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS:

Cargo : AUXILIAR CONTABLE INVENTARIOS
Código : ALCOFAE – EJ09
Departamento : Contabilidad
Reporta a : Contador General

Cargos que supervisa : Ninguno

PROPÓSITO DEL CARGO:

Ejecución de labores de Auxiliar de Contabilidad, tales como registro de transacciones en libros auxiliares, mantener archivos contables adecuados y actualizados y otros que el contador general requiera. Puede corresponderle realizar análisis sobre cuentas contables, presentar balances mensuales, revisar y comprobar la contabilidad, coordinación de funciones.

El auxiliar de Contabilidad deberá suministrar oportunamente la información requerida por el contador general, ordenar y archivar correctamente todos los documentos contables bajo su responsabilidad.

FUNCIONES:

- ▶ Conciliar los balances de las cuentas de Inventarios de Mercaderías que se disponen tanto en Bodega como en el Autoservicio.
- ▶ Supervisar los recibos de las transferencias internas, devoluciones; tanto en cantidades como valores de los documentos que se emiten.
- ▶ Elaborar informes en caso de la existencia de faltantes por cada área de ventas y responsables.
- ▶ Coordinar con el Departamento de Comercialización, sobre la rotación de los productos y las cantidades que se mantendrán en stock como mínimo y máximo; para cumplir con los propósitos de servicio y ahorro de costos de mantenimiento.
- ▶ Registra adiciones, eliminaciones y cambios en el archivo general de los ítems que se mantienen bajo en Inventario de Mercaderías.
- ▶ Cumple con los sistemas de control del departamento.
- ▶ Realiza constataciones físicas de los diferentes ítems, por cada área de responsabilidad, con el propósito de conciliar existencias.
- ▶ Archiva documentos de soporte en el área respectiva.
- ▶ Proporciona información que sea solicitada por la Contadora General.

3.2.3. NIVEL OPERATIVO:

DESCRIPCIÓN DE CARGOS.

Cargo : BODEGUERO
Código : ALCOFAE – OP01
Departamento : Bodega
Reporta a : Supervisor

Cargos que supervisa : Auxiliar de Bodega

PROPÓSITO DEL CARGO:

Ejecución de tareas de custodia de bienes que se encuentran bajo su cuidado y competencia, lo que implica ingresar la mercadería verificando el sustento, verificar el estado en que ingresan las mercaderías, supervisar las labores del auxiliar de bodega y auxiliares de venta, actualizar los datos y saldos de los diferentes ítems, registrar los faltante y sobrantes de mercaderías e iniciar las acciones correctivas con el conocimiento del Jefe del Comisariato; analizar stock mínimos y máximos con comunicación directa de Comercialización, llevar registros actualizados de las transferencias.

FUNCIONES:

- ▶ Receptar la mercadería con su respectiva factura, nota de venta debidamente autorizadas por el SRI.

- ▶ Verificar que las facturas, notas de venta no se encuentren caducadas.

- ▶ Controlar que los valores y cantidades correspondan a los convenidos con el proveedor y la Orden de Pedido generado en el Departamento de Comercialización.

- ▶ Ubicar en las perchas correspondientes la mercadería, brindando seguridad individual a los productos, para su conservación y administración adecuada de las mercaderías existentes en Bodega.
- ▶ Registrar la mercadería que ingresa, generar la Nota de Ingreso y transferir los documentos de soporte al Departamento de Contabilidad, para su registro.
- ▶ Codificar y aperturar un nuevo kardex, cumpliendo con todos los requisitos solicitados en el sistema MACRO, en caso de la existencia de un producto nuevo.
- ▶ Receptar, registrar, emitir las transferencias y despachar las requisiciones que se soliciten desde las diversas secciones del Autoservicio.
- ▶ Emitir y mantener un archivo de los documentos de egreso de las mercaderías de Bodega, con un debido orden numérico, valor y con firmas de responsabilidad, a fin de permitir un adecuado control.
- ▶ Realizar un control de las mercaderías que egresan de Bodega al Autoservicio y responsabilizar a cada encargado de sección, por las cantidades, valores, estado, fecha de caducidad.
- ▶ Efectuar un informe de los artículos deteriorados, dañados, caducados, etc., para reportarlos oportunamente a Contabilidad, para los fines pertinentes.
- ▶ Mantener el auxiliar al día y conciliar los saldos con Contabilidad con el propósito de mantener un inventario actualizado.

- ▶ Recibir de las diferentes secciones la mercadería caducada, de poca rotación para proceder a la devolución.
- ▶ Mantener el sitio de responsabilidad en correcto orden, aseo y que brinde seguridad.
- ▶ Presentar por escrito a la Jefatura las novedades, requerimientos, sugerencias, para ser solucionadas y / o transmitidas a la Dirección de Bienestar Social.
- ▶ Comunicar por escrito a la Jefatura sobre: daños, desperfectos a los equipos de oficina, muebles y enseres que están bajo su responsabilidad.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS:

Cargo : CAJERA ALMACÉN
Código : ALCOFAE – OP02
Departamento : Ventas
Reporta a : Supervisor

Cargos que supervisa : Vendedor

PROPÓSITO DEL CARGO:

Ejecución de tareas de recepción de dinero por las transacciones que el Almacén realiza, las mismas que consisten en: cobrar facturas a los clientes en efectivo, cheques o tarjetas de crédito, sustentar las cuentas por cobrar, cuadrar los ingresos con las papeletas de depósito, cuadre diario de la caja.

FUNCIONES:

- ▶ Recaudar los valores por concepto de ventas que se realicen diariamente en el Almacén según las facturas de venta y sus condiciones.
- ▶ Elaborar las solicitudes de crédito del personal del Ala (DIAF, DAC, TAME).
- ▶ Entregar al Cierre de Caja, las Tarjetas de crédito debidamente legalizadas a Contabilidad, para los trámites pertinentes.
- ▶ Elaborar el reporte de los valores recibidos, donde se detalla el efectivo recibido, los cheques, valores que constarán en el documento de depósito.
- ▶ Llevar un registro de los cheques recibidos, con los datos necesarios que permitan localizar fácilmente al girador en caso de presentarse la situación de un protesto.
- ▶ Recuperar los valores de todos los cheques protestados que estén bajo su responsabilidad.
- ▶ Entregar las solicitudes de crédito a Contabilidad para la emisión de los reportes de crédito y sus respectivos auxiliares.
- ▶ Realizar el Cierre de Caja al final de cada jornada, cuadrando con las diferentes secciones y entregar el dinero a la Contadora para el respectivo depósito.
- ▶ Mantener siempre dinero en fraccionario, para los cambios.
- ▶ Presentar por escrito a la Jefatura las novedades, requerimientos, sugerencias, para se solucionadas y / o transmitidas a la Dirección de Bienestar Social.

- ▶ Comunicar por escrito a la Jefatura sobre daños, desperfectos a los equipos de oficina, muebles y enseres que están bajo su responsabilidad.
- ▶ Mantener el sitio bajo su responsabilidad en adecuado orden y aseo.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS:

Cargo : CAJERA AUTOSERVICIO
Código : ALCOFAE – OP03
Departamento : Ventas
Reporta a : Supervisor

Cargos que supervisa : Ninguno

PROPÓSITO DEL CARGO:

Ejecución de tareas de recepción de dinero por las transacciones que el Comisariato realiza, las mismas que consisten en: cobrar facturas a los clientes en efectivo, cheques o tarjetas de crédito, sustentar las cuentas por cobrar, cuadrar los ingresos con las papeletas de depósito, cuadre diario de la caja.

FUNCIONES:

- ▶ Recaudar los valores por concepto de ventas se realicen diariamente en el Comisariato según las facturas de venta emitidas.

- ▶ Registrar en las tarjetas de crédito las compras realizadas por el personal del Ala (CEMFA, ITSA, DIAF, DAC, UNIDAD EDUCATIVA), bajo el sistema de crédito.
- ▶ Realizar el Cierre de Caja al final de cada jornada y entregar el dinero a la Contadora para el depósito.
- ▶ Mantener siempre dinero en moneda fraccionaria, par los cambios.
- ▶ Llevar un registro de los cheques recibidos, con el detalle de los datos del girador, los que permitirán ubicarlo con facilidad en el caso de la presencia de protesto.
- ▶ Recuperar los valores de todos los cheques protestados que estén bajo su responsabilidad.
- ▶ Mantener el sitio de responsabilidad en correcto orden, aseo y atrayente a la vista del cliente.
- ▶ Presentar por escrito a la Jefatura las novedades, requerimientos, sugerencias, para ser solucionadas y/o transmitidas a la Dirección de Bienestar Social.
- ▶ Comunicar por escrito a la Jefatura sobre, daños, desperfectos de los equipos de oficina, muebles y enseres que estén bajo su responsabilidad.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS.

Cargo : JEFE BODEGA ALMACÉN
Código : ALCOFAE – OP04

Departamento : Bodega
Reporta a : Supervisor

Cargos que supervisa : Auxiliar Bodega
Vendedor

PROPÓSITO DEL CARGO:

Llevar a cabo un correcto y seguro almacenamiento, organización y control de las existencias.

FUNCIONES:

- ▶ Supervisar la correcta y exacta ubicación de las mercaderías.
- ▶ Comunicar a la Jefatura del ALCOFAE los aspectos de distribución y control de existencias.
- ▶ Verificar e informar a contabilidad los ingresos y egresos de mercadería mediante la presentación de las correspondientes Transferencias debidamente legalizadas.
- ▶ Mantener y emitir documentos de egreso de las mercaderías de bodega, debidamente numeradas, valorados y firmados, a fin de permitir un adecuado control de la cantidad y valores exactos de los mismos.
- ▶ Realizar un control de las mercaderías que egresan de bodega al Almacén, y responsabilizar a la persona encargada de la sección por las cantidades y valores correspondientes con facturas debidamente legalizadas.

- ▶ Examinar las copias de las Órdenes de Pedido a fin de determinar la rapidez y precisión de las entregas, agilizar los procedimientos de facturas y transferencias de productos; ingresadas a Bodega.
- ▶ Actualizar los archivos del inventario, kardex y sistema de la Cadena de Almacenes FAE.
- ▶ Acatarse a las buenas prácticas de limpieza, orden y seguridad del ambiente de trabajo en los distintos lugares de almacenamiento.
- ▶ Asegurar la calidad y cantidad mediante el estricto cumplimiento de las características de los distintos productos.
- ▶ Colaborar en el control y toma física de inventarios.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS.

Cargo : AUXILIAR DE BODEGA ALMACÉN
Código : ALCOFAE – OP05
Departamento : Bodega
Reporta a : Jefe de Bodega

Cargos que supervisa : Ninguno

PROPÓSITO DEL CARGO:

Llevar a cabo un correcto y seguro almacenamiento, organización y control de las existencias.

FUNCIONES:

- ▶ Mantener una correcta y adecuada ubicación de las mercaderías.
- ▶ Colaborar en la actualización de los archivos de inventario, kardex y sistema de la Cadena de Almacenes FAE.
- ▶ Acatarse a las buenas prácticas de limpieza, orden y seguridad del ambiente de trabajo en los distintos lugares de almacenamiento.
- ▶ Colaborar al Jefe de Bodega a comparar los detalles de los documentos entrantes con los registros actuales, verificar ingresos, transferencias, etc.
- ▶ Asistir en el registro de existencias de productos.
- ▶ Mantener y emitir documentos de egreso de las mercaderías de bodega, debidamente numeradas, valorados y firmados, a fin de permitir un adecuado control de la cantidad y valores exactos de los mismos.
- ▶ Hacer un listado de los artículos dañados y/o pasados de moda y reportarlos oportunamente a Contabilidad, por escrito para los trámites respectivos.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS.

Cargo : JEFE BODEGA COMISARIATO
Código : ALCOFAE – OP06
Departamento : Bodega
Reporta a : Supervisor

Cargos que supervisa : Auxiliar Bodega
Vendedor

PROPÓSITO DEL CARGO:

Llevar a cabo un correcto y seguro almacenamiento, organización y control de las existencias.

FUNCIONES:

- ▶ Supervisar la correcta y exacta ubicación de las mercaderías.
- ▶ Comunicar a la Jefatura del ALCOFAE los aspectos de distribución y control de existencias.
- ▶ Verificar e informar a contabilidad los ingresos y egresos de mercadería mediante la presentación de las correspondientes facturas, debidamente legalizadas en original, copia y adjuntando la nota de pedido.
- ▶ Mantener y emitir documentos de egreso de las mercaderías de bodega, debidamente numeradas, valorados y firmados, a fin de permitir un adecuado control de la cantidad y valores exactos de los mismos.

- ▶ Realizar un control de las mercaderías que egresan de bodega al autoservicio. Y responsabilizar a la persona encargada de la sección por las cantidades y valores correspondientes, con facturas debidamente legalizadas.
- ▶ Examinar las copias de las Órdenes de Compra a fin de determinar la rapidez y precisión de las entregas, agilizar los procedimientos de facturas y transferencias de productos; ingresadas a Bodega.
- ▶ Actualizar los archivos del inventario, kardex y sistema MACRO.
- ▶ Acatarse a las buenas prácticas de limpieza, orden y seguridad del ambiente de trabajo en los distintos lugares de almacenamiento.
- ▶ Asegurar la calidad y cantidad mediante el estricto cumplimiento de las características de los distintos productos.
- ▶ Colaborar en el control y toma física de inventarios.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS.

Cargo : AUXILIAR BODEGA COMISARIATO
Código : ALCOFAE – OP07
Departamento : Bodega
Reporta a : Supervisor

Cargos que supervisa : Ninguno

PROPÓSITO DEL CARGO:

Llevar a cabo un correcto y seguro almacenamiento, organización y control de las existencias.

FUNCIONES:

- ▶ Mantener una correcta y adecuada ubicación de las mercaderías.
- ▶ Colaborar en la actualización de los archivos de inventario, kardex y sistema MACRO.
- ▶ Acatarse a las buenas prácticas de limpieza, orden y seguridad del ambiente de trabajo en los distintos lugares de almacenamiento.
- ▶ Colaborar al Jefe de Bodega a comparar los detalles de los documentos entrantes con los registros actuales, verificar ingresos, transferencias, Facturas, Notas de Crédito, etc.
- ▶ Asistir en el registro de existencias de productos.
- ▶ Mantener y emitir documentos de egreso de las mercaderías de bodega, debidamente numeradas, valorados y firmados, a fin de permitir un adecuado control de la cantidad y valores exactos de los mismos.
- ▶ Hacer un listado de los artículos dañados y /o extemporáneos y reportarlos oportunamente a Contabilidad, por escrito para los trámites respectivos.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS.

Cargo : VENDEDOR SECCIÓN PERFUMERÍA Y
CONSIGNACIÓN
Código : ALCOFAE – OP08
Departamento : Ventas
Reporta a : Supervisor

Cargos que supervisa : Ninguno

PROPÓSITO DEL CARGO:

Ejecutar las actividades de ventas en el mostrador así como la atención y servicio al cliente.

FUNCIONES:

- ▶ Recibir la mercadería de la bodega, en buen estado, verificando el número de transferencia, códigos y precios, rechazando los que no cumplen con estos requisitos.
- ▶ Poner en exhibición observando una adecuada estética, toda la mercadería, de manera que pueda apreciar el cliente.
- ▶ Facturar la mercadería, previa la presentación de la tarjeta de identificación.
- ▶ Entregar al cliente la mercadería previo chequeo, verificando la factura que esté con el sello de cancelado y entregado.

- ▶ Llevar actualizado el kardex, de los artículos del área de ventas que le corresponde.
- ▶ Establecer un sistema apropiado para la conservación, seguridad y administración de la mercadería en las secciones, y remitir los requerimientos por escrito a la Jefatura, fin dar cumplimiento a lo dispuesto.
- ▶ Mantener en la sección variedad y cantidad suficiente para incentivar a la compra; esta actividad será en coordinación para la solicitud y reposición del stock.
- ▶ Llevar un auxiliar de ventas y conciliar con el Departamento de Contabilidad periódicamente y cuando la Jefatura lo disponga y requiera.
- ▶ Poner precios a todos y cada uno de los artículos de venta, conforme los documentos correspondientes.
- ▶ Participar en la calificación de la mercadería.
- ▶ Hacer un listado de los artículos dañados, pasados de moda y reportarlos a la Jefatura, para dar el trámite respectivo de devolución a la Bodega Central.
- ▶ Solicitar inventarios, cuando lo creyere conveniente para su verificación .
- ▶ Comunicar por escrito a la jefatura, daños o desperfectos en los equipos de oficina, muebles y enseres, que están bajo su responsabilidad.
- ▶ Mantener el sitio de responsabilidad en correcto orden, aseo y de acuerdo al área.

- ▶ Presentar por escrito a la jefatura las novedades, requerimientos, sugerencias, para ser solucionadas y transmitidas a la Dirección de Bienestar Social.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS.

Cargo : VENDEDOR SECCIÓN ELECTRÓNICA
Código : ALCOFAE – OP09
Departamento : Ventas
Reporta a : Supervisor

Cargos que supervisa : Ninguno

PROPÓSITO DEL CARGO:

Ejecutar las actividades de ventas en el mostrador así como la atención y servicio al cliente.

FUNCIONES:

- ▶ Recibir la mercadería de la bodega, en buen estado, verificando el número de transferencia, códigos, precios y que estén con todos los accesorios, rechazando los que no cumplen con estos requisitos.
- ▶ Poner en exhibición muestras de los productos observando una adecuada estética, de manera que pueda apreciar el cliente.

- ▶ Facturar la mercadería, previa la presentación de la tarjeta de identificación, y registrar.
- ▶ Entregar al cliente la mercadería previo chequeo, y verificación del funcionamiento luego de la presentación de la factura cancelada.
- ▶ Llevar actualizado el kardex, de los artículos del área de su responsabilidad.
- ▶ Llevar un auxiliar de ventas y conciliar con el Departamento de Contabilidad a fin de establecer los saldos reales actuales, verificar novedades.
- ▶ Establecer un sistema apropiado para la conservación, seguridad y administración de la mercadería en las secciones, y remitir los requerimientos por escrito a la Jefatura, fin dar cumplimiento a lo dispuesto.
- ▶ Solicitar a bodega, los artículos que hagan falta en la sección y / o reportar para pedidos con la debida autorización.
- ▶ Poner precios a todos y cada uno de los artículos de venta, conforme a los documentos correspondientes.
- ▶ Preparar el pedido de mercadería en base a movimientos, requerimientos, etc., cuando disponga la Jefatura y / o el Supervisor.
- ▶ Hacer un listado de los artículos dañados, pasados de moda y reportarlos a la Jefatura, para dar el respectivo trámite de Devolución a la Bodega Central.
- ▶ Solicitar inventarios, cuando lo creyere conveniente para su verificación y conciliación de saldos.

- ▶ Mantener el sitio de responsabilidad en correcto orden, aseo y de acuerdo al área que sea atrayente a la vista del cliente.

- ▶ Presentar por escrito a la jefatura las novedades, requerimientos, sugerencias, para ser solucionadas y transmitidas a la Dirección de Bienestar Social.

- ▶ Comunicar por escrito a la Jefatura, daños, desperfectos a los equipos de oficina, muebles y enseres que están bajo su responsabilidad.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS.

Cargo : VENDEDOR SECCIÓN ROPA Y PRENDAS
MILITARES
Código : ALCOFAE – OP10
Departamento : Ventas
Reporta a : Supervisor

Cargos que supervisa : Ninguno

PROPÓSITO DEL CARGO:

Ejecutar las actividades de ventas en el mostrador así como la atención y servicio al cliente.

FUNCIONES:

- ▶ Recibir la mercadería de la bodega, en buen estado, verificando el número de transferencia, códigos, precios y que estén con todos los accesorios, rechazando los que no cumplen con estos requisitos.
- ▶ Poner en exhibición observando una adecuada estética, toda la mercadería, de manera que pueda apreciar e incentivar a la compra el cliente.
- ▶ Facturar la mercadería, previa la presentación de la tarjeta de identificación.
- ▶ Entregar al cliente la mercadería previo chequeo, y verificando el funcionamiento luego de la presentación de la factura que esté con el sello de cancelado y entregado.
- ▶ Llevar actualizado el kardex, de los artículos a su cargo en el área de su responsabilidad.
- ▶ Llevar un auxiliar de ventas y conciliar con el Departamento de Contabilidad los saldos de los inventarios del área.
- ▶ Establecer un sistema apropiado para la conservación, seguridad y administración de la mercadería en las secciones, y remitir los requerimientos por escrito a la Jefatura, fin dar cumplimiento a lo dispuesto.
- ▶ Solicitar a Bodega los artículos para mantener un stock completo de los bienes para su comercialización.
- ▶ Poner precios a todos y cada uno de los artículos de venta, conforme a los documentos correspondientes.

- ▶ Preparar el pedido de mercadería en base a la rotación, requerimientos y demanda.
- ▶ Hacer un listado de los artículos dañados, pasados de moda y reportarlos a la Jefatura, para dar el respectivo trámite de Devolución a la Bodega Central.
- ▶ Solicitar inventarios, cuando lo creyere conveniente para su verificación .
- ▶ Mantener el sitio de responsabilidad en correcto orden, aseo y de acuerdo al área que sea atrayente a la vista del cliente.
- ▶ Presentar por escrito a la jefatura las novedades, requerimientos, sugerencias, para ser solucionadas y transmitidas a la Dirección de Bienestar Social.
- ▶ Comunicar por escrito a la Jefatura, daños, desperfectos a los equipos de oficina, están bajo su responsabilidad.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS.

