



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Proyecto Integrador, previo a la obtención el Título de Licenciada en
Contabilidad y Auditoría C.P.A.**

Tema:

**“Diseño del sistema de control interno para la gestión de inventarios en la
empresa Mercadeo & Marcas Cía. Ltda.”**

Autora: Carrillo Galarza, Paola Lizbeth

Tutora: Dra. Jiménez Estrella, Patricia Paola

Ambato – Ecuador

2022

APROBACIÓN DE TUTOR

Yo, Dra. Patricia Paola Jiménez Estrella con cédula de identidad No. 180293423-0, en calidad de Tutora del proyecto integrador sobre el tema: "**DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA GESTIÓN DE INVENTARIOS EN LA EMPRESA MERCADEO & MARCAS CÍA. LTDA.**", desarrollado por Paola Lizbeth Carrillo Galarza, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, agosto 2022

TUTORA



Dra. Patricia Paola Jiménez Estrella

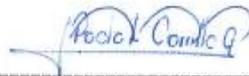
C.I. 180293423-0

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Paola Lizbeth Carrillo Galarza con cédula de identidad No.180474706-9, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto integrador, bajo el tema: **“DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA GESTIÓN DE INVENTARIOS EN LA EMPRESA MERCADEO & MARCAS CÍA. LTDA.”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto Integrador.

Ambato, agosto 2022

AUTORA



Paola Lizbeth Carrillo Galarza

C.I. 180474706-9

CESIÓN DE DERECHOS

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto integrador, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea primordiales de mi proyecto integrador, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto integrador, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial, y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, agosto 2022

AUTORA



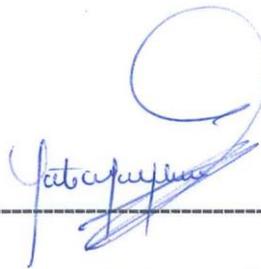
Paola Lizbeth Carrillo Galarza

C.I. 180474706-9

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

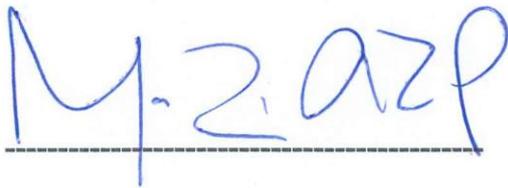
El Tribunal de Grado, aprueba el proyecto integrador, sobre el tema: “**DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA GESTIÓN DE INVENTARIOS EN LA EMPRESA MERCADEO & MARCAS CÍA. LTDA.**”, elaborado por Paola Lizbeth Carrillo Galarza, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, agosto 2022



Dra. Mg. Tatiana Valle

PRESIDENTE



Dr. Mauricio Arias

MIEMBRO CALIFICADOR



Dr. Edison Coba

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

Dedico este proyecto integrador a Dios, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado a este momento importante en mi formación, dándome la fuerza para seguir adelante cada día.

A mis padres, Susana y Vinicio quienes estuvieron conmigo todo este tiempo brindándome su amor y apoyo incondicional, en cada instante con palabras de aliento impulsándome a terminar con mi formación profesional.

A mi familia por brindarme su ayuda y darme su apoyo durante todo este tiempo.

A mi abuelito Neptalí y mi tío Franklin quienes desde el cielo me cuidan y guían mis pasos.

Paola Lizbeth Carrillo Galarza

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato por permitirme estudiar la carrera de Contabilidad y Auditoría brindándome las herramientas para culminar con mi formación académica.

A mi tutora por brindarme su guía y paciencia durante todo el proceso de investigación.

A la gerente general de la Empresa Mercadeo & Marcas Cía. Ltda. por permitirme realizar el proceso de titulación en esta prestigiosa institución.

Paola Lizbeth Carrillo Galarza

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA: “DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA GESTIÓN DE INVENTARIOS EN LA EMPRESA MERCADEO & MARCAS CÍA. LTDA.”

AUTORA: Paola Lizbeth, Carrillo Galarza

TUTORA: Dra. Patricia Paola, Jiménez Estrella

FECHA: Agosto 2022

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Mercadeo & Marcas Cía. Ltda. ubicada en la ciudad de Ambato cuenta con más de 20 años de experiencia en el mercado ecuatoriano ofreciendo productos de primera necesidad, productos alimenticios y bebidas para el consumidor, llegando a las provincias: Tungurahua, Chimborazo, Cotopaxi, Bolívar, Pastaza, y Napo sus principales clientes son tiendas, supermercados, restaurantes, panaderías, cafeterías etc.