Cargo : VENDEDOR AUTOSERVICIO COMISARIATO
Código : ALCOFAE – OP11
Departamento : Ventas
Reporta a : Supervisor

Cargos que supervisa : Ninguno

PROPÓSITO DEL CARGO:

Ejecutar las actividades de ventas en el mostrador así como la atención y servicio al cliente.

FUNCIONES:

- ▶ Recibir la mercadería de la bodega, en buen estado, verificando el número de transferencia, códigos, precios y que estén con todos los accesorios, rechazando los que no cumplen con estos requisitos.
- ▶ Poner en exhibición los productos de acuerdo al orden y secciones establecidas dentro del Autoservicio.
- ▶ Establecer un sistema apropiado para la conservación, seguridad y administración de la mercadería, y remitir los requerimientos por escrito a la Jefatura, a fin de dar cumplimiento a lo dispuesto.
- ▶ Coordinar con Bodega y / o Comercialización sobre los stocks de los diferentes productos a fin de cubrir con las necesidades de la demanda insatisfecha.
- ▶ Actualizar precios de todos y cada uno de los artículos de venta, conforme a los documentos correspondientes.
- ▶ Hacer un listado de los artículos dañados, de poca rotación, para realizar el respectivo trámite de Devolución, Canje, o término del período del Convenio de Consignación.
- ▶ Mantener el sitio de responsabilidad en correcto orden, aseo y de acuerdo al área que sea atrayente a la vista del cliente.

- ▶ Presentar por escrito a la jefatura las novedades, requerimientos, sugerencias, para ser solucionadas y transmitidas a la Dirección de Bienestar Social.
- ▶ Comunicar por escrito a la Jefatura, daños, desperfectos a los equipos de oficina, muebles y enseres que están bajo su responsabilidad.

3.2.4. NIVEL DE APOYO:

DESCRIPCIÓN DE CARGOS.

Cargo : CONSERJE
Código : ALCOFAE –OP12
Departamento : Servicios Generales
Reporta a : Jefes Departamentales

Cargos que supervisa : Ninguno

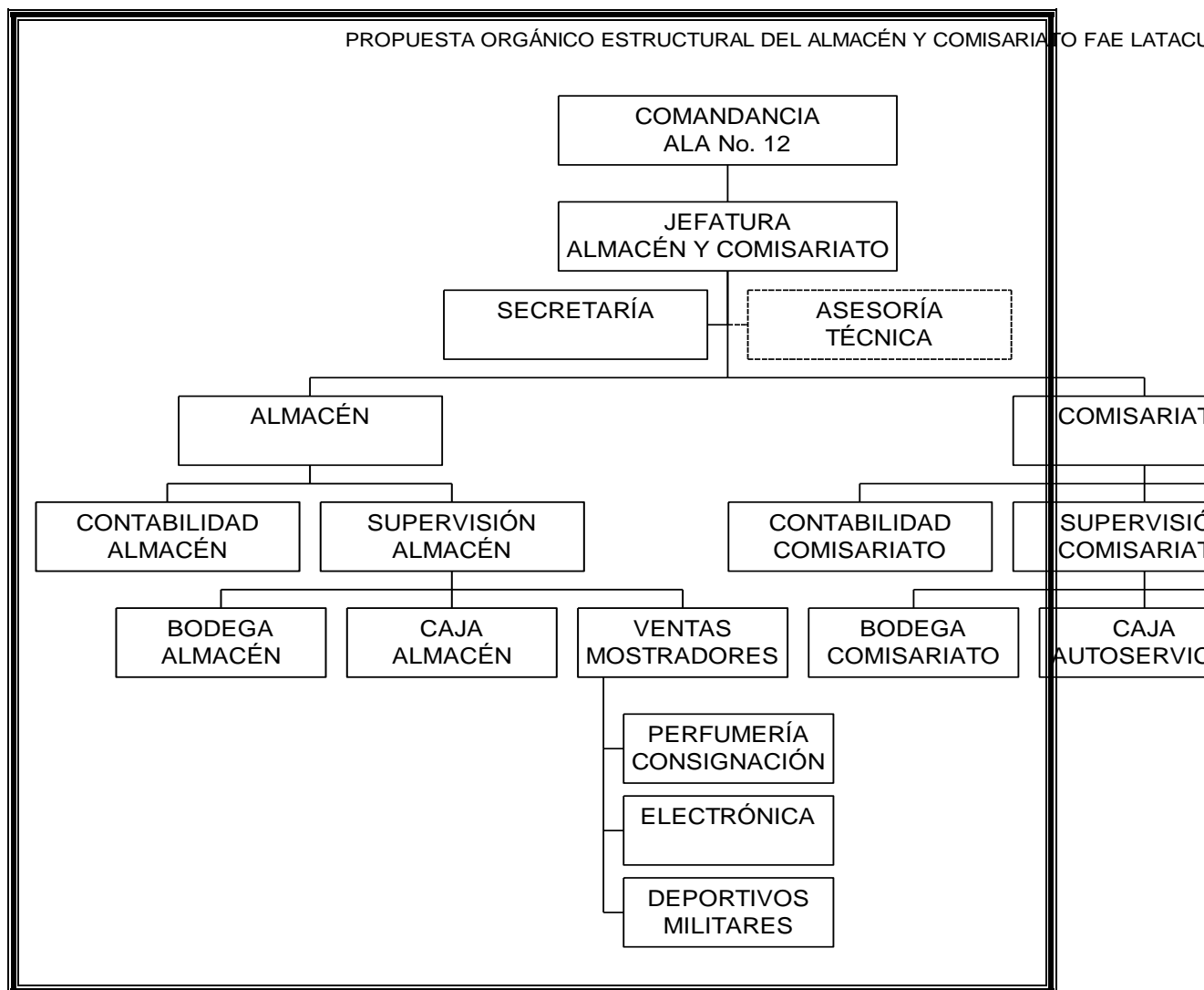
PROPÓSITO DEL CARGO:

Ejecutar tareas varias, relacionadas en especial con la distribución de documentos de la empresa, trámites de entrega y recepción en otras instituciones y otras que en su ámbito de acción le fuesen delegadas para el cumplimiento de los objetivos del Almacén y Comisariato FAE Latacunga.

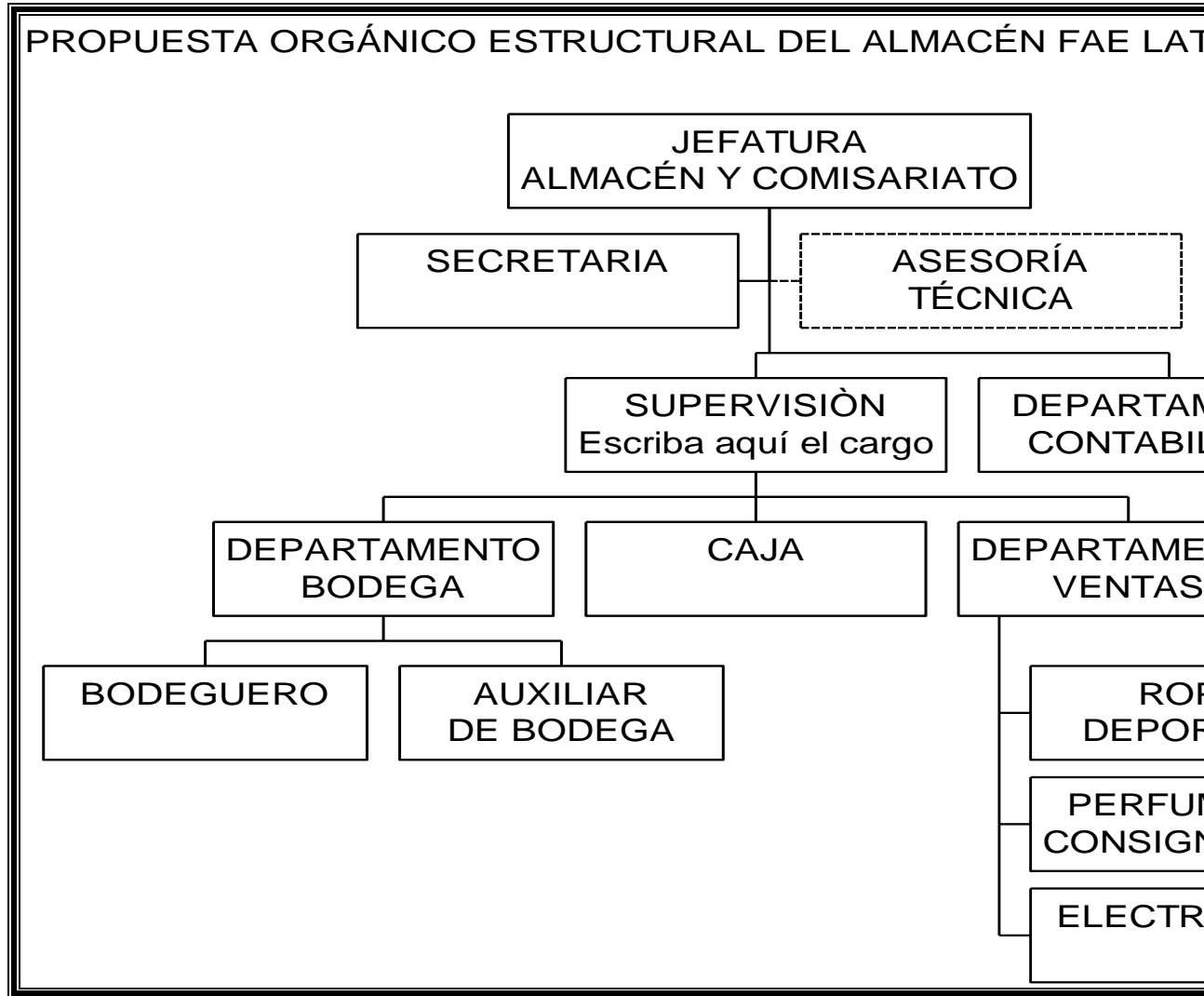
FUNCIONES:

- ▶ Realizar las actividades de entrega – recepción de documentos.

- ▶ Formalizar los registros de pagos de las Obligaciones Tributarias en las instituciones bancarias.
- ▶ Mantener en completo aseo el edificio, áreas de ingreso.
- ▶ Colaborar con el personal de Seguridad en el ingreso de los clientes previo el cumplimiento de las reglas vigentes.
- ▶ Asistir en la ubicación de los productos en las perchas tanto en el Almacén como en el Autoservicio.
- ▶ Informar por escrito a la Jefatura las novedades, requerimientos, sugerencias para ser solucionadas y transmitidas a la Dirección de Bienestar Social.
- ▶ Colaborar con las diferentes Departamentos y Secciones en las que fuere requerido.

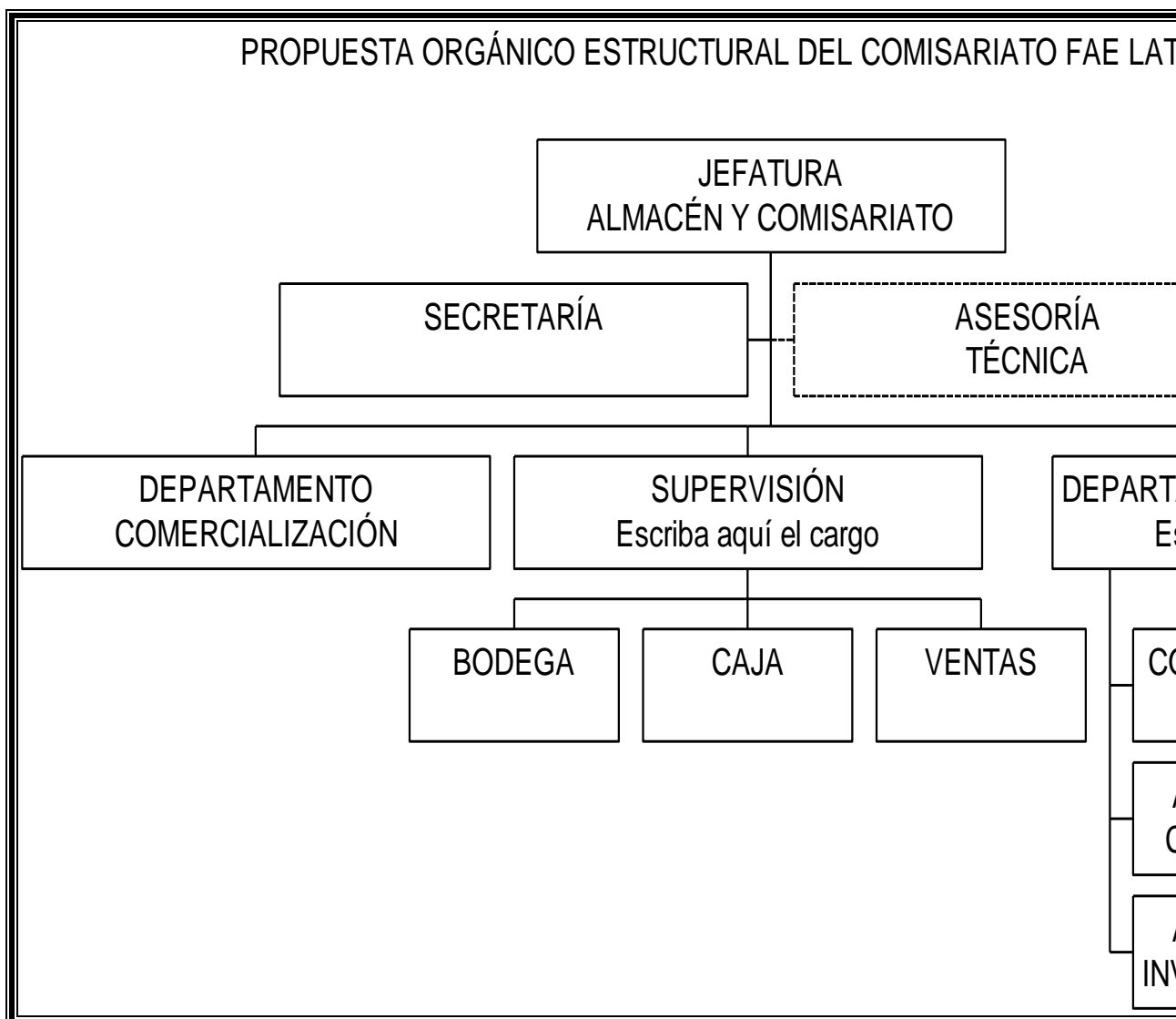


FUENTE: Almacén y Comisariato FAE Latacunga.
 ELABORADO POR: Mercedes Chasillacta A.

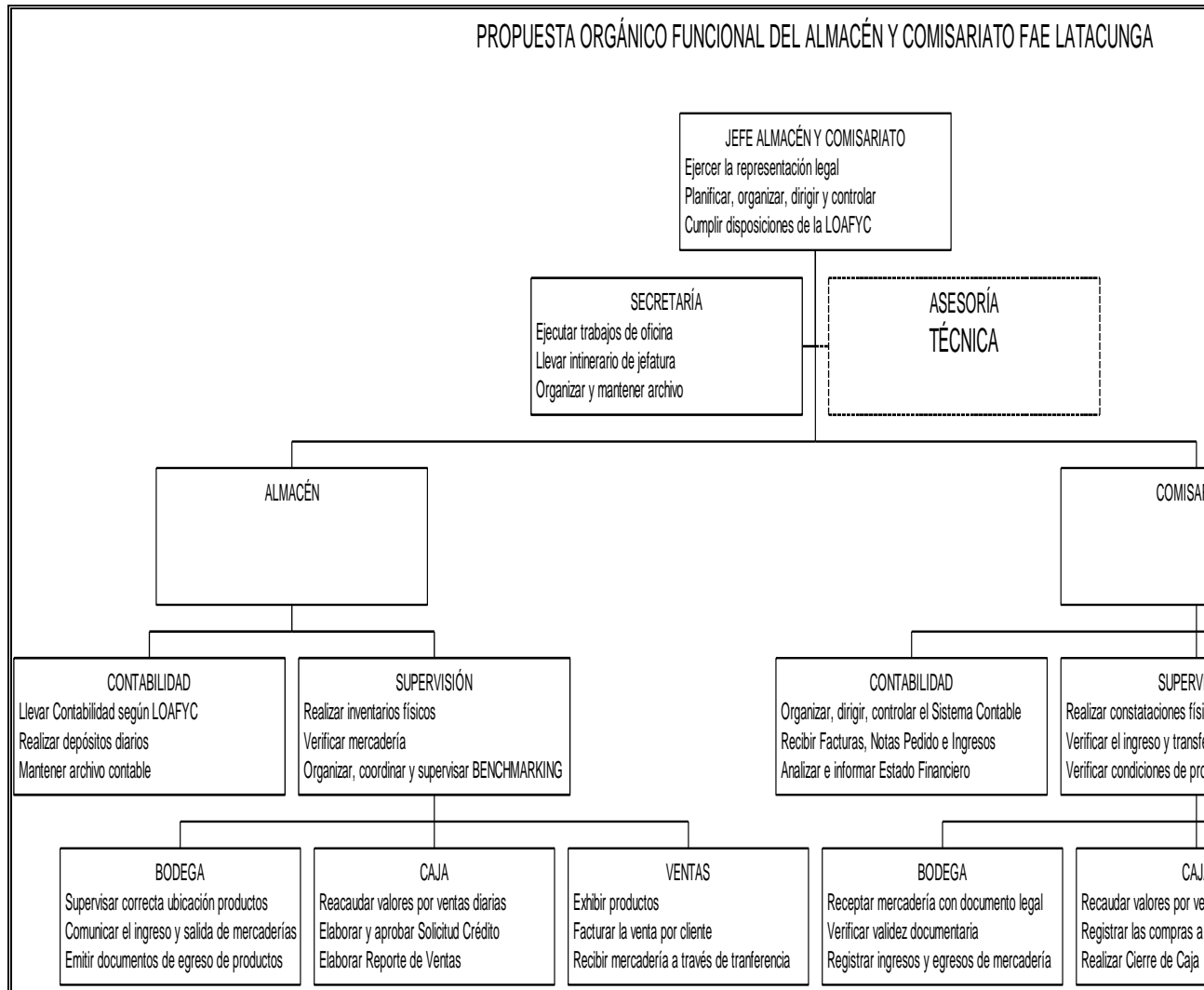


FUENTE: Almacén y Comisariato FAE Latacunga.
POR: Mercedes Chasillacta A.

ELABORADO



FUENTE: Almacén y Comisariato FAE Latacunga.



FUENTE: Almacén y Comisariato FAE Latacunga

ELABORADO POR: Mercedes Chasillacta A.

CAPITULO IV

PROPUESTA DEL DISEÑO DEL SISTEMA FINANCIERO

4.1. BASE LEGAL

4.1.1. NORMAS

4.1.2. REGLAMENTOS

4.2. FLUJO DE INFORMACIÓN

4.3. PLAN DE CUENTAS

4.4. DETERMINACIÓN DE COSTOS

4.5. ESTRUCTURACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

4.5.1. ESTADO DE COSTOS DE VENTAS

4.5.2. ESTADO DE RESULTADOS

4.5.3. BALANCE GENERAL

4.6. ANÁLISIS – POLÍTICAS FINANCIERAS

4.6.1. PUNTO DE EQUILIBRIO

4.6.2. APALANCAMIENTO

CAPITULO IV

PROPUESTA DEL DISEÑO DEL SISTEMA FINANCIERO

A continuación se toma textualmente lo que refiere las Normas Ecuatorianas de Contabilidad para la realización de los trabajos en el Área Contable, se mencionan varios de los numerales pues se consideran de importancia para el desarrollo y respaldo del presente documento.

4.1. BASE LEGAL

CONCEPTOS ESENCIALES

Especifican el tratamiento general que debe aplicarse al reconocimiento y medición de hechos ciertos que afectan la posición financiera y los resultados de las operaciones de las empresas. Estos principios establecen las bases para la contabilidad acumulativa y comprenden:

23. **Determinación de los Resultados.-** En contabilidad financiera, la determinación de los resultados, es el proceso de identificar, medir y relacionar los ingresos, costos y gastos de una empresa por un período contable determinado. Los ingresos de un ejercicio generalmente se determinan en forma independiente, mediante la aplicación del principio de realización. Los costos y gastos se determinan mediante la aplicación de los principios del reconocimiento de ellos, con base en la relación que existe entre el costo histórico y el correspondiente ingreso determinado independientemente.

La determinación de los resultados está interrelacionada con la valuación del activo.

Desde el punto de vista de la determinación de los resultados, los costos están divididos en:

- Expirados y que se convierten en gastos
- Aquellos que están relacionados con períodos futuros y se presentan como activos en el balance general.

Desde el punto de vista de valuación de los activos, aquellos costos que no reúnen los requisitos para ser registrados como activos deben ser registrados como gastos para la determinación de la utilidad neta.

24. **Ingresos y Realización.-** Es la entrada bruta de beneficios económicos durante el período que se originan en el curso de las actividades ordinarias de una empresa, cuando estas entradas dan como resultado aumentos de patrimonio distintos a los que se derivan de contribuciones de los propietarios del patrimonio.