El presente proyecto integrador tiene como objetivo, Diseñar el sistema de control interno como herramienta para el logro de la eficiencia en la gestión de inventarios en la empresa Mercadeo & Marcas Cía. Ltda. en el periodo enero – junio 2022. La metodología aplicada incluyó la técnica de observación directa, entrevistas, check list, cuestionario de control interno basado en el marco referencial COSO 2013 y la técnica de la observación directa, con la finalidad de reconocer las dificultades existentes en el manejo de los inventarios.

Los resultados encontrados fueron: inconsistencias en las constataciones físicas, falta de segregación de funciones, ausencia en las políticas y procedimientos para el control y manejo de los inventarios en el área de compras, ventas y bodega, constatándose así la necesidad de procesos en el control interno para inventarios

Se recomienda que la empresa tome en cuenta el diseño propuesto y que controle las actividades a realizar para el control y supervisión de inventarios mediante la matriz presentada en Excel. Además, de implementar equipos de bioseguridad industrial necesarios para la integridad del personal encargado de bodega.

PALABRAS DESCRIPTORAS: CONTROL INTERNO, COSO 2013, GESTIÓN DE INVENTARIOS, EFICIENCIA

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING
ACCOUNTING AND AUDITING CAREER

TOPIC: “DESIGN OF THE INTERNAL CONTROL SYSTEM FOR INVENTORY MANAGEMENT IN THE COMPANY MERCADEO & MARCAS CÍA. LTDA.”

AUTHOR: Paola Lizbeth Carrillo Galarza

TUTOR: Dra. Patricia Paola, Jiménez Estrella

DATE: August 2022

ABSTRACT

The company Mercadeo & Marcas Cía. Ltda. located in the city of Ambato, it has more than 20 years of experience in the Ecuadorian market offering basic necessities, food products and beverages for the consumer, reaching the provinces: Tungurahua, Chimborazo, Cotopaxi, Bolívar, Pastaza, and Napo its main customers are shops, supermarkets, restaurants, bakeries, cafeterias, etc.

The objective of this integrative project is to design the internal control system as a tool to achieve efficiency in inventory management in the company Mercado & Marcas Cía. Ltda. in the period January - June 2022. The applied methodology includes the direct observation technique, interviews, check list, internal control questionnaire based on the COSO 2013 reference framework and the direct observation technique, in order to recognize the existing difficulties in inventory management.

The results found were: inconsistencies in the physical findings, lack of segregation of functions, absence of policies and procedures for the control and management of inventories in the area of purchases, sales and warehouse, thus confirming the need for processes in the control internal for inventories

It is recommended that the company take into account the proposed design and that it controls the activities to be carried out for the control and supervision of inventories through the matrix presented in Excel. In addition, to implement industrial biosafety equipment necessary for the integrity of the personnel in charge of the warehouse.

KEYWORDS: INTERNAL CONTROL, COSO 2013, INVENTORY MANAGEMENT, EFFICIENCY

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DE TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
ABSTRACT.....	x
ÍNDICE GENERAL.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xvi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvii
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO.....	1
1.1. Introducción.....	1
1.1.1. Antecedentes del proyecto integrador.....	1
1.1.2. Descripción del entorno.....	7
1.1.3. Justificación.....	7
1.1.4. Objetivos.....	8
1.2. Revisión de la literatura.....	9
1.2.1. Inventarios.....	9
1.2.2. Control interno.....	15
1.2.3. COSO.....	18
1.2.4. Flujograma.....	21
CAPÍTULO II.....	23
METODOLOGÍA.....	23
2.1 Descripción de la Metodología.....	23
2.1.1 Unidad de análisis.....	23
2.1.2 Fuentes y técnicas de recolección de información.....	23
2.1.3 Fases del desarrollo.....	25
CAPÍTULO III.....	26

DESARROLLO	26
3.1 Resultado de la observación directa	26
3.1.1 Proceso de toma física del inventario	27
3.1.2 Proceso para realización de compras	28
3.1.3 Proceso de ventas	29
3.1.4 Proceso de distribución y entrega pedidos	30
3.2 Resultados de la entrevista	32
3.2.1 Diagnóstico del sistema de control interno para los inventarios	33
3.3 Resultados de Check List	34
3.3.1 Debilidades en la distribución de bodega y almacenamiento	35
3.4 Resultado de cuestionario control interno.....	36
3.4.1 Análisis de cuestionario de control interno.....	40
3.4.2 Informe de control interno de inventarios.....	50
3.5 Manual de políticas y procedimientos	60
3.5.1 Introducción	60
3.5.2 Objetivos	60
3.5.3 Alcance.....	60
3.5.4 Reestructuración organigrama empresarial	61
3.5.5 Segregación de funciones	61
3.5.6 Descripción de cargos.....	63
3.5.7 Políticas y procedimientos.....	72
3.5.8 Matriz de seguimiento y control	86
CAPÍTULO IV	90
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
4.1. Conclusiones	90
4.2. Recomendaciones.....	90
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91
ANEXOS.....	94

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1. Componentes y principios modelo COSO 2013	21
Tabla 2. Símbolos básicos en los flujogramas	22
Tabla 3. Personas entrevistadas	23
Tabla 4. Fases para el desarrollo	26
Tabla 5. Entrevista a la gerente de la empresa.....	32
Tabla 6. Check list	34
Tabla 7. Cuestionario de control interno	36
Tabla 8. Cuestionario de control interno y ponderación	38
Tabla 9. Cuadro resumen cuestionario de control interno por componentes	42
Tabla 10. Nivel de confianza y nivel de riesgo.....	42
Tabla 11. Matriz de riesgo	43
Tabla 12. Matriz de hallazgos	45
Tabla 13. Descripción cargo contador	63
Tabla 14. Descripción cargo jefe administrativo	64
Tabla 15. Descripción cargo auxiliar administrativo	65
Tabla 16. Descripción cargo supervisor de ventas	66
Tabla 17. Descripción cargo vendedor	67
Tabla 18. Descripción cargo jefe de bodega.....	68
Tabla 19. Descripción cargo auxiliares de bodega	69
Tabla 20. Descripción cargo auxiliares de distribución	70
Tabla 21. Descripción cargo chofer repartidor	71
Tabla 22. Políticas control de inventario	72
Tabla 23. Procedimiento de inventario para toma física.....	74
Tabla 24. Ficha de toma física de inventario	76
Tabla 25. Políticas Compras de mercadería	77
Tabla 26. Procedimiento control de inventarios en compras	78
Tabla 27. Políticas ventas de mercadería.....	80
Tabla 28. Control de inventarios para el proceso de ventas.....	81
Tabla 29. Control de inventarios para el proceso de distribución de pedidos	83
Tabla 30. Formato liquidación de despacho	85

ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS

CONTENIDO	PÁGINA
Flujograma 1. Proceso de toma física del inventario.....	27
Flujograma 2. Proceso de compras	28
Flujograma 3. Proceso de ventas	29
Flujograma 4. Proceso de distribución y entrega de pedidos.....	31
Flujograma 5. Descripción del proceso de toma física del inventario	75
Flujograma 6. Descripción del proceso de compras	79
Flujograma 7. Descripción del proceso de ventas de mercadería	82
Flujograma 8. Descripción del proceso de distribución de pedidos	84

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
Gráfico 1. Estructura organizacional.....	6
Gráfico 2. Estructura del sistema de control interno.....	16
Gráfico 3. Evolución COSO.....	19
Gráfico 4. Reestructuración organigrama de la empresa Mercadeo & Marcas Cía. Ltda.	62

ÍNDICE DE ANEXOS

CONTENIDO	PÁGINA
Anexo 1. Entrevista	95
Anexo 2. Check list	96
Anexo 3. Cuestionario de control interno	97
Anexo 4. Observación directa	99

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Introducción

1.1.1. *Antecedentes del proyecto integrador*

Reseña Histórica

Mercadeo & Marcas Cía. Ltda. fue fundada por el señor Didier Mafla en mayo del 2000, esta empresa comercializa productos de consumo masivo, hoy en día es una empresa familiar, por ello es importante manifestar los siguientes aspectos:

En su inicio el Sr. Didier Mafla trabajaba para la empresa Alpina como jefe de agencia en la ciudad de Ambato, desde los últimos meses del año 1998 hasta el mes de noviembre de 1999, fue el encargado del área administrativa y de ventas, la parte contable se manejaba desde Quito en su oficina principal.

A finales del año de 1998 el Sr. Didier Mafla se traslada a la ciudad de Ambato, para manejar esta sucursal, la oficina que estaría a su cargo estuvo conformada por 14 trabajadores: 1 jefe de agencia, 6 vendedores, 1 bodeguero, 3 ayudantes para entrega de mercadería, 2 camiones de distribución y 1 cajera facturadora.