El ingreso, bajo este principio, se deriva esencialmente de tres actividades:

- a) venta de productos;
- b) prestación de servicios que dan lugar a ingresos por intereses, alquileres, regalías, honorarios, etc.; y
- c) utilización de otros recursos, por ejemplo, planta y equipos o inversiones en otras entidades. El ingreso no incluye la recepción de activos comprados, los desembolsos de préstamos, las inversiones de los accionistas o los ajustes de ingresos de años anteriores.

La mayoría de los ingresos son el resultado conjunto de varias actividades lucrativas de una empresa y el ingreso usualmente se describe como “ganancia” en forma gradual y sistemática por la totalidad de las actividades de la empresa. La ganancia en este sentido es un término técnico que se relaciona con las actividades que dan lugar al ingreso, por ejemplo, la compra, manufactura, venta, prestación de servicios, entrega de bienes, concesión a otras entidades para el uso de los activos de la empresa, etc.

Todas las actividades lucrativas de una empresa que comprenden las fases a través de las cuales se realiza el ingreso se llama el proceso de la ganancia.

28. **Reconocimiento de costos y gastos.-** Los costos y gastos constituyen disminuciones brutas en activos o aumentos brutos en pasivos, reconocidos y medidos de acuerdo a principios de contabilidad, que resultan de las actividades de un ente contable y pueden cambiar el patrimonio de sus propietarios.

Los tipos más importantes de costos y gastos son:

- Costos de activos usados para producir ingresos, por ejemplo, costos de artículos vendidos.
- Gasto de ventas, administrativos y financieros.
- Gastos de transferencias no recíprocas y casos fortuitos, por ejemplo: impuesto, incendio y robo.

- Costos de los activos diferentes a los del giro normal del negocio, por ejemplo, maquinaria y equipo o inversiones en otras compañías vendidos o dispuestos de otra forma.
- Costos incurridos en investigaciones infructuosas y bajas en el mercado de los inventarios mantenidos para la venta. Los costos y gastos no incluyen cancelaciones de préstamos, desembolsos para adquirir activos, distribuciones a los propietarios del ente contable, incluyendo compra de acciones para tesorería.

81. **Costos de producción y de prestación de servicios.-** Estos costos incluyen:

- El valor de los activos que se consumen totalmente durante el período del proceso de producción y de prestación de servicios.
- La distribución sistemática y racional del costo de los activos parcialmente consumidos durante el proceso de producción o de prestación de servicios.

82. **Medición del costo de producción y de prestación de servicios.-** El costo de producción de artículos y de prestación de servicios se mide de acuerdo con el valor registrado de los activos usados directa e indirectamente.

83. **Costo de los productos y servicios.-** Los costos de producción y de servicios incluyen costos directos e indirectos. Los costos de producir artículos y prestar servicios, durante un período y que no son asignados a los mismos, son cargados a gastos durante ese período. Ejemplo, carga fabril subaplicada.

4.1.1. NORMAS

4.1.1.1. NORMA ECUATORIANA DE CONTABILIDAD 1

Propósito de los Estados Financieros

5. Los estados financieros son una representación financiera estructurada de la posición financiera y las transacciones realizadas por una empresa. El objetivo de los estados financieros de propósito general es proveer información sobre la posición financiera, resultados de operaciones y flujos de efectivo de una empresa que será de utilidad para un amplio rango de usuarios en la toma de sus decisiones económicas. Los estados financieros también presentan los resultados de la administración de los recursos confiados a la gerencia. Para cumplir con este objetivo, los estados financieros proveen información relacionada a la empresa sobre:

- a) activos;
- b) pasivos;
- c) patrimonio;
- d) ingresos y gastos, incluyendo ganancias y pérdidas; y
- e) flujos de efectivo.

Esta información, junto con otra información en las notas a los estados financieros, ayuda a los usuarios a pronosticar los flujos de efectivo futuros de la empresa y en particular la oportunidad y certeza de la generación de efectivo y equivalentes de efectivo.

45. *Cada componente de los estados financieros debe ser claramente identificado. Además, la siguiente información debe ser prominentemente presentada, y repetida cuando sea necesario para un entendimiento apropiado de la información presentada:*

- a) el nombre de la empresa que reporta u otros medios de identificación;
- b) si los estados financieros cubren la empresa individual o un grupo de empresas;
- c) la fecha del balance general o el período cubierto por los estados financieros, cualquiera que sea apropiado para el componente relacionado de los estados financieros;
- d) la moneda de reporte; y
- e) el nivel de precisión utilizado en la presentación de cifras en los estados financieros.

Período de Reporte

48. Los estados financieros deben ser presentados por lo menos anualmente. Cuando, en circunstancias excepcionales, la fecha del balance general de una empresa cambia y los estados financieros anuales son presentados por un período más largo o más corto que un año, la empresa debe revelar, en adición al período cubierto por los estados financieros:

- a) la razón para utilizar un período diferente a un año; y
- b) el hecho de que los montos comparativos del estado de resultados, cambios en el patrimonio, flujos de efectivo y notas relacionadas no son comparables.

Balance General

Distinción de Corriente / No Corriente

52. Cada empresa debe determinar, en base a la naturaleza de sus operaciones, si presenta o no activos corrientes y no corrientes y pasivos corrientes y no corrientes como clasificaciones separadas en la hoja del balance general. Cuando una empresa escoge no hacer esta clasificación, los activos y pasivos deben ser presentados en orden de su liquidez.
53. Cualquiera que sea el método de presentación adoptado, una empresa debe revelar, para cada partida de activo y pasivo que combina montos que se esperan serán recuperados o cancelados antes y después de doce meses desde la fecha del balance, los montos que se esperan sean recuperados o cancelados después de más de doce meses.

Activos Corrientes

56. Un activo debe ser clasificado como un activo corriente cuando este:
- a) se espera que sea realizado en, o es mantenido para la venta o consumo, en el curso normal del ciclo operativo de la empresa; o
 - b) es mantenido principalmente para propósitos de comercialización o por un corto plazo y se espera sea realizado dentro de doce meses de la fecha del balance general; o
 - c) es efectivo o equivalente de efectivo y no está restringido en su uso;

Todos los otros activos deben ser clasificados como activos no corrientes.

57. Para fines contables, el término activo corriente se usa para designar el efectivo y otros activos o recursos comúnmente identificados como aquellos que razonablemente se espera serán convertidos en efectivo, vendidos o consumidos durante el ciclo normal de operación del negocio. De esta manera, el término comprende en general los recursos tales como:

- a) efectivo disponible para operaciones regulares y conceptos que son equivalentes de efectivo;
- b) inventarios de mercancías, materias primas, productos en proceso, productos terminados, suministros de operación y material de mantenimiento y refacciones ordinarias;
- c) cuentas y documentos por cobrar a clientes;
- d) cuentas por cobrar a funcionarios, empleados, compañías afiliadas y otros, siempre y cuando sean cobrables en el curso ordinario de los negocios en el plazo de un año;
- e) cuentas y documentos por cobrar a plazos o en abonos diferidos, si en general están de acuerdo con las prácticas comerciales y las condiciones normales dentro de los negocios;
- f) valores negociables que representan la inversión de efectivo disponible para operaciones normales; y
- g) gastos pagados por anticipado, tales como seguros, intereses, alquileres, impuestos, regalías no utilizadas, servicios de publicidad pagados y aún no recibidos y suministros de operación. Los gastos pagados por anticipado no son activo corriente en el sentido de que se convertirán en efectivo, sino en el sentido de que si no se pagaran por adelantado requerirían el uso de activo corriente durante el ciclo de operaciones.

Pasivos Corrientes

60. Un pasivo debe ser clasificado como un pasivo corriente cuando:
- a) se espera que sea cancelado en el curso normal del ciclo de operaciones de la empresa; o
 - b) debe ser cancelado dentro de doce meses de la fecha del balance general.
- Todos los otros pasivos deben ser clasificados como pasivos no corrientes.*

Información a ser presentada en el Balance General

66. Como mínimo, el balance general debe incluir las partidas que presenten los siguientes montos:
- a) efectivo y equivalentes de efectivo;
 - b) inversiones temporales;
 - c) cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar debidamente identificadas;
 - d) inventarios;
 - e) inversiones contabilizadas utilizando el método patrimonial;
 - f) activos financieros (excluyendo los montos presentados bajo (e), (c), (b) y (a));
 - g) propiedad, planta y equipo;
 - h) activos intangibles;
 - i) préstamos a corto plazo;
 - j) cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar;
 - k) pasivos y activos de impuestos;
 - l) provisiones;

- m) pasivos no corrientes que devengan intereses;
- n) interés minoritario; y
- o) capital emitido y reservas.

Estado de Resultados

Información a ser presentada en el Estado de Resultados:

75. Como un mínimo, el cuerpo del estado de resultados debe incluir las partidas que presentan los siguientes montos:
- a) ingresos;
 - b) los resultados de las actividades operativas;
 - c) costos financieros;
 - d) participación en las utilidades y pérdidas de las asociadas y negocios conjuntos contabilizados utilizando el método patrimonial;
 - e) gasto de impuesto;
 - f) utilidad o pérdida de actividades ordinarias;
 - g) partidas extraordinarias;
 - h) interés minoritario; y
 - i) utilidad o pérdida neta del período.

Notas a los Estados Financieros

Estructura

89. Las notas a los estados financieros de una empresa deben:

- a) presentar información sobre las bases de preparación de los estados financieros y las políticas contables específicas seleccionadas y aplicadas para transacciones y eventos importantes;
 - b) revelar la información requerida por las Normas Ecuatorianas de Contabilidad que no es presentada en otra parte de los estados financieros;
y
 - c) proveer información adicional que no se presenta en los estados financieros pero que es necesaria para una presentación razonable.
90. Las notas a los estados financieros deben ser presentadas de una manera sistemática. Cada partida en el balance general, estado de resultados y estado de flujos de efectivo debe tener referencia cruzada a cualquier información relacionada en las notas.
91. Las notas a los estados financieros incluyen descripciones narrativas o análisis más detallados de los montos presentados en el balance general, estado de resultados, estado de flujos de efectivo y estado de cambios en el patrimonio, así como información adicional tales como pasivos contingentes y compromisos. Las notas a los estados financieros incluyen información que las Normas Ecuatorianas de Contabilidad requieren que sea revelada o recomiendan o incentivan a su revelación, y otras revelaciones necesarias para lograr una presentación razonable.

4.1.1.2. NORMA ECUATORIANA DE CONTABILIDAD 11

INVENTARIOS

Definiciones

3. Los siguientes términos se usan en esta Norma con el significado que se indica en cada caso:

Los **inventarios** son activos:

- a) retenidos para su venta en el curso ordinario de los negocios;
- b) en el proceso de producción para dicha venta; o
- c) en la forma de materiales o suministros que serán consumidos en el proceso de producción o en la prestación de servicios.

Cuantificación de Inventarios

- 5. Los inventarios deben ser cuantificados al más bajo de su costo y su valor neto de realización.

Costo de Inventarios

- 6. El costo de inventarios debe comprender todos los costos de compra, costos de conversión y otros costos incurridos para traer los inventarios a su presente ubicación y condición.

4.1.1.3. NORMA ECUATORIANA DE CONTABILIDAD 12

PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO

Objetivo

El objetivo de esta Norma es señalar el tratamiento contable para las propiedades, planta y equipo (también llamados activos fijos). Los temas principales en la contabilidad de propiedades, planta y equipo, son: el momento indicado de reconocimiento de los activos, la determinación de sus valores en libros y los cargos por depreciación que deben ser reconocidos en

relación con ellos, y la determinación y tratamiento contable de otras disminuciones en los valores en libros.

El tratamiento en esta Norma requiere que una partida de propiedades, planta y equipo sea registrada en libros a su costo de adquisición menos su depreciación, o la cantidad de recuperación, cuando haya evidencia de un deterioro del valor.

Un tratamiento permitido en esta Norma es la reevaluación al valor justo de propiedades, planta y equipo, y el uso de esta cantidad revaluada como la base para determinar el cargo por depreciación.

Definiciones

3. Los siguientes términos se usan en esta Norma con el significado que se indica en cada caso:

Propiedades, Planta y Equipo.- Son activos tangibles que:

- a) son retenidos por una empresa para ser usados en la producción o abastecimiento de bienes o servicios, para rentar a terceros o para propósitos administrativos; y
- b) se espera sean usados durante más de un período.

Depreciación.- Es la distribución sistemática de la cantidad depreciable de un activo durante su vida útil.

Cantidad depreciable.- Es el costo de un activo, u otra cantidad que sustituye al costo en los estados financieros, menos el valor residual.

Vida útil:

- a) el período de tiempo durante el cual espera una empresa usar un activo;
- b) el número de unidades de producción o similares que una empresa espera obtener de un activo.

Costo.- Es la cantidad de efectivo o equivalentes de efectivo pagados o el valor justo de otra compensación entregada para adquirir un activo en el momento de su adquisición o construcción.

Valor residual.- Es la cantidad neta que la empresa espera obtener por un activo al final de su vida útil, después de deducir los costos esperados en su disposición.

Valor justo.- Es la cantidad por la que un activo podría ser intercambiado entre un comprador informado y dispuesto y un vendedor informado y dispuesto, en una transacción en libre competencia.

Valor en libros.- Es la cantidad con la que un activo es incluido en el balance general, después de la depreciación acumulada en ese momento.

Cantidad recuperable.- Es la cantidad que la empresa espera recuperar del uso futuro de un activo, incluyendo su valor residual en su disposición

Reconocimiento de Propiedades, Planta y Equipo

- 4. Una partida de propiedades, planta y equipo debe ser reconocida como un activo cuando:
 - a) es probable que fluyan hacia la empresa beneficios económicos futuros asociados con el activo; y
 - b) el costo del activo para la empresa puede ser cuantificado confiablemente

Cuantificación Inicial de Propiedades, Planta y Equipo

11. Una partida de propiedades, planta y equipo que califica para reconocimiento como un activo debe ser cuantificada inicialmente a su costo.

Componentes del costo

12. Costo de una partida de propiedades, planta y equipo comprende su precio de compra, incluyendo derechos de importación e impuestos no reembolsables sobre compra, y cualesquier costo directamente atribuible para poner el activo en condición de operar para el uso a que se destina; cualesquier descuento comercial y rebaja son deducidos para llegar al precio de compra.

Cuantificación Subsecuente al Reconocimiento Inicial

23. Subsecuente al reconocimiento inicial como un activo, una partida de propiedades, planta y equipo debe ser mantenida en libros a su costo menos cualquier depreciación acumulada, sujeto al requisito del párrafo 49 para disminuir un activo a su cantidad recuperable.

24. Subsecuente al reconocimiento inicial como un activo, una partida de propiedades, planta y equipo puede ser contabilizada a un monto revaluado, siendo este su valor justo a la fecha de revaluación menos cualquier depreciación acumulada subsecuente. La revaluación debería ser hecha con suficiente regularidad de modo que el valor en libros no difiera materialmente del que sería determinado usando el valor justo en la fecha de los estados financieros.

Revaluaciones

26. El valor justo de partidas de planta y equipo es generalmente su valor de mercado determinado por avalúo.
30. Cuando una partida de propiedades, planta y equipo es revaluada, la clase completa de propiedades, planta y equipo a que pertenece ese activo debería ser revaluada..
33. Cuando el valor en libros de un activo es aumentado como resultado de una revaluación, el aumento debería ser acreditado directamente a patrimonio bajo el encabezado de superávit por revaluación
34. Cuando el valor en libros de un activo es disminuido como resultado de una revaluación, el decremento debería ser reconocido como un gasto. Sin embargo, un decremento por revaluación debe ser cargado directamente contra cualquier superávit por revaluación relacionado, al grado que el decremento no exceda la cantidad registrada en el superávit por revaluación respecto de ese mismo activo.
35. El superávit por revaluación incluido en el patrimonio puede ser transferido directamente a ganancias retenidas cuando el superávit es realizado. El superávit total puede ser realizado al retiro o disposición del activo. Sin embargo parte del superávit puede ser realizado al usarse el activo por la empresa; en tal caso, la cantidad del superávit realizada es la diferencia entre la depreciación basada en el valor en libros revaluado del activo y la depreciación basada en el costo original del activo. La transferencia del superávit por revaluación a ganancias retenidas no se hace a través del estado de resultados.

Depreciación

36. La cantidad depreciable de una partida de propiedades, planta y equipo debe ser asignada sobre una base sistemática durante su vida útil. El método de

depreciación usado debe reflejar el patrón con que los beneficios económicos del activo son consumidos por la empresa. El cargo por depreciación para cada período debe ser reconocido como un gasto a menos que sea incluido en el valor en libros de otro activo.

Porcentaje de Depreciaciones

Nombre del Activo	% Dep. Anual	Años de Vida Útil
Edificios	5%	20
Vehículos	20%	5
Muebles y Enseres	10%	10
Equipo de Oficina	10%	10
Equipos de Computación	20%	5
Equipo y Maquinaria	10%	10

4.1.1.4. NORMAS TÉCNICAS DE CONTABILIDAD: Tomadas del registro Oficial No. 430 Vigente a la fecha.

No.: 230-01 Sujeción a la Ley y a la Normatividad Contable: La contabilidad Gubernamental se efectuará cumpliendo con las disposiciones legales, con los Principios, las Políticas y las Normas Técnicas de Contabilidad dictadas por la Contraloría General del Estado y con los métodos, procedimientos y prácticas establecidos por la profesión del Contador Público.

No.: 230-03 Manuales del Sistema: El Manual General de Contabilidad Gubernamental, los manuales especializados y los manuales específicos proveerán la estructura del sistema de Contabilidad que será establecido y mantenido por las entidades públicas asegurando su agilidad, razonabilidad y uniformidad.

La Contraloría General del Estado aprobará y autorizará la implantación de los sistemas contables contenidos en los manuales. Cualquier modificación al sistema cumplirá los mismos requisitos anteriores.

No.: 230-04 Planes de Cuentas: Existirá un plan general de cuentas que constará en el Manual General de Contabilidad Gubernamental, a base del cual cada ente elaborará su plan específico de cuentas.

El plan general de cuentas será de aplicación obligatoria para el registro, clasificación e integración de todas las operaciones financieras efectuadas por los entes contables y consistirá en un estado lógico y ordenado de los activos, pasivos, patrimonio, ingresos, gastos y otras cuentas que sean necesarias.

Cada cuenta del plan se identificará con un código y denominación, así como se acompañará de una breve descripción de su naturaleza y funcionamiento.

Los planes específicos de cuentas constituirán una desagregación del plan general, hasta el nivel de subcuentas y mayores auxiliares, considerando las características y naturaleza de las operaciones y la información a proveer.

Los clasificadores de ingresos y gastos presupuestarios formarán parte del plan general y de los planes específicos de cuentas de los entes sujetos a su uso obligatorio. Las modificaciones a estos clasificadores, se entenderán ejecutadas también en el plan general y en los planes específicos.

La clasificación debe ser la misma a lo largo de todas las fases del proceso contable. En la formulación de informes para distintos usuarios se pueden usar diferentes clasificaciones, siempre que se respete el plan general de cuentas.

No.: 231-07 Provisión para Cuentas y documentos de cobro Dudoso: Por lo menos una vez al año y en base de un análisis de cartera y de las expectativas reales de cobro, los entes contables que mantengan cuentas y documentos por cobrar estimarán y registrarán una provisión suficiente para cubrir el monto de dudosa recuperación.

Aquellas cuentas y documentos por cobrar que no hayan podido recuperarse se darán de baja contra la provisión, tomando en consideración las disposiciones del Código Tributario para las obligaciones tributarias y las del Código de Procedimiento Civil y del Código de Comercio para las obligaciones no tributarias.

De recuperarse una cuenta o un documento dado de baja, este valor será contabilizado como ingreso del ejercicio.

La documentación que se sustente las bajas se mantendrán por el tiempo especificado en el artículo 224 de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.

No.: 231-10 Condiciones para ingreso de Activo Fijo: Los bienes cumplirán las siguientes condiciones para ser contabilizados como activos fijos:

1. Constituir propiedad de la entidad.
2. Utilizarse en las actividades de la entidad o estar entregados en comodato y no estar destinados para la venta.
3. Tener una vida útil estimada superior a un año.
4. Tener un costo individual igual o superior a 5 salarios mínimos vitales vigentes a la fecha de incorporación.

La contabilidad mantendrá un control individualizado de los activos fijos.

Las adquisiciones de sistemas computacionales que incluyan equipos (hardware) y programas (software) se contabilizarán como activo fijo, cuando en la factura o contrato no se especifiquen los valores de cada concepto.

Los costos de aquellos bienes que no reúnan las condiciones necesarias para ser clasificados como activos fijos, pero que tengan una vida superior a un año, tales como ciertos útiles de oficina, utensilios de cocina, vajilla, lencería, instrumental médico, instrumentos de laboratorio, libros, discos, video y herramientas menores, serán cargados a gastos y estarán sujetos a las medidas de control interno definidas en la NTIC 137-04.

Los activos fijos entregados en comodato, los totalmente depreciados o los que se mantengan ociosos serán controlados de forma que se identifiquen estas situaciones. De ser importante, esta información será presentada en las notas a los estados financieros.

En el caso de pérdidas de bienes, estos se eliminarán del activo fijo y su valor se debitará a una cuenta por cobrar al empleado que los tenía bajo su custodia, hasta que legalmente se resuelva quien debe cubrir el siniestro.

NTCI 137-04: Custodia, salvaguardia y mantenimiento: La máxima autoridad de cada entidad establecerá procedimientos que garanticen la custodia, salvaguardia y mantenimiento de los activos y de otros bienes y de valores contabilizados en cuentas de orden sujetos a controles de tipo administrativo por no reunir las condiciones para considerarse como activos fijos.

Los servidores designados para estas actividades serán independientes de las funciones de autorización y de registro.

Los procedimientos incluirán la contratación de pólizas de seguro contra siniestros, pólizas de fidelidad, seguridades según el tipo de bien, medidas para su adecuada conservación y para su mantenimiento preventivo y correctivo.

Para el control de bienes que no reúnan las condiciones para contabilizarse en los activos fijos pero que tengan duración superior a un año, cada entidad pública emitirá su propia reglamentación, la que será aprobada por la Contraloría General del Estado. Estas disposiciones asegurarán el uso de los bienes solo en actividades de la entidad y una fácil identificación de los responsables de su custodia y pérdida o destrucción.

No.: 231-14 Depreciación: Con el objeto de distribuir el costo del activo fijo durante su vida útil estimada, cada ente contable registrará la depreciación que representará la estimación de la porción del valor del activo fijo que se va consumiendo a través del tiempo.

Para este cálculo utilizará de preferencia el método de línea recta, salvo que por causa justificada y en función de sus necesidades seleccione otro. El método adoptado se revelará en las notas a los estados financieros.

Las depreciaciones serán acumuladas en una cuenta de valoración que se presentará restando al activo correspondiente.

Cuando un activo complete su vida útil, se mantendrá su depreciación acumulada y su costo, hasta que sea dado de baja.

4.1.2 REGLAMENTOS

4.1.2.1 Reglamento para la concesión de crédito.

- 4.1.2.2 Procedimientos Contractuales para Contratación Pública de la Fuerza Aérea .
- 4.1.2.3 Regulación No. 001-AX-B-O-03 Ejecución de los Planes Operativos de la Fuerza Aérea.

4.2. Flujo de Información

Se considera y expone los documentos que se elaboran y emiten en los diversos departamentos del Almacén y Comisariato para la ejecución diaria de las labores de atención al público.

NOTA DE VENTA

PEDIDO DE MERCADERÍA No.

PROVEEDOR :			
DIRECCIÓN:			
PLAZO:		Ret. Fuente	Ret. IVA
FECHA:			Aporte FAE
OBSERVACIÓN:			

CÓDIGO BARRAS	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	CANTIDAD SOLICITADA	CANTIDAD			COSTO	TOTAL
			BONIF.	P/Lista	Dcto1		

SUBT. S/IVA:	
SUBT. C/IVA:	
DESCUENTO:	
IVA :	
TOTAL :	

Este documento tiene validez por 7 días laborales, a los respectivos precios, plazos y descuentos aquí convenidos, cualquier cambio de precios será notificado con 8 días de anticipados, caso contrario la factura será reliquidada según última lista de precios autorizada: ENTREGAR MERCADERÍA CON FACTURA ORIGINAL Y 4 COPIAS Y PEDIDO DE MERCADERÍAS, ENTREGAR MARTES A SÁBADO, DE 8HOO A 12HOO Y DE 13HOO A 16HOO.

TODA MERCADERÍA ESTÁ SUJETA A REVISIÓN Y CONTROL Y NO SERÁ RECIBIDA DE NO CUMPLIR CON LOS PARÁMETROS AQUÍ ESTABLECIDOS, DE EXISTIR DEVOLUCIONES MÁS DE 7 DÍAS SIN RETIRAR, EL VALOR SERÁ DESCONTADO DE LAS CUENTAS PENDIENTES DE COBRO Y LA MERCADERÍA DADA DE BAJA.

COMERCIALIZACIÓN

CASA COMERCIAL

JEFE ALCOFAE

FUERZA AÉREA ECUATORIANA

COMISARIATOS FAE (Suc.Latacunga)

INGRESO DE MERCADERÍA No.

PROVEEDOR

Destino:

Factura:

Fecha:

SEGÚN PEDIDO No.

OBSERVACIÓN

Fecha V.:

Cotización

ITEM	DESCRIPCIÓN	CANT	BONIF	Costo Neto	Costo Total	Prec U.
PVP T.						

COSTO NETO	TOTAL PV
SUBTOTAL 12%	
SUBTOTAL 0%	
DESCUENTO	
SUBTOTAL 12% descto	
SUBTOTAL 0% descto	
SUBTOTAL DSCTO.	
IVA	
TOTAL	

Recibe

Entrega

Digita

Autoriza

COMISARIATOS FAE

COMPROBANTE DE EGRESO
NUMERO #
CONTABILIDAD

Pág. No.

Fecha

Fecha:

Banco:
Valor:

Cta. Cte.:

CHQ #

Son:

CANC. FACT. #

GIRADO A:

DETALLE DE FACTURAS

VALOR

FA #

\$.

Código	Auxiliar	Nombre	Debe	Haber

TOTAL \$ =

ELABORADO
CONFORME

REVISADO

APROBADO

RECIBÍ

Firma
Dpto. Contabilidad

Firma
Jefe Financiero

Firma
Jefatura ALCOFAE

NOMBRES
CI #

COMISARIATOS FAE

COMPROBANTE DE INGRESO
NUMERO #
CONTABILIDAD

Pág. No.
Fecha

Fecha:

CHQ #:

Valor:

Son:

CANC. FACT. #

Código	Auxiliar	Nombre	Debe	Haber

TOTAL \$ =

ELABORADO
CONFORME

REVISADO

APROBADO

RECIBÍ

Firma
Dpto. Contabilidad

Firma
Jefe Financiero

Firma
Jefatura ALCOFAE

NOMBRES
CI #

COMISARIATOS FAE (Suc. Latacunga)

COMPROBANTE DE RETENCIÓN DEL IMPUESTO AL I.V.A. #

R.U.C. 1768027740001

FECHA

SEGÚN LEY 006 DEL 29 DE DICIEMBRE DE 1999

IDENTIFICACIÓN DEL BENEFICIARIO

Nombre o Razón Social:

Reg. Único:

Dirección:

Telef:

Ciudad:

Egreso #:

Fecha:

Cheque:

# Factura	Fecha	Concepto	Base	%R	Total Retención
-----------	-------	----------	------	----	-----------------

Total Retención

Números de Facturas:

AGENTE DE RETENCIÓN

RECIBIDO POR
C.I.

COMISARIATOS FAE (Suc. Latacunga)

COMPROBANTE DE RETENCIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA #

R.U.C. 1768027740001

FECHA

SEGÚN LEY 006 DEL 29 DE DICIEMBRE DE 1999

IDENTIFICACIÓN DEL BENEFICIARIO

Nombre o Razón Social:

Reg. Único:

Dirección:

Telef:

Ciudad:

Egreso #:

Fecha:

Cheque:

# Factura	Fecha	Concepto	Base	%R	Total Retención
-----------	-------	----------	------	----	-----------------

Total Retención

Números de Facturas:

AGENTE DE RETENCIÓN

**RECIBIDO POR
C.I.**

FUERZA AÉREA ECUATORIANA

COMISARIATOS FAE (Suc.Latacunga)
TRANSFERENCIA DE MERCADERÍA No.

Origen:

Destino:

OBSERVACIÓN

Fecha V.:

Cotización

ITEM	DESCRIPCIÓN	CANT	Prec U.	PVP
------	-------------	------	---------	-----

T.

TOTAL P.V.P.

Recibe

Entrega

Digita

Autoriza

Informes Varios: Los que se determinan en valores totales o con su debido detalle, los mismos que se hallan dentro de cada módulo del Sistema Contable MACRO y en el orden y codificación que presenta el Plan de Cuentas, como los siguientes:

- Reportes de Cierre de Caja
- Reportes de Cuentas por Cobrar Personales
- Reportes de Cuentas Institucionales
- Reportes de Proveedores
- Reportes de Cuentas por Pagar Institucionales
- Reportes de Ingresos
- Reportes de Egresos

Los Informes Adicionales, pueden referirse a:

1. Estadística e Inventarios
2. Cuadros Comparativos
3. Reportes Especiales

4.3. Plan de Cuentas:

**FUERZA AÉREA ECUATORIANA
ALMACÉN Y COMISARIATO FAE LATACUNGA
PLAN DE CUENTAS**

CÓDIGO CUENTA	NOMBRE DE LA CUENTA
1	ACTIVOS
1,1	ACTIVOS CORRIENTES
1,1,01	DISPONIBLE
1,1,01,01	CAJA CHICA
1,1,01,02	FONDO PARA CAMBIOS
1,1,01,03	BANCOS
1,1,01,04	INVERSIONES FINANCIERAS CORTO PLAZO
1,1,02	EXIGIBLE
1,1,02,01	CUENTAS POR COBRAR PERSONALES
1,1,02,01,01	(-) PROVISIÓN PARA CUENTAS INCOBRABLES
1,1,02,02	CUENTAS POR COBRAR INSTITUCIONALES
1,1,02,03	PRÉSTAMOS PERSONAL
1,1,02,04	CHEQUES PROTESTADOS POR COBRAR
1,1,02,05	TARJETAS DE CRÉDITO POR COBRAR
1,1,02,06	TRÁMITES JUDICIALES POR COBRAR
1,1,02,07	DOCUMENTOS POR COBRAR
1,1,02,08	ANTICIPOS
1,1,02,09	IMPUESTOS POR COBRAR
1,1,02,09,01	IVA EN COMPRAS
1,1,02,10	OTROS DEUDORES
1,1,02,11	CUENTAS POR COBRAR MINISTERIO DE FINANZAS
1,1,02,11,01	CRÉDITO TRIBUTARIO
1,1,03	REALIZABLE
1,1,03,01	INVENTARIO DE MERCADERÍAS
1,1,03,02	INVENTARIO DE MERCADERÍAS EN TRÁNSITO
1,2	ACTIVO FIJO
1,2,01	ACTIVOS FIJOS NO DEPRECIABLES
1,2,01,01	TERRENOS
1,2,01,01,01	COSTO HISTÓRICO
1,2,02	ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLES
1,2,02,01	EDIFICIOS
1,2,02,01,01	COSTO HISTÓRICO
1,2,02,01,02	DEPRECIACIÓN ACUMULADA
1,2,02,02	VEHÍCULOS
1,2,02,02,01	COSTO HISTÓRICO
1,2,02,02,02	DEPRECIACIÓN ACUMULADA
1,2,02,03	MUEBLES Y ENSERES
1,2,02,03,01	COSTO HISTÓRICO
1,2,02,03,02	DEPRECIACIÓN ACUMULADA
1,2,02,04	EQUIPOS DE OFICINA
1,2,02,04,01	COSTO HISTÓRICO
1,2,02,04,02	DEPRECIACIÓN ACUMULADA

1,2,02,05	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN
1,2,02,05,01	COSTO HISTÓRICO
1,2,02,05,02	DEPRECIACIÓN ACUMULADA
1,2,02,06	MAQUINARIAS Y EQUIPOS
1,2,02,06,01	COSTO HISTÓRICO
1,2,02,06,02	DEPRECIACIÓN ACUMULADA
1,3	OTROS ACTIVOS
1,3,01	GASTOS AMORTIZABLES
1,3,01,01	GASTOS DE CONSTITUCIÓN Y ORGANIZACIÓN
1,3,01,02	(-) AMORTIZACIÓN GASTOS
1,3,01,03	OTROS GASTOS
1,4	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS
1,4,01	RECEPC. VAL. BIENES Y DOC. EN GARANTÍA Y CUSTODIA
1,4,02	MERCADERÍAS EN CONSIGNACIÓN
2	PASIVOS
2,1	PASIVOS CORRIENTES
2,1,01	CUENTAS POR PAGAR CORTO PLAZO
2,1,01,01	PROVEEDORES LOCALES POR PAGAR
2,1,01,02	PROVEEDORES EXTERIOR POR PAGAR
2,1,01,03	CUENTAS POR PAGAR INSTITUCIONALES
2,1,01,04	VARIOS POR PAGAR
2,1,02	DOCUMENTOS POR PAGAR
2,1,03	IMPUESTOS POR PAGAR
2,1,03,01	IR POR PAGAR
2,1,03,02	IVA RETENIDO
2,1,03,03	IVA EN VENTAS
2,1,04	IESS POR PAGAR
2,1,04,01	APOORTE PATRONAL
2,1,04,02	APOORTE PERSONAL
2,1,04,03	FONDOS DE RESERVA
2,1,04,04	PRÉSTAMOS IESS
2,1,05	PROVISIÓN BENEFICIOS SOCIALES
2,1,05,01	DÉCIMO TERCER SUELDO
2,1,05,02	DÉCIMO CUARTO SUELDO
2,1,05,03	VACACIONES
2,2	PASIVO A LARGO PLAZO
2,2,01	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR PAGAR L.P.
2,2,01,01	DOC. POR PAGAR L.P. SECTOR PÚBLICO
2,2,01,02	DOC. POR PAGAR L.P. SECTOR PRIVADO
2,3	OTROS PASIVOS NO CORRIENTES
2,3,01	OTROS PASIVOS
2,3,01,01	OTROS
2,4	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS
2,4,01	VALORES, BIENES Y DOC. EN GARANTÍA Y CUSTODIA
2,4,02	COMITENTE
3	PATRIMONIO
3,1	CAPITAL
3,1,01	CAPITAL SOCIAL
3,2	RESERVAS
3,2,01	RESERVA FACULTATIVA
3,2,02	RESERVA 1/000 DE VENTAS PARA POSIBLE FALTANTE

3,3,01	RESERVA POR REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO
3,4	RESULTADOS
3,4,01	UTILIDAD (PÉRDIDA) EJERCICIOS ANTERIORES
3,4,02	UTILIDAD (PÉRDIDA) EJERCICIO 2001
3,4,03	UTILIDAD (PÉRDIDA) EJERCICIO 2002
3,4,04	UTILIDAD (PÉRDIDA) EJERCICIO 2003
4	INGRESOS
4,1	CTAS. PARA DETERMINAR UTIL. BRUTA VENTAS
4,1,01	VENTAS NETAS
4,1,01,01	VENTAS BRUTAS
4,1,01,02	(-) DEVOLUCIÓN EN VENTAS
4,1,01,03	(-) DESCUENTO EN VENTAS
4,1,02	COSTO DE VENTAS
4,1,02,01	COSTO DE VENTAS
4,1,02,02	INVENTARIOS INICIAL DE MERCADERÍAS
4,1,02,03	(+) COMPRAS
4,1,02,04	(+) FLETES EN COMPRAS
4,1,02,05	(-) DESCUENTO EN COMPRAS
4,1,02,06	(-) DEVOLUCIÓN EN COMPRAS
4,1,02,07	INVENTARIO FINAL DE MERCADERÍAS
4,2	INGRESOS OPERACIONALES
4,2,01	REVALORIZACIÓN DE MERCADERÍAS
4,2,01,01	REVALORIZACIÓN DE MERCADERÍAS
4,3	INGRESOS NO OPERACIONALES
4,3,01	INGRESOS NO OPERACIONALES
4,3,01,01	INGRESOS INTERESES POR MORA
4,3,01,02	INGRESOS INTERESES CHEQUES PROTESTADOS
4,3,01,03	INGRESOS INTERESES VENTAS A CRÉDITO
4,3,01,04	INGRESOS INTERESES BANCARIOS
4,3,01,05	INGRESOS DESCUENTO POR PRONTO PAGO
4,3,01,06	INGRESOS INTERESES POR INVERSIONES
4,3,01,07	INGRESOS POR CALIFICACIÓN PROVEEDORES
4,3,01,08	INGRESOS POR COMISIONES SOBRE VENTAS
4,3,02	OTROS INGRESOS
4,3,02,01	INGRESOS POR DONACIONES
4,3,02,02	INGRESOS POR VENTA DE ACTIVOS FIJOS
4,3,02,03	INGRESOS VARIOS
5	GASTOS
5,1	GASTOS OPERACIONALES
5,1,01	GASTO REMUNERACIONES
5,1,01,01	GASTOS SUELDOS
5,1,01,02	GASTO APOORTE PATRONAL IESS
5,1,01,03	GASTOS REMUNERACIONES TEMPORALES
5,1,01,04	GASTOS BONIFICACIONES
5,1,01,05	GASTOS FONDOS DE RESERVA
5,1,01,06	GASTOS DÉCIMO TERCER SUELDO
5,1,01,07	GASTOS DÉCIMO CUARTO SUELDO
5,1,01,08	GASTOS VACACIONES
5,1,01,09	GASTOS RANCHO
5,1,01,10	GASTOS ANTIGÜEDAD

5,1,01,11	GASTOS SUBSIDIO FAMILIAR
5,1,01,12	GASTOS HONORARIOS
5,1,02	GASTOS SERVICIOS
5,1,02,01	GASTOS VIÁTICOS
5,1,02,02	GASTOS AGUA POTABLE
5,1,02,03	GASTOS LUZ ELECTRICA
5,1,02,04	GASTOS TELÉFONO
5,1,02,06	GASTOS PASAJES
5,1,02,07	GASTOS IMPRENTA Y REPRODUCCIÓN
5,1,02,08	GASTOS MTTO. REPA. EDIFICIOS
5,1,02,09	GASTOS MTTO. REPA. VEHÍCULOS
5,1,02,10	GASTOS MTTO. REPA. MUEBLES Y ENSERES
5,1,02,11	GASTOS MTTO. REPA. EQUIPOS DE OFICINA
5,1,02,12	GASTOS MTTO. REPA. EQUIPOS DE COMPUTACIÓN
5,1,02,13	GASTOS MTTO. REPA. MAQUINARIAS Y EQUIPOS
5,1,02,14	GASTOS LUNCH
5,1,02,15	GASTOS CAPACITACIÓN A PERSONAL
5,1,02,16	GASTOS ACTUALIZACIÓN INFORMÁTICA
5,1,02,17	GASTOS PUBLICACIONES Y SUSCRIPCIONES
5,1,02,18	GASTOS PUBLICIDAD Y PROPAGANDA
5,1,03	GASTOS SUMINISTROS Y MATERIALES
5,1,03,01	GASTOS ÚTILES DE OFICINA
5,1,03,02	GASTOS MATERIAL PARA DESPACHO
5,1,03,03	GASTOS ÚTILES DE ASEO Y LIMPIEZA
5,1,03,04	GASTOS COMBUSTIBLES
5,1,03,05	GASTOS UNIFORMES
5,1,03,06	GASTOS MANDILES Y OVEROLES
5,1,03,07	GASTOS MATERIAL ACTUALIZACIÓN INFORMÁTICA
5,1,03,08	GASTOS LIBROS Y COLECCIONES
5,1,04	GASTO DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS
5,1,04,01	DEPRECIACIÓN EDIFICIOS
5,1,04,02	DEPRECIACIÓN VEHÍCULOS
5,1,04,03	DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES
5,1,04,04	DEPRECIACIÓN EQUIPOS DE OFICINA
5,1,04,05	DEPRECIACIÓN EQUIPOS DE COMPUTACIÓN
5,1,04,06	DEPRECIACIÓN MAQUINARIA Y EQUIPO
5,2	GASTOS NO OPERACIONALES
5,2,01	GASTOS FINANCIEROS
5,2,01,01	GASTOS BANCARIOS
5,2,01,02	PÉRDIDA POR INVERSIONES FINANCIERAS
5,2,02	OTROS GASTOS
5,2,02,01	GASTOS MISELÁNEOS
5,2,02,02	GASTOS CUENTAS INCOBRABLES
5,2,02,03	PÉRDIDA POR MANIPULEO
5,2,02,04	PÉRDIDA POR VENTA DE ACTIVOS FIJOS
5,2,02,05	BAJA DE MERCADERÍA
5,2,02,06	GASTOS DE CONSTITUCIÓN Y ORGANIZACIÓN

4.4. Determinación de Costos:

4.4.1. Gastos Sueldos

FUERZA AÉREA ECUATORIANA ALMACÉN FAE LATACUNGA GASTO SUELDOS EMPLEADOS CIVILES AÑO 2.003											
Ord.	Nombre	Cargo	Sueldo	Comp.	IESS	F. Reserva	D. Tercero	D. Cuarto	Vacación	T. Mensual	T. Anual
1	Guevara Celene	Aux. Contabilidad	363,04	16,00	44,11	437,60	362,13	121,91	379,04	499,95	6.378,41
2	Sarabia Marcelo	Bodeguero	348,06	16,00	42,29	423,17	347,25	121,91	364,06	480,71	6.132,58
3	Palacios Blanca	Aux. Ventas	339,22	16,00	41,22	414,65	338,46	121,91	355,22	469,35	5.987,46
4	Villacrés Dirma	Cajera	380,85	16,00	46,27	454,75	379,83	121,91	396,85	522,83	6.670,82
	SUMAN:		1.431,17	64,00	173,89	1.730,17	1.427,67	487,64	1.495,17	1.972,85	25.169,33

FUERZA AÉREA ECUATORIANA ALMACÉN FAE LATACUNGA GASTO SUELDOS EMPLEADOS CIVILES AÑO 2.004											
Ord.	Nombre	Cargo	Sueldo	IESS	F. Reserva	D. Tercero	D. Cuarto	Vacación	T. Mensual	T. Anual	
1	Guevara Celene	Aux. Contabilidad	397,99	48,36	472,55	397,99	135,11	397,99	563,32	6.759,82	
2	Sarabia Marcelo	Bodeguero	382,26	46,44	456,82	383,26	135,11	382,26	541,83	6.501,95	
3	Palacios Blanca	Aux. Ventas	372,98	45,32	447,54	372,98	135,11	372,98	529,02	6.348,19	
4	Villacrés Dirma	Cajera	416,69	50,63	491,25	416,69	135,11	416,69	588,97	7.067,59	
	SUMAN:		1.569,93	190,75	1.868,16	1.570,92	540,44	1.569,92	2.223,13	26.677,54	

Fuente. Almacén FAE Latacunga, Inspectoría del Trabajo.