Esta sucursal era la encargada de comercializar los productos lácteos de Alpina en la ciudad de Ambato, Latacunga, Riobamba y Guaranda. El proceso de comercialización se lo realizaba como un método de preventa es decir los vendedores visitaban a los clientes (tiendas, supermercados, restaurantes, panaderías, cafeterías, etc.) y el producto era entregado al siguiente día por los ayudantes y camiones.

En 1999 Ecuador sufre una crisis económica, el entonces presidente Jamil Mahuad decide adoptar la dolarización el 9 de enero del 2000, esto provoco afectaciones en todo el país en empresas pequeñas y grandes, Alpina no fue la excepción ya que en esta época no existía en el país una planta, se manejaba de exportaciones. Es por esta razón que Alpina decide cambiar de estrategia, ahora se manejaría a través de distribuidores.

El Sr. Mafla entrega esta sucursal a finales del año 1999 deslindándose de Alpina, la distribución de esta zona central la toma otra empresa, la cual tiene una mala

administración bajando el 50% de los clientes por falta de atención, por ello en abril del 2000 Alpina decide buscar al Sr. Mafla para que tome a su cargo la distribución.

En abril del 2000 el Sr. Mafla junto con su familia se trasladan de forma definitiva a la ciudad de Ambato para crear la Distribuidora M&M, con un capital de veinte millones de sucres equivalentes a ochocientos dólares americanos, que los obtuvo por préstamos a familiares cercanos.

Una vez arreglado todos los documentos legales, el primero de mayo del 2000 inicia sus actividades la Distribuidora M&M con personería natural, siendo un negocio pequeño contando con 8 trabajadores: 3 vendedores, 1 auxiliar de bodeguero, 2 ayudantes para entrega de mercadería y 2 camiones para la distribución.

Las funciones de jefe de oficina, cajero y facturador la realizo el Sr. Mafla junto con su esposa la Sra. Ana Cristina Maldonado. Por la mala administración llevada por el antiguo distribuidor, la empresa se ve sumamente afectada ya que no se cubrían los gastos de operación, de este modo la Distribuidora M&M decide aliarse con otras marcas.

En el año 2008 la Distribuidora experimento uno de los momentos más difíciles los lazos con Alpina su principal proveedor se rompieron dejando de comercializar sus productos. Para mantenerse en el mercado la Distribuidora M&M se alió con numerosas marcas, comercializando diferentes productos.

El Sr. Mafla para evitar el cierre de la Distribuidora M&M toco muchas puertas para conseguir la comercialización de diferentes líneas, en este camino consigue aliarse con numerosas marcas, no obstante a inicios del año 2018 Alpina nuevamente contacta al Sr. Mafla y le ofrece su distribución esta vez con ciertas condiciones entre las principales que se deje la venta de Chivería y que los camiones que distribuyen los lácteos sean especiales contando con thermo King, al principio esta petición fue muy difícil de cumplir ya que los dueños de los camiones no contaban con el presupuesto para realizar este cambio.

El 21 de marzo de 2019 la Distribuidora M&M sufre cambios significativos convirtiéndose en persona jurídica adoptado el nombre de Mercadeo & Marcas Cía. Ltda. bajo la representación legal de la Ing. Ana Cristina Maldonado, con la actividad económica principal de venta de productos diversos para el consumidor.

El primer mes del año 2020 la empresa deja la distribución de Alpina definitivamente tras cambios administrativos, a pesar de suspender la comercialización de su principal línea, logro salir adelante y mantenerse en el mercado. MERCADEO & MARCAS Cía. Ltda. tras la pandemia por COVID 19 fue una de las pocas empresas que no paro y no cerró sus puertas.

Ubicación

Mercadeo & Marcas Cía. Ltda. tiene su domicilio en la provincia de Tungurahua en la ciudad de Ambato, calles Demetrio Aguilera Malta y Noboa en BODESUR cuenta con la bodega 21 y 5.

Misión

Somos una empresa ecuatoriana, comercializadora de productos de consumo masivo en el centro del país, trabajamos para satisfacer la necesidad de nuestros clientes internos y externos. Manteniendo responsabilidad con nuestros clientes, proveedores y con nuestra comunidad.

Comprometiéndonos a colocar en nuestro mercado productos que califiquen dentro de los estándares de calidad de nuestro país.

Visión

Ser la principal empresa comercializadora de productos de consumo masivo para la zona central de la sierra, con procesos automatizados y mejorando permanentemente nuestra satisfacción a los clientes.