Elaborado por: Mercedes Chasillacta A.

COMISARIATO FAE LATACUNGA GASTO SUELDOS DE EMPLEADOS CIVILES AÑO 2.003											
Ord.	Nombre	Cargo	Sueldo	Comp.	IESS	F. Reserva	D. Tercero	D. Cuarto	Vacación	T. Mensual	T. Anual
1	Aldana karina	Cajera	346,42	16,00	42,09	409,59	213,21	121,91	362,42	466,57	5.961,25
2	Anchatipán Jhonson	Varios Servicios	263,95	16,00	32,07	330,18	171,98	121,91	279,95	364,03	4.648,26
3	Cruz Katty	Secretaria	363,95	16,00	44,22	426,47	221,97	121,91	379,95	488,37	6.240,34
4	Chicaiza Martha	Cajera	325,13	16,00	39,50	389,09	202,57	121,91	341,13	440,10	5.622,30
5	Chicaiza Verónica	Aux. Ventas	253,15	16,00	30,76	319,78	166,58	121,91	269,15	350,60	4.476,31
6	Jácome Mayra	Contadora	240,26	16,00	29,19	307,36	160,13	121,91	256,26	334,57	4.271,08
7	Molina Jeaneth	Aux.Contabilidad	218,59	16,00	26,56	286,50	149,30	121,91	234,59	307,62	3.926,08
8	Rengel Luis	Aux. Ventas	285,03	16,00	34,63	350,48	182,52	121,91	301,03	390,24	4.983,87
9	Rodríguez Magaly	Aux.Contabilidad	218,59	16,00	26,56	286,50	149,30	121,91	234,59	307,62	3.926,08
SUMAN:			2.515,07	144,00	305,58	3.105,95	1.617,56	1.097,19	2.659,07	3.449,71	44.055,58

FUERZA AÉREA ECUATORIANA COMISARIATO FAE LATACUNGA GASTO SUELDOS DE EMPLEADOS CIVILES AÑO 2.004											
Ord.	Nombre	Cargo	Sueldo	IESS	F. Reserva	D.Tercero	D.Cuarto	Vacación	T. Mensual	T. Anual	
1	Aldana karina	Cajera	380,54	46,24	443,71	380,54	135,11	380,54	538,44	6.461,22	
2	Anchatipán Jhonson	Varios Servicios	293,95	35,71	357,12	293,95	135,11	293,95	419,67	5.036,07	
3	Cruz Katty	Secretaria	398,95	48,47	462,12	398,95	135,11	398,95	563,68	6.764,16	
4	Chicaiza Martha	Cajera	358,19	43,52	421,36	358,19	135,11	358,19	507,78	6.093,32	
5	Chicaiza Verónica	Aux. Ventas	282,61	34,34	345,78	282,61	135,11	282,61	404,12	4.849,44	
6	Jácome Mayra	Contadora	269,07	32,69	332,24	269,07	135,11	269,07	385,56	4.626,68	
7	Molina Jeaneth	Aux.Contabilidad	246,32	29,93	309,49	246,32	135,11	246,32	354,35	4.252,21	
8	Rengel Luis	Aux. Ventas	316,08	38,40	379,25	316,08	135,11	316,08	450,03	5.400,35	
9	Rodríguez Magaly	Aux.Contabilidad	246,32	29,93	309,49	246,32	135,11	246,32	354,35	4.252,21	
SUMAN:			2.792,02	339,23	3.360,56	2.792,02	1.215,99	2.792,02	3.977,97	47.735,65	-

Fuente: Comisariato FAE Latacunga, Inspectoría del Trabajo.

Elaborado por: Mercedes Chasillacta A.

- ▶ *No se toma en cuenta a todo el personal militar, pues éste integra directamente las listas en el Departamento de la Fuerza y sus haberes son cancelados con dineros de la partida respectiva.*
- ▶ *En la determinación del costo por Sueldos y Salarios, se considera el ítem Vacaciones por los 30 días a que tienen derecho los empleados a partir del año de labores en la institución.*
- ▶ *El bono de Comisariato del cual son beneficiarios todos los empleados del Sector Público no se lo toma en cuenta pues dichos valores son cancelados por recursos que provienen del presupuesto asignado a la Fuerza Aérea Ecuatoriana.*

4.4.2. Gasto Servicios:

FUERZA AÉREA ECUATORIANA ALMACÉN Y COMISARIATO FAE LATACUNGA DETALLE DE GASTOS SERVICIOS AÑO 2.003						
Concepto	Valor	V. Mensual	V. Trimestre	V. Anual	Almacén	Comisariato
Viáticos	17,00	51,00	153,00	612,00	183,60	428,40
Agua Potable		25,00	75,00	300,00	90,00	210,00
Luz Eléctrica		250,00	750,00	3.000,00	900,00	2.100,00
Teléfono		90,00	270,00	1.080,00	324,00	756,00
Imprenta y Reproducción	500,00			500,00	150,00	350,00
Mtto. Rep. Maquinaria	600,00			600,00	180,00	420,00
Mtto. Rep. Vehículos	500,00			500,00	150,00	350,00
Mtto. Rep. Edificio	500,00			500,00	150,00	350,00
Lunch		160,00	480,00	1.920,00	576,00	1.344,00
Capacitación Personal	800,00			800,00	240,00	560,00
Publicaciones y Suscripciones	240,00			240,00	72,00	168,00
TOTAL:	3.157,00	576,00	1.728,00	10.052,00	3.015,60	7.036,40

Elaborado por: Mercedes Chasillacta A.

- ▶ *Se presenta en el cuadro el valor de los servicios en su totalidad, los cuales se estiman que el 70% lo asume el Comisariato y el 30% el Almacén, en vista que las actividades del Comisariato demandan mayores servicios.*
- ▶ *Viáticos: valor destinado a cubrir los gastos de las personas que conforman las comisiones con el propósito de Conciliar Cuentas en la Dirección de Bienestar Social, en forma trimestral, valor de \$ 17.00 por asistente.*
- ▶ *Agua Potable: servicio que debe ser cancelado con los recursos de la dependencia que lo consume y no ser un gasto subsanado por los ingresos del presupuesto general del Ala No. 12.*

- ▶ *Luz Eléctrica: estimado de acuerdo a los KW. , que consumen los equipos y el precio de la electricidad en la categoría comercial a la cual pertenece el Almacén y Comisariato FAE Latacunga.*
- ▶ *Imprenta y Reproducción: valor que corresponde a las impresiones necesarias para la capacitación y entrenamiento del personal en el proceso de instrumentalización del Sistema Administrativo:*
- ▶ *Mantenimiento y Reparación de Vehículos, Maquinaria, Edificio: valores que se hacen necesarios para el buen funcionamiento y conservación de los bienes que son propiedad del Almacén y Comisariato FAE Latacunga, se incluye el valor de Reparación de vehículos ya que son los aportes de esta entidad por la utilización del servicio de transporte del Ala No. 12.*
- ▶ *Lunch: valor que corresponde a los víveres consumidos por el personal que lleva a efecto los inventarios mensuales, actividad que se la realiza fuera del horario común de labores.*
- ▶ *Capacitación Personal: representa los requerimientos económicos en la etapa de entrenamiento dentro del proceso de instrumentalización del Sistema Administrativo.*
- ▶ *Publicaciones y Suscripciones: constituye el importe que cubrirá el costo de los diversos documentos necesarios para el ejercicio y cumplimiento de las regulaciones y demás cambios en las leyes en el ámbito tributario, dicho valor se expresa, bajo la cotización de la*
- ▶ *Para el año 2.004 y 2.005 se estima un incremento en sus valores totales de un 5% de acuerdo a las proyecciones del INEC.*

4.4.3. Gasto Suministros y Materiales:

FUERZA AÉREA ECUATORIANA			
ALMACÉN Y COMISARIATO FAE LATACUNGA			
GASTOS SUMINISTROS Y MATERIALES			
AÑO 2.003			
Concepto	Valor Mes	Valor Trim.	Valor Año
Útiles de Oficina	88,20	264,60	1.058,40
Material para Despacho	65,00	195,00	780,00
Útiles de Aseo y Limpieza	20,00	60,00	240,00
TOTAL:	173,20	519,60	2.078,40

Elaborado por: Mercedes Chasillacta A.

- ▶ *Para el año 2.004 y 2.005 se estima un incremento en sus valores totales de un 5% de acuerdo a las proyecciones del INEC.*
- ▶ *Valor que representa el gasto de forma independiente por cada unidad que integra el presente estudio.*

4.4.4. Depreciación de Activos Fijos:

MUEBLES Y ENSERES				
CAJA ALMACÉN				
CANT.	DESCRIPCIÓN	VALOR	V.ÚTIL	DEPREC.
1	Escritorio madera, para computadora	96,00	5 años	19,20
1	Mesa máquina escribir, metálico, color plomo	64,00	5 años	12,80
1	Mostrador caja, niquelado	300,00	5 años	60,00
2	Silla metálica, color ploma	60,00	5 años	12,00
1	Silla metálica, corosil café	30,00	5 años	6,00
1	Exhibidor madera, 13 divisiones	100,00	5 años	20,00
	SUBTOTAL:	650,00		130,00
CONTABILIDAD ALMACÉN				
1	Estación prearmada, con cajones	575,00	5 años	115,00
1	Silla secretaria, KRONOS	50,00	5 años	10,00
1	Teclado corredizo	60,00	5 años	12,00
1	Papelera metálica, doble, color negro	35,00	5 años	7,00
1	Silla metálica, color azul	30,00	5 años	6,00
1	Butaca, corosil crema	45,00	5 años	9,00
1	Mesa madera, para máquina	75,00	5 años	15,00
1	Anaquelel madera, café, 4 divisiones	80,00	5 años	16,00
1	Archivador metálico, café, 4 divisiones	45,00	5 años	9,00
	SUBTOTAL:	995,00		199,00
VENTAS LÍNEA BLANCA				
2	Silla niquelada, color café	40,00	5 años	8,00
1	Silla metálica, corosil azul	30,00	5 años	6,00
1	Escritorio madera, color café	180,00	5 años	36,00
1	Escritorio plomo, 6 gavetas	200,00	5 años	40,00
3	Mesa color plomo	150,00	5 años	30,00
2	Mesa color negro	100,00	5 años	20,00
1	Exhibidor ángulo DIXON, 4 divisiones, color plomo	50,00	5 años	10,00
1	Exhibidor 15 divisiones, color blanco iluminado	80,00	5 años	16,00
1	Exhibidor 8 divisiones, color blanco iluminado	80,00	5 años	16,00
1	Gradilla metálica, color café/eleste	25,00	5 años	5,00
1	Exhibidor 4 servicios, color azul	50,00	5 años	10,00
1	Exhibidor ángulo, 12 divisiones, color blanco iluminado	80,00	5 años	16,00
1	Exhibidor 5 divisiones, color celeste/blanco	60,00	5 años	12,00
1	Vitrina vidrio, niquelada, con seguridades	180,00	5 años	36,00
5	Vitrina vidrio, niquelada, sin seguridades	1.250,00	5 años	250,00
2	Vitrina aluminio y metal, sin puertas	400,00	5 años	80,00
1	Vitrina vidrio, niquelada pirámide	200,00	5 años	40,00
	SUBTOTAL:	3.155,00		631,00

MUEBLES Y ENSERES BODEGA ALMACÉN				
CANT.	DESCRIPCIÓN	VALOR	V. ÚTIL	DEPREC.
1	Escritorio estructura metálica	150,00	5 años	30,00
1	Escritorio estructura metálica, tablero fórmica	200,00	5 años	40,00
1	Escritorio madera, color café	150,00	5 años	30,00
1	Silla giratoria, madera, color negro	30,00	5 años	6,00
1	Silla metálica niquelada, color café	30,00	5 años	6,00
1	Silla metálica, corosil azul	30,00	5 años	6,00
1	Anaqueles estructura metálica	80,00	5 años	16,00
1	Estantería madera, 10 divisiones, color blanco	100,00	5 años	20,00
6	Perchas estructura metálica	300,00	5 años	60,00
3	Anaqueles estructura madera	240,00	5 años	48,00
1	Exhibidor 2 caras, 6 divisiones, color blanco	150,00	5 años	30,00
1	Exhibidor 2 caras, 6 divisiones, color azul	150,00	5 años	30,00
1	Extinguidor W-026002	40,00	5 años	8,00
2	Exhibidor niquelado, para ropa	360,00	5 años	72,00
1	Exhibidor niquelado, para ropa, vertical pequeño	120,00	5 años	24,00
1	Estantería metálica, 6 divisiones, color plomo/azul	60,00	5 años	12,00
	SUBTOTAL:	2.190,00		438,00
VENTAS ROPA DEPORTIVOS PERFUMERÍA				
2	Silla niquelada, color plomo	60,00	5 años	12,00
1	Escritorio estructura metálica, color celeste	150,00	5 años	30,00
1	Exhibidor niquelado, 2 servicios, de ropa	150,00	5 años	30,00
1	Exhibidor 3 divisiones, color azul	150,00	5 años	30,00
1	Exhibidor 7 divisiones, color blanco/azul iluminado	200,00	5 años	40,00
2	Vitrina 3 divisiones, 2 puertas	300,00	5 años	60,00
1	Vitrina 2 divisiones, 1 puerta	150,00	5 años	30,00
3	Malla niquelada	120,00	5 años	24,00
3	Vitrina vidrio y madera, 4 puertas, color celeste	360,00	5 años	72,00
1	Exhibidor pequeño, madera, para terno	60,00	5 años	12,00
2	Exhibidor pequeño, madera, para insignias	40,00	5 años	8,00
4	Exhibidor niquelado, 4 servicios	480,00	5 años	96,00
1	Exhibidor niquelado espiral	150,00	5 años	30,00
1	Exhibidor 6 divisiones, color blanco	200,00	5 años	40,00
1	Vitrina 3 puertas, color celeste	150,00	5 años	30,00
2	Vitrina vidrio, 4 puertas, color azul	320,00	5 años	64,00
1	Vitrina vidrio, 2 puertas, color plomo	120,00	5 años	24,00
2	Maniquí mujer, cuerpo completo	80,00	5 años	16,00
2	Maniquí hombre, cuerpo completo	80,00	5 años	16,00
1	Maniquí niño, cuerpo completo	30,00	5 años	6,00
1	Maniquí niña, cuerpo completo	30,00	5 años	6,00
2	Maniquí pequeño niña, cuerpo completo	60,00	5 años	12,00
3	Maniquí medio cuerpo, terno de baño	90,00	5 años	18,00
2	Maniquí pies	50,00	5 años	10,00
1	Maniquí Brassier mediano	25,00	5 años	5,00
1	Maniquí Brassier corto	25,00	5 años	5,00
1	Vestidor estructura madera	45,00	5 años	9,00
1	Exhibidor niquelado rectangular	75,00	5 años	15,00
	SUBTOTAL:	3.750,00		750,00
	TOTAL MUEBLES Y ENSERES:	10.740,00		2.148,00

EQUIPO DE OFICINA				
CONTABILIDAD ALMACÉN				
CANT.	DESCRIPCIÓN	VALOR	V.ÚTIL	DEPREC.
2	Calculadora CASSIO DR-120N	60,00	5 años	12,00
1	Teléfono 600-ANAIGAI CORPS	45,00	5 años	9,00
1	Máquina de escribir OLIMPYA	80,00	5 años	16,00
1	Radiograbadora SONY CFS-E105	60,00	5 años	12,00
1	Numeradora metálica	48,00	5 años	9,60
1	Caja fuerte AMERICAN SAFE	150,00	5 años	30,00
	SUBTOTAL:	443,00		88,60
VENTAS LÍNEA BLANCA				
1	Calculadora CASIO MS-20L/E	45,00	5 años	9,00
	SUBTOTAL:	45,00		9,00
BODEGA ALMACÉN				
1	Calculadora CASIO	35,00	5 años	7,00
1	Calculadora CASIO	45,00	5 años	9,00
1	Teléfono GENERAL ELECTRIC plomo	20,00	5 años	4,00
	SUBTOTAL:	100,00		20,00
VENTAS ROPA DEPORTIVOS PERFUMERÍA				
1	Calculadora CASIO MS-20L/E	45,00	5 años	9,00
1	Máquina de escribir VENETTO	40,00	5 años	8,00
	SUBTOTAL:	85,00		17,00
	TOTAL EQUIPO DE OFICINA:	673,00		134,60
EQUIPO DE COMPUTACIÓN				
CAJA ALMACÉN				
CANT.	DESCRIPCIÓN	VALOR	V.ÚTIL	DEPREC.
1	CPU SAMSUNG	350,00	3 años	116,67
1	Impresora EPSON matricial	180,00	3 años	60,00
1	Monitor SAMSUNG	70,00	3 años	23,33
1	Tarjeta madre CHIP SET INTEL	50,00	3 años	16,67
1	Chasis INTCOMEX	120,00	3 años	40,00
1	Procesador INTEL	350,00	3 años	116,67
1	Caja STAINLESS STEEL ECD 232	100,00	3 años	33,33
1	The Money LAB	120,00	3 años	40,00
	SUBTOTAL:	1.340,00		446,67
CONTABILIDAD ALMACÉN				
1	CPU IBM 6586-378	350,00	3 años	116,67
1	Monitor IBM	70,00	3 años	23,33
1	Tarjeta de red NED 2000	70,00	3 años	23,33
1	Impresora EPSON LX 300	180,00	3 años	60,00
	SUBTOTAL:	670,00		223,33

EQUIPO DE COMPUTACIÓN				
VENTAS LÍNEA BLANCA				
CANT.	DESCRIPCIÓN	VALOR	V.ÚTIL	DEPREC.
1	CPU IBM	350,00	3 años	116,67
1	Impresora EPSON	180,00	3 años	60,00
1	Monitor IBM	70,00	3 años	23,33
1	Tarjeta de Red IBM N2000	60,00	3 años	20,00
SUBTOTAL:		660,00		220,00
VENTAS ROPA DEPORTIVOS PERFUMERÍA				
1	CPU IBM	350,00	3 años	116,67
1	Impresora EPSON matricial	180,00	3 años	60,00
1	Monitor IBM	70,00	3 años	23,33
1	Tarjeta de red IBM	70,00	3 años	23,33
SUBTOTAL:		670,00		223,33
TOTAL EQUIPO DE COMPUTACIÓN:		3.340,00		1.113,33

MUEBLES Y ENSERES							
AUTOSERVICIO							
CANT.	DESCRIPCIÓN	Pertenece	V.LIBROS	V.ACTUAL	REVALORI	V.ÚTIL	D. ANUAL
8	Estantería 3,20 x 1,80 x 5 pisos	Comisariato	115,20	2.400,00	2.284,80	5 años	480,00
3	Estantería 4,80 x 1,84 x 5 pisos	Comisariato	80,00	1.200,00	1.120,00	5 años	240,00
3	Estantería 5,0 x 1,84 x 5 pisos	Comisariato	88,00	1.200,00	1.112,00	5 años	240,00
2	Exhibidores escobas, 2 servicios, madera 1,20 x 0,40	Comisariato	18,00	72,00	54,00	5 años	14,40
1	Estantería 2,00 x 1,80 x 5 pisos	Comisariato	20,80	200,00	179,20	5 años	40,00
1	Mueble para computadora 5 servicios, café oscuro	Comisariato	22,00	80,00	58,00	5 años	16,00
1	Torno contador aluminio QUICOL TIPO H	Comisariato	139,80	600,00	460,20	5 años	120,00
30	Coches grandes víveres, DO-IT 5111604	Comisariato	1.764,37	3.000,00	1.235,63	5 años	600,00
1	Carro / coche transporte víveres, color azul	Comisariato	24,00	150,00	126,00	5 años	30,00
2	Muebles computadora	Comisariato	24,00	180,00	156,00	5 años	36,00
1	Coche metálico grande niquelado	Comisariato	73,05	400,00	326,95	5 años	80,00
1	Vitrina vidrio, 2 puertas, 3 divisiones	Comisariato		300,00	300,00	5 años	60,00
1	Gradilla metálica, color café	Comisariato		50,00	50,00	5 años	10,00
SUBTOTAL:			2.296,17	9.832,00	7.535,83		1.966,40
SECRETARIA							
1	Estación prearmada con cajones	Comisariato	143,14	300,00	156,86	5 años	60,00
1	Silla secretaria KRONOS	Comisariato	54,03	60,00	5,97	5 años	12,00
1	Silla EVORA, sin brazos	Comisariato	24,76	30,00	5,24	5 años	6,00
1	Teclado corredizo	Comisariato	16,60	40,00	23,40	5 años	8,00
1	Papelera metálica doble, color negro	Comisariato	8,57	25,00	16,43	5 años	5,00
1	Mesa de madera para máquina de escribir	Comisariato		30,00	30,00	5 años	6,00
1	Archivador estructura metal, 4 servicios, café	Comisariato		120,00	120,00	5 años	24,00
1	Archivador estructura metal, 4 servicios, plomo	Comisariato		120,00	120,00	5 años	24,00
SUBTOTAL:			247,10	725,00	477,90		145,00

MUEBLES Y ENSERES							
CONTABILIDAD COMISARIATO							
CANT.	DESCRIPCIÓN	Pertenece	V.LIBROS	V.ACTUAL	REVALORI	V.ÚTIL	D.ANUAL
1	Anaquel estructura de madera	Comisariato		45,00	45,00	5 años	9,00
1	Archivador estructura metálica	Comisariato		50,00	50,00	5 años	10,00
1	Escritorio estructura metálica	Comisariato		90,00	90,00	5 años	18,00
1	Mueble de madera, tablero, 1 gaveta	Comisariato	22,00	80,00	58,00	5 años	16,00
1	Exhibidor de zapatos, 4 divisiones	Comisariato		60,00	60,00	5 años	12,00
1	Mueble computadora, color café	Comisariato		80,00	80,00	5 años	16,00
	SUBTOTAL:		22,00	405,00	383,00		81,00
	TOTAL MUEBLES Y ENSERES:		2.565,27	11.112,00	8.546,73		2.222,40

EQUIPOS DE OFICINA							
CAJAS AUTOSERVICIO							
CANT.	DESCRIPCIÓN	Pertenece	V.LIBROS	V.ACTUAL	REVALORI	V.ÚTIL	V. DEPREC.
1	Calculadora CASIO FR-127 S/101021-V-8330	Comisariato	1,54	25,00	23,46	5 años	5,00
1	Teléfono GENERAL ELECTRIC 64OS MOD. #2-926WHJ	Comisariato	1,28	45,00	43,72	5 años	9,00
1	Máquina preciadora MONARCH 1170	Comisariato	16,89	40,00	23,11	5 años	8,00
1	Máquina sumadora CASIO DR-120L	Comisariato	8,80	35,00	26,20	5 años	7,00
1	Máquina registradora CASIO DL220 NRO. 2107014	Comisariato	100,00	600,00	500,00	5 años	120,00
1	Máquina sumadora CASIO DR-220 NRO. 217014	Comisariato	7,20	35,00	27,80	5 años	7,00
1	Regulador COMPUTER POWER CP-04-225	Comisariato	10,00	30,00	20,00	5 años	6,00
1	Congelador DUREX 2016V Serie 0376	Comisariato	96,28	400,00	303,72	5 años	80,00
1	Vitrina congeladora ECASA W-165 Serie 17205	Comisariato	95,75	350,00	254,25	5 años	70,00
1	Radiograbadora PANASONIC RX-F-5430	Comisariato	7,68	60,00	52,32	5 años	12,00
1	Scanner laser de proyecciónU. MOD. LS-9100-200BA	Comisariato	186,58	900,00	713,42	5 años	180,00
1	Máquina registradora ROYAL 8160NX Serie #41212718	Comisariato	160,20	700,00	539,80	5 años	140,00
3	Sumadoras CASIO DR 120LB	Comisariato	67,20	120,00	52,80	5 años	24,00
3	Preciadoras MONARCH MARKING negras	Comisariato	450,32	750,00	299,68	5 años	150,00
SUBTOTAL:			1.209,72	4.090,00	2.880,28		818,00
SECRETARIA							
1	Teléfono NORMAL NEC	Comisariato		25,00	25,00	5 años	5,00
1	Calculadora CASIO DL-220L	Comisariato	7,60	30,00	22,40	5 años	6,00
1	Máquina de escribir eléctrica, CANON AP100	Comisariato		100,00	100,00	5 años	20,00
1	Grabadora SONY RMT-CV60	Comisariato	17,20	80,00	62,80	5 años	16,00
1	Fax PANASONIC 7220	Comisariato		150,00	150,00	5 años	30,00
SUBTOTAL:			24,80	385,00	360,20		77,00

EQUIPOS DE OFICINA							
CONTABILIDAD COMISARIATO							
CANT.	DESCRIPCIÓN	Pertenece	V.LIBROS	V.ACTUAL	DIFERENCIA	V.ÚTIL	V.DEPREC.
1	Calculadora eléctrica CASIO 6505522	Comisariato		30,00	30,00	5 años	6,00
1	Máquina de escribir MARATHON	Comisariato		80,00	80,00	5 años	16,00
1	Radigrabadora SONY	Comisariato		80,00	80,00	5 años	16,00
1	Teléfono inalámbrico SONY	Comisariato		90,00	90,00	5 años	18,00
	SUBTOTAL:		-	280,00	280,00		56,00
	TOTAL EQUIPOS DE OFICINA:		1.234,52	4.755,00	3.520,48		951,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN							
AUTOSERVICIO - BODEGA - CONTABILIDAD							
CANT.	DESCRIPCIÓN	Pertenece	V.LIBROS	V.ACTUAL	DIFERENCIA	V.ÚTIL	V.DEPREC.
2	Monitor PACARBELL 140/M-14PB	Comisariato	80,00	500,00	420,00	3 años	166,67
2	Computadora PACARBELL 120PEN. Z-W21	Comisariato	400,00	800,00	400,00	3 años	266,67
2	Impresoras EPSON LX 300	Comisariato	64,00	360,00	296,00	3 años	120,00
1	UPS TRIPP LITE 420	Comisariato	33,60	100,00	66,40	3 años	33,33
2	Impresoras EPSON TM-200 PD MOD. M119D	Comisariato	98,20	300,00	201,80	3 años	100,00
2	Cajas dinero POSIFLEX MOD. CR3100	Comisariato	106,06	500,00	393,94	3 años	166,67
1	Computadora IBM APTIVA RAM 10MB MOD. 2134-L22	Comisariato	311,68	450,00	138,32	3 años	150,00
1	Monitor 2238-MO3 Serie 55-52419	Comisariato		250,00	250,00	3 años	83,33
1	Instalación de red informática	Comisariato	570,00	1.000,00	430,00	3 años	333,33
2	Scanner AMETROLOGIC VAYAGUEER MK 9520	Comisariato	465,92	1.600,00	1.134,08	3 años	533,33
4	Computadores PENTIUM 3 compatibles	Comisariato	3.158,40	3.800,00	641,60	3 años	1.266,67
4	Impresoras EPSON LX 300	Comisariato	967,68	1.120,00	152,32	3 años	373,33
4	UPS 500V. A.REG. 1000V.A. TDE.	Comisariato	582,40	800,00	217,60	3 años	266,67
1	HUB ENCORE 24 puertos RJ 45 10/100 MBPS	Comisariato	457,24	1.300,00	842,76	3 años	433,33
8	SIMMS de 16MB, de 72 pines para PACKARD BELL	Comisariato		2.400,00	2.400,00	3 años	800,00
2	SIMMS de 32MB, de 72 pines para IBM APTIVA	Comisariato	716,80	900,00	183,20	3 años	300,00
1	Módulo de Comunicación GATEWAY	Comisariato	896,00	1.600,00	704,00	3 años	533,33
	SUBTOTAL:		8.907,98	17.780,00	8.872,02		5.926,67

EQUIPO DE COMPUTACIÓN							
SECRETARIA							
CANT.	DESCRIPCIÓN	Pertenece	V.LIBROS	V.ACTUAL	REVALORI	V.ÚTIL	V.DEPREC.
1	CPU personal PACKARD BELL	Comisariato		550,00	550,00	3 años	183,33
1	Impresora EPSON LX-300	Comisariato		220,00	220,00	3 años	73,33
	SUBTOTAL.		-	770,00	770,00		256,67
	TOTAL EQUIPO DE COMPUTACIÓN:		8.907,98	18.230,00	9.322,02		6.076,67
-							
MAQUINARIA Y EQUIPO							
AUTOSERVICIO							
CANT.	DESCRIPCIÓN	Pertenece	V.LIBROS	V.ACTUAL	REVALORI	V.ÚTIL	V.DEPREC.
1	Balanza 10 KI.	Comisariato	19,50	55,00	35,50	3 años	18,33
	TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO:		19,50	55,00	35,50		18,33

ALMACÉN FAE LATACUNGA

COSTO DE VENTAS Y VENTAS EN DÓLARES						
MES	2000		2001		2002	
	COSTO	PRECIO	COSTO	PRECIO	COSTO	PRECIO
Enero	19.499,71	23.327,47	-	-	52.824,77	70.598,22
Febrero	8.960,68	10.431,02	-	-	72.248,92	86.709,14
Marzo	9.634,80	11.526,09	-	-	39.741,13	47.694,10
Abril	15.568,86	19.464,59	13.898,51	17.724,77	26.976,39	32.375,57
Mayo	35.624,18	42.754,16	72.184,51	91.788,98	82.240,15	98.700,06
Junio	13.803,79	16.566,54	72.240,15	92.526,29	85.184,51	102.233,72
Julio	10.862,71	13.515,85	53.615,17	68.041,78	69.585,67	83.512,86
Agosto	36.949,08	46.382,64	77.585,76	49.602,74	87.855,68	105.439,51
Septiembre	21.558,17	27.160,26	61.532,48	79.410,21	69.741,36	83.699,71
Octubre	15.415,01	19.310,74	38.471,31	49.271,12	54.147,89	64.985,29
Noviembre	33.079,26	41.447,89	54.284,77	69.317,43	64.824,88	77.799,22
Diciembre	102.268,81	129.356,81	100.906,73	127.900,28	120.690,93	144.846,55
TOTAL:	323.225,06	401.244,06	544.719,39	645.583,60	826.062,28	998.593,95

Fuente: Almacén FAE Latacunga.

Elaborado por: Mercedes Chasillacta A.

4.5. ESTRUCTURACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS:

Para realizar las proyecciones que corresponden al Almacén FAE Latacunga se recurrió al método de Regresión, puesto que los datos históricos que se mantienen corresponden a períodos válidos para la comparación y estimación.

Almacén FAE Latacunga Resumen Proyección de Ventas	
<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0,994529315
Coefficiente de determinación R ²	0,989088558
R ² ajustado	0,978177116
Error típico	44364,67241
Observaciones	3
<i>Coefficientes</i>	
Intercepción	-596.966.758,12
Variable X 1	298.674,95

Ventas Estimadas	
y	= -596.966.758,12 + 298.674,95 X
y 2003	= 1.279.166,73
y2004	= 1.577.841,68
y2005	= 1.876.516,63

Almacén FAE Latacunga Resumen Proyección Costo de Ventas	
<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coeficiente de correlación múltiple	0,9976473
Coeficiente de determinación R ²	0,995300135
R ² ajustado	0,99060027
Error típico	24433,07231
Observaciones	3
<i>Coeficientes</i>	
Intercepción	-502.523.970,02
Variable X 1	251.418,61

Costo de Ventas Estimado	
y	= -502.523.970,02 + 251.418,61 X
y 2003	= 1.067.505,81
y2004	= 1.318.924,42
y2005	= 1.570.343,03

Almacén FAE Latacunga Resumen Proyección Inventario Mercaderías	
<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coeficiente de correlación múltiple	0,998581516
Coeficiente de determinación R ²	0,997165044
R ² ajustado	0,994330088
Error típico	13433,18546
Observaciones	3
<i>Coeficientes</i>	
Intercepción	- 356.172.027,10
Variable X 1	178.145,30

Inventario de Mercaderías Estimado					
y	=	-356.172.027,10	+	178.145,30	X
y 2003	=	653.008,80			
y2004	=	831.154,10			
y2005	=	1.009.299,40			

COMISARIATO FAE LATACUNGA

Para realizar las proyecciones que corresponden al Comisariato FAE Latacunga se aplicó una tasa promedio de los datos históricos que se estudiaron, se consideró éste método puesto que la información que se presenta corresponden a períodos irregulares de actividad económica.

RESUMEN TASA PROMEDIO PROYECCIÓN					
	1999	2000	2001	2002	Tasa Promedio
VENTAS	145%	77%	-16%	52%	65%
COMPRAS	156%	91%	-26%	55%	69%
INV. MERCADERÍAS	123%	128%	13%	32%	74%

4.5.1. ESTADO DE COSTOS DE VENTAS

FUERZA AÉREA ECUATORIANA ALMACÉN FAE LATACUNGA ESTADO DE COSTO DE VENTAS			
	2003	2004	2005
COMPRAS BRUTAS	1.251.144,97	1.497.069,72	1.748.488,33
- Descuento en Compras			
- Devolución en Compras	-	-	-
= COMPRAS NETAS	1.251.144,97	1.497.069,72	1.748.488,33
+ Inv. Ini. Mercaderías	469.369,64	653.008,80	831.154,10
= M.D.P.V.	1.720.514,61	2.150.078,52	2.579.642,43
- Inv. Fin. Mercaderías	653.008,80	831.154,10	1.009.299,40
= COSTO DE VENTAS	1.067.505,81	1.318.924,42	1.570.343,03

FUERZA AÉREA ECUATORIANA COMISARIATO FAE LATACUNGA ESTADO DE COSTO DE VENTAS			
	2003	2004	2005
COMPRAS BRUTAS	482.652,97	796.377,40	1.314.022,70
- Descuento en Compras	16.892,85	27.873,21	45.990,79
- Devolución en Compras	-	-	-
= COMPRAS NETAS	465.760,11	768.504,19	1.268.031,91
+ Inv. Ini. Mercaderías	63.848,99	111.097,62	193.309,20
= M.D.P.V.	529.609,10	879.601,81	1.461.341,11
- Inv. Fin. Mercaderías	111.097,24	193.309,20	336.358,01
= COSTO DE VENTAS	418.511,86	686.292,61	1.124.983,10

4.5.2. ESTADO DE RESULTADOS

- Para los años 2.004 y 2.005 se trabaja con índices de inflación de 5%, los que corresponden a las expectativas del Gobierno Nacional.

FUERZA AÉREA ECUATORIANA ALMACÉN FAE LATACUNGA ESTADO DE RESULTADOS			
	2003	2004	2005
VENTAS	1.279.166,73	1.577.841,68	1.876.516,63
- COSTO DE VENTAS	1.067.505,81	1.318.924,42	1.570.343,03
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	211.660,92	258.917,26	306.173,60
- GASTOS OPERACIONALES	33.659,27	35.422,17	35.689,61
Gastos Remuneraciones	25.169,34	26.677,54	26.677,54
Gastos Servicios	3.015,60	3.166,38	3.324,70
Gastos Suministros y Materiales	2.078,40	2.182,32	2.291,44
Gastos Depreciación Activos Fijos	3.395,93	3.395,93	3.395,93
= UTILIDAD DEL EJERCICIO	178.001,65	223.495,09	270.484,00

FUERZA AÉREA ECUATORIANA COMISARIATO FAE LATACUNGA ESTADO DE RESULTADOS			
	2003	2004	2005
VENTAS	487.427,69	804.255,69	1.327.021,88
- COSTO DE VENTAS	418.511,86	686.292,61	1.124.983,10
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	68.915,83	117.963,08	202.038,78
+ INGRESOS OPERACIONALES	401,16	421,22	442,28
Revalorización de Mercaderías	401,16	421,22	442,28
+ INGRESOS NO OPERACIONALES	5.820,00	5.820,00	5.820,00
Ingreso Trámites de Administración	4.320,00	4.320,00	4.320,00
Ingreso por Calificación de Proveedores	1.500,00	1.500,00	1.500,00
- GASTOS OPERACIONALES	62.438,78	66.574,59	67.053,12
Gastos Remuneraciones	44.055,58	47.735,65	47.735,65
Gastos Servicios	7.036,40	7.388,22	7.757,63
Gastos Suministros y Materiales	2.078,40	2.182,32	2.291,44
Gastos Depreciación Activos Fijos	9.268,40	9.268,40	9.268,40
- GASTOS NO OPERACIONALES	569,24	597,70	627,59
Otros Gastos	569,24	597,70	627,59
= UTILIDAD DEL EJERCICIO:	12.128,97	57.032,01	140.620,36

4.5.3. BALANCE GENERAL

ALMACÉN FAE LATACUNGA

ÚTILES DE OFICINA CAJA ALMACÉN		
CANT.	DESCRIPCIÓN	VALOR
1	Detector billetes falsos	10,00
1	Protector de pantalla	3,50
1	Almohadilla PELIKAN	2,00
2	Sellos logotipo Cancelado/Crédito	8,00
1	Basurero	4,00
1	Regulador de voltaje	18,00
1	Pad Mouse color azul	3,50
1	Sumadora CASSIO	18,00
1	Teclado INTCOMEX	16,00
1	Lupa	15,00
	SUBTOTAL:	98,00

ÚTILES DE OFICINA		
CONTABILIDAD ALMACÉN		
CANT.	DESCRIPCIÓN	VALOR
1	Sello automático	8,00
2	Porta sellos, 8 servicios, color negro	8,00
3	Sello fechero	15,00
1	Sello logotipo Almacén y Bienestar Social	4,00
1	Sacagrapas	2,00
1	Grapadora estructura metálica roja	4,00
1	Perforadora estructura metálica celeste	4,00
1	Porta clips plástico, color negro	2,00
1	Almohadilla HERO STAMPAD	2,00
1	Estilete amarillo grande	2,00
1	Dispensador de cinta adhesiva	3,00
1	Tacho basura, color crema	4,00
1	Pad mouse	3,50
1	Teclado IBM	16,00
1	Mouse IBM	3,50
	SUBTOTAL:	81,00
VENTAS LÍNEA BLANCA		
1	Almohadilla HERO	2,00
1	Sello logotipo ENTREGADO	5,00
1	Dispensador de cinta adhesiva	3,00
1	Basurero	4,00
1	Protector de pantalla	3,50
1	Grapadora negra, marca COX	4,00
1	Regulador de voltaje	18,00
1	Teclado IBM	16,00
1	Mouse IBM	3,50
	SUBTOTAL:	59,00
BODEGA ALMACÉN		
1	Perforadora color crema	4,00
2	Sello de caucho ENTREGUÉ Y RECIBÍ CONFORME	8,00
1	Grapadora EAGLE # 206 ploma	3,00
	SUBTOTAL:	15,00
VENTAS ROPA DEPORTIVOS PERFUMERÍA		
1	Cortina de tela celeste	5,00
1	Espejo medidas 120 x 200	6,00
1	Basurero	3,00
1	Alfombra azul	10,00
1	Dispensador de cinta adhesiva	3,00
1	Sello	4,00
6	Docenas de armadores	12,00
2	Engrapadora negra, marca COX	8,00
1	Engrapadora celeste, marca EAGLE	3,00
1	Teclado IBM	16,00
1	Mouse	3,50
	SUBTOTAL:	73,50

COMISARIATO FAE LATACUNGA				
ÚTILES DE OFICINA				
SECRETARIA				
CANT.	DESCRIPCIÓN	V.LIBROS	V.ACTUAL	DIFERENCIA
1	Portasellos, estructura metálica		4,00	4,00
1	Grapadora plástica, color plomo		3,50	3,50
2	Sello fechero		8,00	8,00
2	Sello logotipo ALMACÉN Y JEFATURA FAE	2,40	8,00	5,60
1	Sello automático TRODAT PRINT 4912	2,40	6,00	3,60
1	Sacagrapas color azul		2,00	2,00
1	Perforadora metálica, color azul		4,00	4,00
1	Estilete grande verde		2,50	2,50
1	Tijera grande tomate		2,50	2,50
1	Dispensador de cinta adhesiva		3,50	3,50
1	Corta picos		6,00	6,00
1	Tacho basura		2,00	2,00
1	Diccionario LAROUSSE		16,00	16,00
1	Diccionario Incorrecciones		12,00	12,00
2	Protector de pantalla		7,00	7,00
1	Reloj de pared		3,00	3,00
1	Mouse PACKARD BELL		2,00	2,00
1	Teclado PACKARD BELL		16,00	16,00
	SUBTOTAL:	4,80	108,00	103,20
CONTABILIDAD COMISARIATO				
2	Tacho plástico, rojo		4,00	4,00
1	Dispensador de cinta adhesiva		3,50	3,50
1	Aguzador		2,50	2,50
1	Perforadora metálica		4,00	4,00
2	Protector de vidrio para escritorio		8,00	8,00
1	Teclado KB-8926 Serie 0007714		16,00	16,00
	SUBTOTAL.	-	38,00	38,00
	TOTAL ÚTILES DE OFICINA:	4,80	146,00	141,20

ALMACÉN FAE LATACUNGA			
BALANCE GENERAL			
AL 31 DE DICIEMBRE DEL:			
	2.003	2.004	2.005
ACTIVO			
DISPONIBLE	36.121,05	160.712,70	268.906,30
Fondo para Cambios	40,00	40,00	40,00
Caja Chica	150,00	150,00	150,00
Bancos	35.931,05	160.522,70	268.716,30
EXIGIBLE	141.880,60	240.784,04	403.074,44
Cuentas por Cobrar	141.880,60	240.784,04	403.074,44
REALIZABLE	653.008,80	831.154,10	1.009.299,40
Secc. Ropa	111.011,50	141.296,20	171.580,90
Secc. Deportivos	19.590,26	24.934,62	30.278,98
Secc. Perfumería	5.494,61	5.494,61	5.494,61
Secc. Electrodomésticos	97.951,32	124.673,12	151.394,91
Secc. Varios	5.019,27	5.019,27	5.019,27
Secc. Bodega	404.865,46	515.315,54	625.765,63
Secc. Bodega Licores	13.060,18	16.623,08	20.185,99
INVENTARIOS	326,50	326,50	326,50
Útiles de Oficina	326,50	326,50	326,50
ACTIVOS FIJOS	11.357,07	11.357,07	11.357,07
Muebles y Enseres	10.740,00	10.740,00	10.740,00
- Dep. Acum.	-2.148,00	-2.148,00	-2.148,00
Equipo de Oficina	673,00	673,00	673,00
- Dep. Acum.	-134,60	-134,60	-134,60
Equipo de Computación	3.340,00	3.340,00	3.340,00
- Dep. Acum.	-1.113,33	-1.113,33	-1.113,33
TOTAL ACTIVO:	842.694,02	1.244.334,41	1.692.963,71
			671.790,74
PASIVO			
Cuentas por Pg. Matriz	653.008,80	831.154,10	1.009.299,40
CAPITAL	189.685,22	413.180,31	683.664,31
Capital Social	11.683,57	189.685,22	413.180,31
Utilidad Ejercicio 2003	178.001,65	223.495,09	270.484,00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO:	842.694,02	1.244.334,41	1.692.963,71