Objetivos

- Establecer la oferta, la demanda y la competencia del mercado de la zona central
- Establecer el grado de satisfacción del cliente con el servicio que se está prestando
- Determinar el porcentaje de cobertura de mercado que se mantiene en la actualidad
- Determinar las estrategias necesarias para conseguir un porcentaje de cobertura superior al 50% de la zona geográfica para los principales productos de cada proveedor.
- Conseguir un crecimiento sostenido de por lo menos un 20% anual para cada proveedor

- Automatizar los procesos administrativos para conseguir una mejora en los tiempos y lograr un mejor servicio
- Capacitar permanentemente al personal para que se conozcan todos los productos que se comercializan a todo nivel de la organización
- Rentabilizar los procesos de distribución y comercialización
- Innovar estrategias de comercialización y distribución para conseguir mayor satisfacción del cliente y rentabilidad en las operaciones.

Aspectos Legales

La compañía está constituida mediante escritura pública número 201901008P00077 del 10 de enero del 2019, otorgada en la notaría octava del cantón Ambato, conformada por los socios Juan Patricio Mafla Maldonado, Didier Washington Mafla Loor y María Cristina Mafla de nacionalidad ecuatoriana, dicha entidad se registró por la Ley de Compañías, Código de Comercio, Código Civil. El objetivo social de la compañía consiste en la venta al por menor de productos alimenticios, bebidas o tabaco, como productos de primera necesidad y varios otros tipos de productos.

Clientes

La empresa hoy en día cuenta con números clientes entre ellos: supermercados, restaurantes, farmacias, tiendas, cafeterías, etc. Algunos de estos clientes están con la empresa desde sus inicios y otros se han sumado gracias a la variedad de productos que comercializa, el crédito para los clientes más antiguos es de 30 días y depende del monto de la compra, hay clientes fijos que tienen créditos de 8 días, no obstante, hay clientes que se toman créditos no autorizados por la gerencia.

Proveedores

Los proveedores que la empresa tiene por el momento son: Sembra Ecuador S.A (yogur, quesos Chivería) que ofrece productos similares a los de Alpina. Asimismo, logra conseguir la distribución de Alimentos Polar Ecuador S.A (harina pan), Asertia Comercial S.A (chocolates), Conservas Isabel Ecuatoriana S.A (atún, sardina), Bebidas Dibeal Compañía (gomitas, aceitunas, chocolate), Industrias de Alimentos La Europea (embutidos)

La empresa paga puntualmente a sus proveedores es por ello por lo que todos le otorgan un crédito de 30 a 45 días, sin embargo, Mercadeo y Marcas Cía. Ltda. suele cancelar antes de lo establecido.