COMISARIATO FAE LATACUNGA			
BALANCE GENERAL			
AL 31 DE DICIEMBRE DEL:			
	2003	2004	2005
ACTIVO			
Disponible	32.576,11	39.053,33	46.825,99
Bancos	32.386,11	38.863,33	46.635,99
Caja Chica	150,00	150,00	150,00
Fondo Cambios	40,00	40,00	40,00
Realizable	111.097,24	193.309,20	336.358,07
Bodega	44.438,90	77.323,68	134.543,23
Autoservicio	66.658,34	115.985,52	201.814,84
Exigible	57.575,40	49.736,97	42.921,47
Cuentas por Cb. Personales	37.392,84	25.517,90	13.858,58
Cuentas por Cb. Institucionales	20.182,56	24.219,08	29.062,89
Crédito Tributario			
Inventarios	108,00	108,00	108,00
Útiles de Oficina	108,00	108,00	108,00
Activos Fijos	24.883,60	24.883,60	24.883,60
Muebles y Enseres	11.112,00	11.112,00	11.112,00
- Dep. Acum.	-2.222,40	-2.222,40	-2.222,40
Equipo de Oficina	4.755,00	4.755,00	4.755,00
- Dep. Acum.	-951,00	-951,00	-951,00
Equipo Computación	18.230,00	18.230,00	18.230,00
- Dep. Acum.	-6.076,67	-6.076,67	-6.076,67
Maquinaria y equipo	55,00	55,00	55,00
- Dep. Acum.	-18,33	-18,33	-18,33
Diferido	500,00	500,00	500,00
Gastos Prepagados	500,00	500,00	500,00
TOTAL ACTIVOS:	226.740,35	307.591,10	451.597,14
PASIVO			
Exigible	139.352,20	163.170,94	184.326,61
Proveedores	107.915,85	137.084,07	163.339,15
Cuentas por Pagar I.R.	1.562,98	2.188,17	3.063,44
Cuentas por Pagar D.B.S.	29.873,38	23.898,70	17.924,02
TOTAL PASIVO:	139.352,20	163.170,94	184.326,61
PATRIMONIO			
	87.388,15	144.420,16	285.040,52
Capital	53.834,45	65.963,42	122.995,43
Utilidad Ejercicio	12.128,97	57.032,01	140.620,36
Revalorización Activos	21.424,73	21.424,73	21.424,73
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO:	226.740,35	307.591,10	469.367,13

4.6. ANÁLISIS – POLÍTICAS FINANCIERAS

Punto de Equilibrio: denominado en ocasiones *análisis del costo – volumen – utilidades*, para:

1. *Determinar el nivel de operaciones necesario para cubrir todos los costos operativos.*
2. *Evaluar la rentabilidad relacionada con diversos niveles de ventas.*

El análisis del punto de equilibrio en operación u operativo es un método utilizado para determinar el punto en que las ventas son exactamente iguales a los costos operativos, es decir; el punto en que las operaciones de la empresa alcanzarán su punto de equilibrio. También muestra la magnitud de las utilidades o las pérdidas operativas de la empresa si las ventas aumentan o disminuyen por debajo de ese punto.

El punto de equilibrio operativo de la empresa es el nivel de ventas requerido para cubrir todos los costos operativos.

En el punto de equilibrio operativo, las utilidades antes de interese e impuestos, equivalen a \$0.00. ¹⁴

CUADRO No. 12 CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Ingresos} & & \text{Costos operativos} & & \text{Costos variables} & & \text{Costos Fijos} \\ \text{por ventas} & = & \text{totales} & = & \text{Totales} & + & \text{Totales} \end{array}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - (\text{Costos Variables/Ventas})}$$

¹⁴ SCOTT BESLEY, Fundamentos de Administración Financiera, Pág. 164

DETALLE DE COSTOS				
AÑOS	ALMACÉN		COMISARIATO	
	Costos Fijos	Costos Variables	Costos Fijos	Costos Variables
2.003	33.659,27	1.067.505,81	62.438,70	418.511,86
2.004	35.422,17	1.318.924,42	66.574,59	686.292,61
2.005	35.689,61	1.570.343,03	67.053,12	1.124.983,10

DETALLE DE VENTAS Y UTILIDAD				
AÑOS	ALMACÉN		COMISARIATO	
	VENTAS	UTILIDAD	VENTAS	UTILIDAD
2.003	1.279.166,73	178.001,65	487.427,69	6.477,05
2.004	1.577.841,68	223.495,09	804.255,69	51.388,49
2.005	1.876.516,63	270.484,00	1.327.021,88	134.985,66

FUERZA AÉREA ECUATORIANA		
CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO		
AÑOS	ALMACÉN	COMISARIATO
2.003	203.418,84	441.616,83
2.004	215.862,69	453.896,19
2.005	218.739,13	440.415,24

Apalancamiento: es el resultado del uso de activos o fondos de costos fijos con el propósito de incrementar los rendimientos para los propietarios de la empresa; en este caso por la obtención de beneficios significativos para la Familia de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

Por lo general, los incrementos del apalancamiento aumentan el riesgo y el rendimiento, en tanto que las disminuciones del apalancamiento reducen el riesgo y el rendimiento. La cantidad de apalancamiento que existe en una estructura de capital de la empresa afecta en forma significativa su valor al cambiar el riesgo y el rendimiento.

El Apalancamiento Operativo se refiere a la relación que existe entre los ingresos por ventas de la empresa y sus utilidades antes de intereses e impuestos.

Si un alto porcentaje de los costos operativos totales de una empresa son fijos, se dice que la empresa tiene un alto grado de apalancamiento operativo. En la terminología de los negocios, un alto grado de apalancamiento operativo, manteniéndose constantes las demás cosas, significa que un cambio relativamente pequeño de las ventas dará como resultado un cambio mayor en el ingreso operativo.¹⁵

CUADRO No. 13
CÁLCULO DEL APALANCAMIENTO OPERATIVO

$$\text{GAO} = \frac{\text{Cambio porcentual en el Ingreso Operativo Neto}}{\text{Cambio porcentual en las Ventas}}$$

¹⁵ SCOTT BESLEY, Fundamentos de Administración Financiera, Pág. 169

FUERZA AÉREA ECUATORIANA				
CÁLCULO DEL GRADO DE APALANCAMIENTO OPERATIVO				
AÑOS	ALMACÉN		COMISARIATO	
	V.VENTAS	V.UTILIDAD	V.VENTAS	V.UTILIDAD
2.003			0,39	0,01
2.004	0,19	0,20	0,39	0,79
2.005	0,16	0,17	0,39	0,59
AÑOS	ALMACÉN	COMISARIATO		
	GAO	GAO		
2.003		0,03		
2.004	1,08	2,00		
2.005	1,09	1,51		

El Grado de Apalancamiento Operativo del Almacén y Comisariato FAE Latacunga de 1.08 indica que el cambio porcentual en el ingreso operativo será igual a 1.08 veces el cambio porcentual en las ventas.

Por lo que se establece como políticas financieras las siguientes:

- ▶ *Los períodos de cobro se reducirán a 15 días posteriores al envío de la documentación y respaldos correspondientes; esto con el acuerdo de las partes involucradas; al reducir este período se obtiene disponible que viene a cubrir las Cuentas pendientes con los Proveedores en lapsos inferiores y por tanto obtener réditos por pronto pago.*
- ▶ *El pago tardío de las Cuentas por Cobrar, causarán un interés por mora, con un porcentaje del 1% sobre el valor de las compras; el que una vez determinado puede liquidarse contra los descuentos adquiridos, produciéndose saldos positivos o negativos.*
- ▶ *En las compras; los niveles por Orden de Pedido se incrementan y consecuencia de ello se obtiene descuentos que van desde un 2% a 5% o en su defecto ingresamos a ser beneficiarios de Promociones, además de que esta modalidad proporcione beneficios significativos cuantificablemente; igual redundará en la determinación del precio de venta al público; lo que indudablemente atraerá a más consumidores.*

- ▶ *Cancelación a Proveedores en los plazos y términos acordados, con la eliminación de la política actual de: “Efectuar el pago, siempre que se haya realizado la venta del 70% o más de los productos que constan en la Orden de Pedido”; con la anulación de esta norma y en unión a la óptima Planificación en cuanto a productos y cantidades solicitadas se eliminará la deserción por parte de los Proveedores y la total apertura y predisposición para que se nos considere excelentes sujetos de crédito.*
- ▶ *El Nivel de Existencias dentro del Balance Financiero tendrá mayor peso; pues con la planificación de Pedidos, se obtiene diversificación en el inventario para cumplir con las cambiantes y variadas necesidades y exigencias de los consumidores; lo que sugiere la búsqueda de nuevos Proveedores, los que integran la lista de Cuentas por Pagar con períodos de pago en etapas disímiles.*

CAPITULO V

EFFECTOS DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO FINANCIERO SOBRE OTRAS ÁREAS DEL ALMACÉN Y COMISARIATO FAE LATACUNGA

5.1. EFECTOS INTERNOS

5.2. EFECTOS EXTERNOS

5.2.1. CLIENTES

5.2.2. PROVEEDORES

5.2.3. COMUNIDAD

CAPITULO V

EFFECTOS DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO FINANCIERO SOBRE OTRAS ÁREAS DEL ALMACÉN Y COMISARIATO FAE LATACUNGA

Los estados financieros se preparan y presentan para ser utilizados tanto por usuarios internos como externos de muchas empresas. A pesar de que dichos Estados Financieros pueden parecer similares, existen diferencias que probablemente han sido causadas por una gran variedad de circunstancias de índole social, económica y legal, y por las consideraciones locales respecto de las necesidades de los diferentes usuarios de Estados Financieros, al establecer regulaciones dentro de la Cadena de Almacenes y Comisariatos FAE y por tanto éstas se convierten en política de estricto cumplimiento.

El Instituto de Investigaciones Contables de la Federación Nacional de Contadores Públicos del Ecuador tiene como objetivo eliminar en la medida de lo posible tales diferencias mediante la búsqueda de la ejecución paralela de normas, principios contables y procedimientos relativos a la preparación y presentación de los estados financieros, que en este caso da la pauta para el cumplimiento de las normas legales vigentes en la economía ecuatoriana, y así cumplir con el propósito de proporcionar información que sea útil en la toma de decisiones de naturaleza económica.

Consideramos a todo momento que los Estados Financieros preparados bajo esta ideología y concepción satisfacen las necesidades comunes de la mayoría de los usuarios, tales como:

- a) la decisión de cuándo comprar, mantener o vender una inversión de capital
- b) evaluar la responsabilidad de la gerencia;

BIBLIOGRAFÍA

- c) evaluar la habilidad de la empresa para pagar y otorgar otros beneficios a sus empleados;
- d) evaluar la solvencia de la empresa para cumplir con el pago de los préstamos otorgados a la misma;
- e) preparar y utilizar estadísticas nacionales de ingresos; o
- f) regular las actividades de las empresas.

Los usuarios de los estados financieros incluyen: inversionistas, empleados, prestamistas, proveedores y otros acreedores comerciales, clientes; ya sean actuales o de naturaleza potencial, así como el gobierno, agencias gubernamentales, y el público. Dichos usuarios utilizan los estados financieros a fin de satisfacer algunas de sus diferentes necesidades informativas.

5.1. EFECTOS INTERNOS

Luego del análisis de cada una de las unidades dentro del Almacén y Comisariato FAE Latacunga, concedora de la capacidad instalada y técnica del personal que en ellas laboran, se ha presentado las modificaciones en cada punto encontrado y considerado como primordial para todo el proceso administrativo y financiero; con el propósito de lograr efectividad y eficiencia.

En el sentido de reorganización interna de la entidad se considera al Staff o Asesoría en sus diversos niveles y manifestaciones puede presentar un cierto grado de dificultad, debido a la inexistencia de responsabilidad de los integrantes ya que la aplicación de recomendaciones por ellos emanadas no tiene una secuencia periódica de control sino que se la hace anualmente o en períodos aún más extensos, no considera o toma nada más que parte de la regla general que se mantiene en vigencia o por su desconocimiento.

En este cambio trascendental que se observará en la organización interna del Almacén y Comisariato FAE Latacunga con posterioridad a la aceptación y

aplicación de este programa, se pretende pues la tendencia amplia de dispersión de autoridad para la toma de decisiones en los niveles ejecutores de las actividades.

Con toda la transformación que se inicia, cada puesto tiene su definición y por lo tanto se ha delegado autoridad, en que se incluye la determinación de los resultados a lograr, asignación de tareas y responsabilidad de las personas por los resultados, por lo tanto a la responsabilidad ha sido otorgada la autoridad necesaria para el cumplimiento de los resultados deseados por lo que será de gran ayuda para el impulso y mejora diaria de las actividades.

En las diversas áreas en que la nueva organización se hace evidente y éstas integran una estructura que superan los anteriores inconvenientes será necesaria revisarla con cierta regularidad, pues los cambios vertiginosos que el mundo global impone obligan a mirar innovadoras oportunidades.

Este proyecto acompañado con los que se trabajaron en las áreas de Marketing y Planeación Estratégica serán el punto de partida para un desarrollo progresivo en todo sentido, por lo cual la estructura deberá reflejar y ajustarse a las exigencias tanto internas como externas.

Continuando con el proceso, en la etapa de implementación del programa; lo esencial para la correcta aplicación general todos los integrantes, desde su lugar de acción deben comprender la necesidad del cambio para la obtención de un resultado exitoso.

Todos y cada uno de los actores, con su esfuerzo marcará el origen de una Cultural Organizacional, que se mantendrá y se enriquecerá en cada plan que se diseñe y ejecute; siempre con visión hacia la “satisfacción del cliente”.

Si consideramos que el Almacén y Comisariato FAE Latacunga tiene como producto principal “su servicio”, el objetivo general de éste proyecto es mejorar la atención que ofrecen sus empleados, elevar su nivel y conseguir eficiencia de los

mismos, dando como resultado un moderno y mejorado servicio, a través de la implantación de los cambios que se disponen a lo largo del texto presente.

- a) ***Empleados.***- Al hablar tomando en consideración a una empresa privada, los empleados y su grupo de representantes se encuentran interesados en la información acerca de la estabilidad y rentabilidad de sus empleadores.

Asimismo se encuentran interesados en la información que les ayude a conocer si la empresa es capaz de pagar adecuadamente, remuneraciones, como beneficios por retiro y otras prestaciones, no obstante en el Sector Público principalmente en el Almacén y Comisariato FAE Latacunga se pone de manifiesto el interés de todos los miembros porque la empresa en su manejo administrativo sea óptimo y los resultados se reflejen en incrementos sustanciales de las utilidades a nivel de la Cadena de Almacenes y Comisariatos, con la idea de lograr y proporcionar beneficios a la Comunidad de la Fuerza Aérea y los mismos redunden en servicio de la colectividad en general.

De igual manera el mayor rendimiento que se demostrará, será el que aporte a la solución de problemas en cuanto a la infraestructura, inmobiliario, personal, etc., necesarios para una excelente atención a nuestros clientes. Así mismo parte de las utilidades a nivel de la Cadena de Almacenes y Comisariatos FAE, tienen la misión de contribuir con la apertura de nuevos locales en donde exista la presencia de la Fuerza Aérea.

Dada la nueva estructura en los procesos internos, se propenderá el ambiente para la Evaluación del Desempeño, en la que se visualizará los

condicionantes imperantes, los cuales deberán ser corregidos y ellos mismos serán los que procuren la necesidad de un nuevo cambio.

5.2. EFECTOS EXTERNOS

Dadas la modificaciones en cuanto al área de administración y finanzas, con el presente estudio, aprobación e implantación se pretende corregir los aspectos que dificultan el favorable desempeño interno de la entidad y por lo mismo la imagen institucional a la vista de nuestros entes relacionados en la actividad empresarial.

Lo inverosímil en cuanto a este punto sería no cegarnos ante la necesidad actual de mantener lo más óptimo y deseable para el trabajo diario de atención al cliente y cubrir sus necesidades, proporcionándoles una completa satisfacción y de esta forma medir nuestra capacidad para ampliar nuestro mercado potencial, convertirlo en cautivo y captarlo definitivamente hacia nuestras instalaciones y servicios.

Sabemos que en este negocio lo más trascendental y substancial son “nuestros clientes” pues ellos la razón de nuestra existencia; ellos expondrán sus necesidades, opiniones y sugerencias de las cuales nosotros somos quienes las cubriremos, el servicio al cliente va más allá, pues quienes son Proveedores forman parte para obtener “Clientes Satisfechos” pues ellos aportan y captan la confianza de éstos.

Al implementarse este nuevo sistema interno en el campo administrativo; con la capacitación del personal, con la inversión de la pirámide de jerarquía, la orientación empresarial será innovadora y se la ha creado para que exista al mínimo la burocracia con el fin de que los actores en el ambiente empresarial puedan comunicar tanto su satisfacción como su preocupación.

5.2.1. Clientes: Toda empresa se debe a su cliente, por tal razón se determinó lo indispensable que es dedicar esfuerzos para rescatar de forma técnica las labores que a ellos se refieren y abolir ciertas situaciones empíricas que hasta la actualidad se manejaban.

Con el criterio de apertura de la instalaciones del Comisariato FAE Latacunga a la sociedad en general sin que cumpla con el requisito de la Tarjeta Militar, ellos se sentirán parte importante en las actividades de esta institución.

Nuevos cambios que trasciendan en la vida de la familia de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, serán los que se sientan en la atención, pues los resultados de la implantación de los sistemas estarán visibles en la atención del cliente desde su ingreso a las instalaciones como en la misma atención y con posterioridad a ello; dada la transformación e implantación de una Cultura Organizacional en la cual se encuentra como punto clave y básico al cliente, este será considerado como tal, pues se toma como referencia del cambio atender y lograr su entera satisfacción.

El cliente en su atención encontrará:

- ▶ Agilidad en el proceso.
- ▶ Simplificación de actividades, aboliendo la duplicación de acciones para un mismo evento.
- ▶ Información adecuada tanto en cantidad como calidad.
- ▶ Eliminación de las barreras para la culminación de su atención.
- ▶ Rapidez y oportunidad para la atención completa de sus necesidades.

5.2.2. Proveedores: Los mismos se interesan en obtener información acerca de la capacidad de pago de la empresa. Los acreedores comerciales se encuentran

interesados en una empresa en cuanto al volumen de sus ventas, rotación de inventarios y volumen de compras, los que se podrán demostrar y considerar un incremento significativo bajo la nueva estructura que brinda mayor seguridad tanto a quienes laboran en la entidad como a nuestros proveedores pues el Almacén y Comisariato FAE Latacunga con la ejecución del proyecto superará los inconvenientes que se venían suscitando en relación a los Proveedores.

Con ellos, dentro del sistema de Comercialización del Almacén y Comisariato FAE Latacunga, será un trato recíproco en cuanto a las formas de concertar los convenios comerciales necesarios para la adquisición de las mercaderías para la venta, pues éstos son vitales actores en nuestro negocio, por lo que en la puesta en marcha de los papeles de cada miembro redundará para proporcionar los beneficios siguientes a nuestros proveedores:

- ▶ Agilidad en el proceso.
- ▶ Apertura para su calificación en esta localidad.
- ▶ Diligencia en el proceso interno de ingreso y recepción de mercaderías y posterior pago sin el cumplimiento de ningún tipo de condición.
- ▶ Simplificación de actividades, aboliendo la duplicación de acciones para un mismo evento.
- ▶ Secuencia lógica de las actividades, junto con una información eficiente y eficaz.
- ▶ Eliminación de falsas excusas y evasión de responsabilidades.

5.2.3. Comunidad: La organización que es objeto de este estudio tiene como objetivo brindar un servicio social responsable, es por esta razón que su trabajo lo realiza como una inversión en un Programa Social por parte de la Fuerza Aérea a sus miembros y a través de estos a la comunidad en general, pues a dichas instalaciones tienen acceso.

A través de la comercialización de productos a un menor precio, e inclusive en parte subsidiados, reciben pues una ventaja significativa, la misma que estará acompañada de un servicio eficiente que se desplegará bajo el nuevo sistema de organización, la que toma en cuenta en el nivel superior al “cliente” y con la perspectiva de que “el cliente tiene la razón”; brinda pues el sistema:

- ▶ El interés de la comunidad consumidora radica en la continuidad de la empresa, la misma que está asegurada bajo el nuevo y estricto control en cuanto a su forma, lapso y personal encargado.
 - ▶ Agilidad
 - ▶ Responsable identificable en la atención total al cliente.
 - ▶ Acceso a la información previo la prestación del servicio.
- ▶ Apertura del servicio de Comisariato al público en general; lo que produce el incremento de las ventas que se consideró para la estructuración de los Balances respectivos.
 - ▶ Simplificación del proceso e general para el acceso al servicio.

CAPITULO VI

PLAN DE INSTRUMENTALIZACIÓN

6.1. APROBACIÓN

6.2. PROGRAMA DE DIFUSIÓN

6.2.1. RESPONSABLES

6.2.2. PRESUPUESTO

6.3. EVALUACIÓN

CAPITULO VI

PLAN DE INSTRUMENTALIZACIÓN

Con la presentación de un nuevo ambiente que lo crea el “Diseño del Sistema Administrativo del Almacén y Comisariato FAE Latacunga” para el eficaz desempeño de las personas que trabajan en esta entidad; ahora la tarea que reviste gran importancia para la administración es que todos sus miembros comprendan, acepten y se integren proactivamente al grupo con el nuevo esquema expuesto, además de los nacientes métodos para lograr los objetivos.

Puesto que toda serie de acciones para que cumplan su propósito deben incluirse en un plan, para la instrumentalización del Sistema Administrativo dentro del Almacén y Comisariato FAE; se establece las actividades siguientes:

6.1 Aprobación: dentro de esta se contempla varias etapas, puesto que el trabajo directo y coordinado con los involucrados ha permitido la culminación del presente trabajo y por tanto se considera en cierta medida la aceptación del cambio dentro de ellos, es decir; la aceptación en primera línea, posterior a ésta continúan los trámites administrativos indispensables para la publicación y legalización del documento por los entes superiores que dirigen a la Fuerza Aérea y Dirección de Bienestar Social, en tal virtud se considera a las instancias siguientes:

- ▶ Jefatura del Almacén y Comisariato FAE Latacunga: presentación general del trabajo.
- ▶ Comandante de la Base Aérea Cotopaxi: presentación y conocimiento, para el estudio y posterior legalización.
- ▶ Dirección de Bienestar Social FAE y Jefatura de Comercialización: presentación y conocimiento, para el estudio y posterior legalización.

6.2 Programa de Difusión: el mismo que se realizará en sus diferentes etapas, pues se iniciará con la capacitación del personal de todas las áreas para lograr el compromiso y disposición hacia la obtención de los fines formulados. El programa integra las siguientes actividades:

- a) Elaboración e impresión de documentos.
- b) Elaboración del material visual o de apoyo.
- c) Preparación de Instalaciones.
- d) Conferencia General: asiste todo el personal.
- e) Capacitación:
 - 1. Capacitación Nivel Directivo y Ejecutivo
 - Jefe Almacén y Comisariato
 - Secretaria
 - Contabilidad Almacén
 - Contabilidad Comisariato
 - Comercialización
 - 2. Capacitación Nivel Operativo
 - Bodega Almacén
 - Bodega Comisariato
 - Caja Almacén
 - Caja Comisariato
 - Autoservicio
- f) Ejecución de las actividades bajo el régimen que sugiere la nueva modalidad exigida por el Diseño Administrativo.
- g) Reunión General: exposición y evaluación de las experiencias en los sitios de trabajo.

CRONOGRAMA: el establecimiento de esta herramienta indicará el grado de cumplimiento de los plazos en él determinados para que los esfuerzos se

BIBLIOGRAFÍA

concentren en el logro de objetivos y metas para beneficio institucional; como se indica a continuación:

FUERZA AÉREA ECUATORIANA ALMACÉN Y COMISARIATO FAE LATACUNGA							
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA INSTRUMENTALIZACIÓN DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO							
	SEMANAS						
ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7
APROBACIÓN:							
1, Jefatura ALCOFAE	■						
2, Comandante Ala No. 12		■					
3, Director de Bienestar Social FAE							
IMPLANTACIÓN:							
1, Elaboración e impresión de documentos			■				
2, Material de Apoyo				■			
3, Instalaciones					■		
4, Capacitación						■	
4,a, Nivel Administrativo							■
4,b, Nivel Operativo							■
5, Plan Piloto						■	
6, Reunión General							■

Elaborador por: Mercedes Chasillacta A.

6.2.1. Responsables:

**FUERZA AÉREA ECUATORIANA
ALMACÉN Y COMISARIATO FAE LATACUNGA
DEMOSTRATIVO DE RESPONSABILIDADES PARA LA INSTRUMENTALIZACIÓN
DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO**

No. Ord.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES
1	Elaboración e impresión de documentos	Asesor Administrativo Jefe ALCOFAE Supervisor Almacén Supervisor Comisariato
2	Elaboración de material de Apoyo	Asesor Administrativo Jefe ALCOFAE Supervisor Almacén Supervisor Comisariato
3	Preparación de Instalaciones	Supervisor Almacén Supervisor Comisariato
4	Conferencia General	Asesor Administrativo Jefe ALCOFAE
5	Capacitación	Asesor Administrativo
5,a,	Nivel Directivo y Ejecutivo	
5,b,	Nivel Operativo	
6	Ejecución del Sistema Administrativo (nuevo)	Supervisor Almacén Supervisor Comisariato
7	Reunión General	Asesor Administrativo Jefe ALCOFAE Supervisor Almacén Supervisor Comisariato

Elaborado por: Mercedes Chasillacta A.

6.2.2. Presupuesto:

FUERZA AÉREA ECUATORIANA ALMACÉN Y COMISARIATO FAE LATACUNGA PRESUPUESTO PARA LA INSTRUMENTALIZACIÓN DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO		
ACTIVIDAD	MATERIAL	VALOR
APROBACIÓN	Papelería	50,00
	Impresiones	350,00
	Empastado	40,00
	Servicio Envío	20,00
	Material Apoyo	40,00
	SUBTOTAL:	500,00
IMPLANTACIÓN	Papelería	50,00
	Impresión	400,00
	Material Apoyo	250,00
	Servicio Intalaciones	75,00
	Alimentación	480,00
	SUBTOTAL	1.255,00
	5% Imprevistos	74,25
TOTAL:	1.829,25	

Elaborado por: Mercedes Chasillacta A.

6.3. Evaluación: la Evaluación y Control se efectúa en cualquier fase de la implantación y será la observación del trabajo, el cual debe desarrollarse acorde a la planificación establecida previamente; de tal forma que garantice que los objetivos propuestos se cumplan en un nivel aceptable, pues la estructura de la planificación nos indicará el cumplimiento; el control es exigido en todas las áreas involucradas, pues de dicho control derivará los errores o inconvenientes que dentro de la implantación surgirán y respaldarán las modificaciones necesarias para realizar los ajustes correspondientes para llegar a la consecución de los objetivos planteados en este trabajo, como es “mejorar”.

La Evaluación es cerciorarse si se cumplen los resultados esperados que brinde la implementación del Sistema Administrativo sugerido en esta ocasión.

Los resultados de la Implementación del Sistema Administrativo en el Almacén y Comisariato FAE Latacunga, pueden ser valorados de muy diversas formas, como las siguientes:

- ▶ Observación: a simple vista los resultados pueden ser valorados, los factores claves y tan demostrativos del proceso y que estos se efectúen en forma equívoca o confusa que desvíen las actividades, serán quienes alerten hacia un cambio inmediato.
- ▶ Cuestionario: establecer un cuestionario simple, el mismo que será tomado en forma verbal, pero éste llevará cuestiones que permitan detectar errores, dentro de los diferentes procesos.
- ▶ Cuestionario Escrito: la elaboración y realización de encuestas por cuestionario a cada uno de los miembros que integran la organización, con la clara determinación de conocer el margen de aceptación al cambio formulado para advertir y reconocer formas de cambio que proponen todos los actores directamente involucrados en el trabajo diario.

El diseño de dicho cuestionario estaría integrado por las siguientes partes:

FUERZA AÉREA ECUATORIANA
ALMACÉN Y COMISARIATO FAE LATACUNGA
CUESTIONARIO DE TRABAJO

NOMBRE:

TÍTULO DEL PUESTO:

DEPARTAMENTO:

1. Describa en resumen sus actividades, establezca sus principales tareas. Si Ud., es responsable de llenar reportes o registros, llene además el espacio 8.

.....
.....
.....
.....
.....

2. Enumere los permisos, certificaciones, etc., necesarios para efectuar sus labores:

.....
.....
.....
.....
.....

3. Liste el equipo, máquinas o herramientas que maneja para llevar a cabo las tareas asignadas a su posición.

.....
.....
.....
.....
.....

4. Enliste las actividades que normalmente realiza, hágalo en forma descendente, de acuerdo a la importancia.

BIBLIOGRAFÍA

.....
.....
.....
.....
.....

5. Indique los entes con los cuales efectúa trabajos relacionados, defina las actividades que requieren estas labores.

.....
.....
.....
.....
.....

6. Tiene usted personal a quien supervisa personalmente, explique la función y responsabilidad a su cargo.

.....
.....
.....
.....
.....

7. Explique las decisiones que toma en el desempeño de sus labores diarias.

.....
.....
.....
.....
.....

8. Liste los reportes y archivos que prepara o mantiene. Establezca, para quien es cada reporte.

BIBLIOGRAFÍA

-
- .
-
- .
-
- .
-
- .
-
- .

FIRMA:.....

FECHA:.....

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

7.2. RECOMENDACIONES

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES:

- 7.1.1. El servicio que brinda el Almacén y Comisariato FAE Latacunga, se basa en el objetivo principal de la matriz que es la Dirección de Bienestar Social de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, esto para todos los miembros de las Fuerzas Armadas en servicio activo, pasivo, dependientes, empleados civiles y con la gran apertura para la atención al público en general.
- 7.1.2. Para la satisfacción del cliente el Almacén y Comisariato FAE Latacunga provee productos de calidad y marcas reconocidas en el medio; por lo que promueve el desarrollo socio económico de los clientes y por ende de la sociedad latacungueña en sus diferentes niveles y / o estratos.
- 7.1.3. El Almacén y Comisariato FAE Latacunga por tener sus orígenes y creación en leyes y reglamentos especiales, estos otorgan beneficios significativos para la adquisición de determinados bienes para la comercialización, beneficios que son transferidos y de los cuales gozan los consumidores; las bases legales a que se refiere eliminan restricciones, tasas e impuestos arancelarios, presentando un resultado positivo en cuanto a la satisfacción marginal para el consumidor, especialmente en el Almacén.
- 7.1.4. La posición preferencial del Almacén y Comisariato FAE Latacunga, por su legislación especial; dispone de ventajas en relación a su competencia y por tanto deben ser aprovechadas en su totalidad; las fortalezas de esta entidad deben ser tomadas muy en cuenta por los Niveles Directivo y Ejecutivo para que la organización conquiste cambios significativos, de los cuales se haga experiencia e integren una

Planificación Estratégica, con la ejecución de Programas y Proyectos óptimamente estructurados y mas no improvisados, de igual forma se de un seguimiento y continuidad en las acciones.

7.1.5. Se considera dentro del Análisis Interno en nuestro segundo capítulo, como uno de los aspectos negativos la Capacidad Administrativa; puesto que esta entidad se rige por una estructura vertical, los procesos se mantenían bajo la estructura fija que no se intentaba al menos corregir, sin dejar de lado que las designaciones para la Jefatura se han realizado sin miramiento a los conocimientos o experiencia en el campo Administrativo – Financiero requeridos para el efecto.

7.1.6. Las gráficas que se mantenían como demostrativo de Organigramas, no reflejaban la realidad de las operaciones y actividades de cada empleado, además de su desactualización, demostrando con ello que la estructura y división departamental carecía de una correcta especificación para la presentación de la entidad hacia la colectividad de Fuerza Aérea y del público en general que en cierto tiempo necesitaba realizar algún trámite de tipo administrativo y se desconocía el estrato a quien dirigirse.

7.1.7. Los procedimientos definidos por la ejecución del trabajo diario ha proporcionado experiencia en las personas que en los puestos se desarrollan, empero la inexistencia de un Manual de Procedimientos, de Funciones y Responsabilidades se hacía indispensable para el conocimiento de todo el personal actual y futuro en todas sus dependencias y niveles a fin de seguir un solo norte, respetando y cumpliendo con lo establecido con base legal y experimental.

7.1.8. Dentro del Almacén y Comisariato FAE Latacunga, así como en muchas de las dependencias de la Fuerza Aérea y en general del Sector Público se comete un error de magnitud, pues no se considera la Norma Técnica de Contabilidad Código: 231 – 14 Materia: Activos, Título: Depreciación, que se menciona en el presente trabajo para añadir esta corrección, de igual manera lo indica la Norma Ecuatoriana de Contabilidad No. 12 Propiedad, Planta y Equipo, además esta es una recomendación reiterada de la Inspectoría General, a la que no se ha dado la debida importancia y atención para su aplicación.

7.1.9. Las funciones de los diversos puestos dentro del Almacén y Comisariato FAE Latacunga lo cumplen tanto personal militar como civil en calidad de Empleados Civiles de la Fuerza, el personal militar por ser parte de la institución mayor considero no incluir los rubros de los sueldos de estos para los diversos cálculos puesto que ellos devengan con sus labores la retribución mensual, sin embargo el personal directamente en relación de dependencia de Bienestar Social y así determinar la utilidad real si existiese.

7.1.10. La puesta en marcha de los cambios en el sistema de trabajo del Almacén y Comisariato FAE Latacunga, necesita de la capacitación del personal en este aspecto, de igual forma en la Atención al Cliente, superando varias de las expectativas creadas dentro de los clientes potenciales que visitan las instalaciones, así como sobre las Técnicas de Ventas, Valor Agregado y demás que beneficien al entorno de comercialización de la institución, esto que se encamine en forma secuencial y con un seguimiento óptimo de esta inversión y no confundir equivocadamente este suceso como un gasto.

BIBLIOGRAFÍA

7.1.11. La Utilidad que se proyecta existirá tanto en el Almacén como en el Comisariato en los siguientes años es aceptable puesto que cubre las erogaciones fijas de las entidades; ya que los cálculos estimados por varios items de gastos se establece de acuerdo a consumo real de otras entidades de similar actividad.

7.2. RECOMENDACIONES

7.2.1. Con el cumplimiento del objetivo principal de la Dirección de Bienestar Social y con la apertura de las instalaciones del Comisariato

al público en general se incrementará la utilidad marginal y se podrá contribuir con los recursos económicos para la ejecución de los proyectos que mantiene la Dirección de Bienestar Social a nivel nacional, beneficio del cual usufructuarán los miembros de la Fuerza Aérea.

7.2.2. En las estanterías del Comisariato existen productos de reconocidas marcas, sin embargo se necesita mayor variedad para que el cliente pueda sentirse satisfecho en la atención ante la asistencia de varias presentaciones y valores de un mismo producto, por lo que se debe concertar convenios con el mayor número de proveedores.

7.2.3. Realizar una planificación conjunta de la institución con la Dirección de Comercialización puesto que se requiere productos que satisfagan las necesidades del medio y no solo productos que incrementen valores en los estados financieros y con posterioridad se realicen largos trámites y gastos para el retorno y redistribución de los mismos hacia otras sucursales; con esta actividad de planificación conjunta se eliminará situaciones similares a las que acontecen en la actualidad y así aprovechar los beneficios que proporciona la legislación especial por la que se rige.

7.2.4. Para que exista el aprovechamiento total de las ventajas de que se dispone sobre la competencia, los Niveles Directivo y Ejecutivo deben consolidar criterios para la ejecución de las actividades diarias, esto con una propuesta que en la actualidad se está elaborando una Planificación Estratégica a nivel nacional de las dependencias que la integran en sus disímiles negocios, además de este gran proyecto el trabajo debe ser conjunto y con darse un seguimiento para que los esfuerzos brinden los resultados para los cuales se han destinado los recursos.

- 7.2.5. En la organización general de la Cadena de Almacenes y Comisariatos FAE y en coordinación con la Dirección de Personal de la Fuerza Aérea debe concretarse la designación de las personas para cubrir las vacantes de las Jefaturas con el personal idóneo para ejercer las funciones que el puesto demanda, así proseguir con la ejecución de las actividades de una forma continua y secuencial.
- 7.2.6. Con la continua rotación de personal militar en todos los niveles se hace imperante la actualización de los organigramas para el conocimiento de los clientes internos como externos de la entidad, a fin de evitar algún tipo de malestar entre éstos y demostrar agilidad, realidad y se asuman las funciones y responsabilidades por las personas desde el primer instante de su prestación de servicios en la entidad, además el personal deberá ser flexible ante estos cambios, siempre que se cuente con un plan para esta acción.
- 7.2.7. Para dar cumplimiento a las disposiciones internas de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, sobre la rotación del personal por los diferentes puestos, la impresión, capacitación continua y revisión de las funciones para que integren el Manual de Funciones debe realizarse de forma inmediata y revisarse con cierta periodicidad para la inclusión de cambios o transformaciones importantes en el sistema administrativo y así optimizar el trabajo.
- 7.2.8. Manejar un control adecuado de los bienes de las entidades en donde se muestre la clasificación y codificación adecuada para evitar confusiones posteriores, de igual manera la persona encargada de los inventarios de los activos fijos será la responsable de efectuar los informes respectivos para que se realicen las actas para proceder a la baja de ciertos bienes que luego de la verificación y constatación de su vida útil sean considerados en este procedimiento.

- 7.2.9. El personal debe ser seleccionado y contratado bajo las condiciones de idoneidad para el desempeño de las funciones de la vacante que se presente y cubrir los estrictamente necesarios, pues lo que se pretende es contar con un personal capaz e involucrados en el éxito de la empresa.
- 7.2.10. Desarrollar los sistemas de capacitación en los que se incluyan acciones de reconocimiento del valor del trabajo del empleado y hacer mérito a sus acciones y lograr la participación en los cambios de la entidad, pues este es el grupo que conforma la base para el mejoramiento integral; al reconocer su valor dentro de la empresa e instaurar una Cultura Organizacional entre todos los miembros se logrará la entrega de éstos para la institución.
- 7.2.11. Introducir un sistema de trabajo en grupo y comunicación que irradie y genere confianza entre los participantes, para propiciar un ambiente laboral adecuado y que brinde la seguridad para la actuación del personal de forma libre pero enmarcándose en los lineamientos de la buena conducta y reglamentos establecidos.
- 7.2.12. Instaurar un sistema de control en cada área, el mismo que suministre información sobre el rendimiento, efectividad, eficacia de las labores y llegar a concretar acciones preventivas y correctivas inmediatas de ser el caso para mejorar el desempeño general.
- 7.2.13. Mejorar el sistema de comunicación e información para la comunidad en general, para así incentivar al consumo; poniendo mayor atención en cubrir las expectativas de los clientes y la satisfacción de las

BIBLIOGRAFÍA

necesidades, logrando un desarrollo integral en el sistema de comercialización.

- 7.2.14. Implantar el Sistema Administrativo Financiero con el propósito de cumplir las actividades de una forma óptima y eficaz para la satisfacción de los clientes internos y externos de estas entidades.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

BESLEY SCOTT, BRIGHAM EUGENE, **Fundamentos de Administración Financiera**, Doceava Edición, Editorial Mc Graw Hill.

CERTO SAMUEL y PAUL PETER, **Dirección Estratégica**, Irwin España.

CERTO SAMUEL, **Administración Moderna**, Octava Edición, Pearson Educacional.

CHIAVENATO Idalberto, **ADMINISTRACIÓN EN LOS NUEVOS TIEMPOS**, Editorial Mc. Graw Hill.

DESSLER GARY, **Administración de Personal**, Sexta Edición, Editorial Prentice Hall.

HELLRIEGEL, JACKSON, **Administración: Un enfoque basado en competencias**. Editorial Thomson.

INEC, Página Web

KOONTZ HAROLD y WEIHRICH HEINZ, **Administración una perspectiva Global**, Décima Edición, Editorial Mc Graw Hill.

MONAY R. WAYNE, **Administración de Recursos Humanos**, Sexta Edición, Editorial Prentice Hall.

PYLE WILLIAM W., **Biblioteca de Contabilidad**, Segunda Edición, Cía. Editorial Continental, S.A. de C. V. México.

PUBLICACIONES, CURSOS, INCAE

RAMIREZ R. CARLOS M., **Curso de Legislación Mercantil**, Segunda Edición, Industrial Gráfico Amazonas Cía. Ltda..

BIBLIOGRAFÍA

RAMIREZ R. CARLOS M., **Curso de Legislación Societaria**, Segunda Edición, Industrial Gráfico Amazonas Cía. Ltda..

ROSS STEPHEN, **Finanzas Corporativas**, Editorial Mc Graw Hill

SARMIENTO R. RUBEN, **Contabilidad General**, Sexta Edición, Industria Gráfica PUBLINGRAF.

UBIDIA & ASOCIADOS, **Diseños Administrativos Empresariales**, Colombia.

VAN HORNE JAMES, **Administración Financiera**, Décima Edición, Prentice Hall.

VAN HORNE, WACHOWICZ, JR. **Fundamentos de Administración Financiera**, Undécima Edición, Prentice Hall.

ZAPATA SÁNCHEZ PEDRO, **Contabilidad General 4**, Cuarta Edición, Mc. Graw Hill.

BIBLIOGRAFÍA

Latacunga, Mayo 2.004

**ESCUELA SUPERIOR
POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

El presente proyecto fue elaborado por:

.....
Mercedes Chasillacta Amores

.....
Ing. Cecil Aguirre
Mayo. C.S.M.
DECANO

.....
Dr. Mario Lozada
SECRETARIO