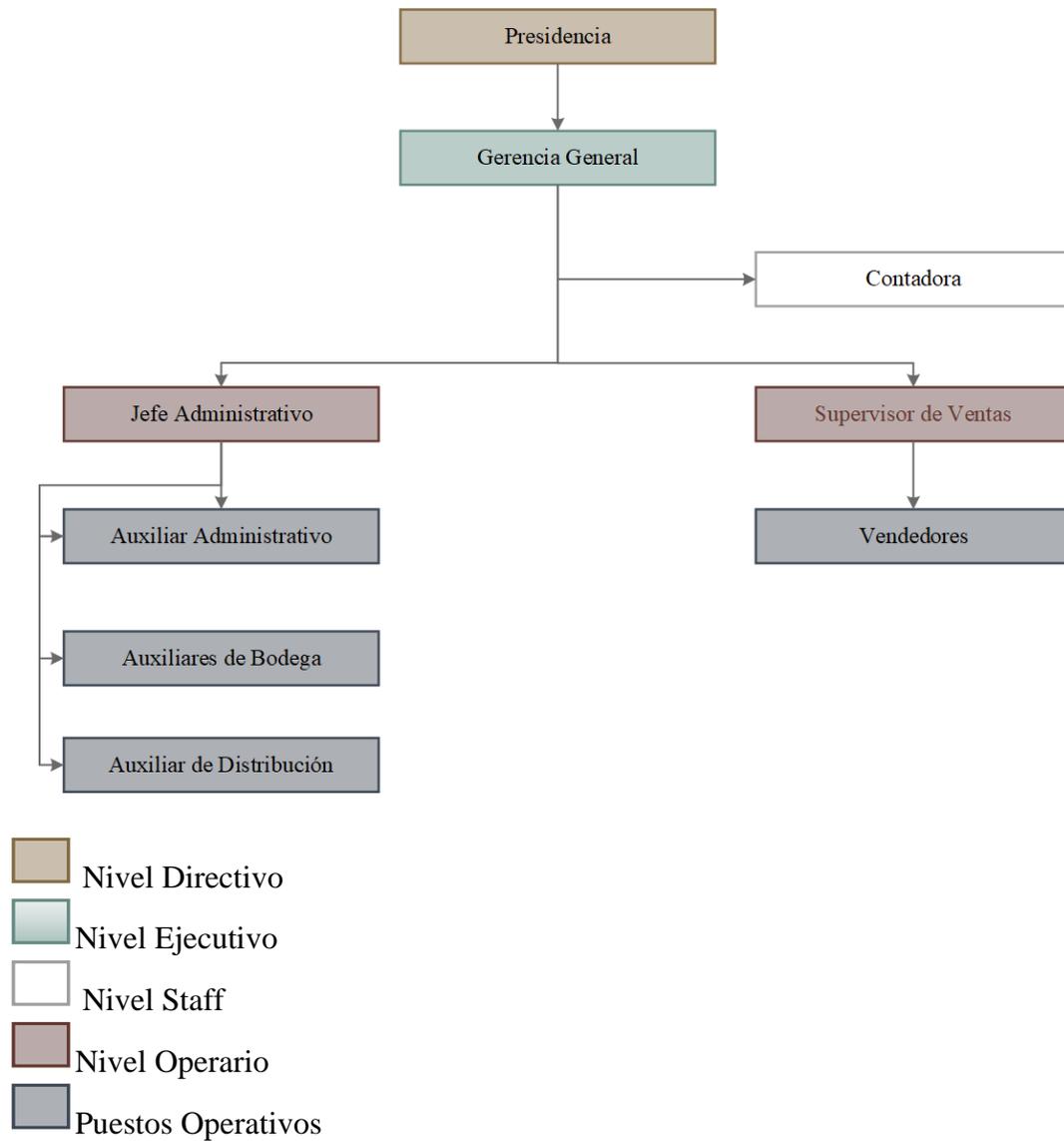
Competencia

El mercado de venta de productos alimenticios es amplio, debido a esto la empresa tiene como competencia principal a la empresa Titan siendo sus consumidores tiendas y supermercados pues posee productos con precios bajos y descuentos convenientes, además cuenta con carros para la entrega de mercadería los mismos no hacen incurrir en gasto a sus clientes, Asertia Comercial S.A además de ser proveedor es una de su principal competencia para Mercadeo & Marcas Cía. Ltda.

Estructura Organizacional

La estructura organizacional de Mercadeo & Marcas Cía. Ltda. agrupa las funciones para la toma de decisiones, con una correcta estructura se puede explotar el esfuerzo físico e intelectual de los empleados.

Gráfico 1. Estructura Organizacional



Fuente: Mercadeo & Marcas Cía. Ltda.
Elaborado por: Carrillo Paola

Aspectos legales

Mercadeo & Marcas Cía. Ltda. cumple puntualmente con la presentación de información a los entes de control, de igual manera con los requerimientos legales, tributarios, patronales y laborales.

1.1.2. Descripción del entorno

La empresa al contar con una gran gama de productos necesita establecer mejores políticas y procedimientos de control que le permita llevar de manera adecuada la administración de sus inventarios por lo que al momento no han establecido de forma puntual controles para gestionar eficientemente sus productos, lo que provoca que la utilidad baje al igual que su activo, provocando una rentabilidad no razonable, pérdida de productos por diferentes factores, desconocimiento de la rotación real que tienen sus productos y la demanda por parte de sus clientes de sus líneas de comercialización.

En ocasiones los encargados de facturación cometen errores, es por esta razón que existen inconsistencias entre el saldo físico y el saldo que mantienen en su software contable, la falta de stock provoca la insatisfacción de los clientes y devolución de producto los mismos suele dañarse y maltratarse por los viajes, se incurre en gastos adicionales pues los productos dañados no son reconocidos por los proveedores para su devolución.

1.1.3. Justificación

Justificación teórico científica

El presente proyecto integrador justifica su desarrollo debido a que los inventarios representan una parte fundamental en la empresa por ser la inversión más grande, los mismos son indispensables para las ventas y el alcance de utilidades, los gerentes a menudo no optimizan adecuadamente estos bienes por lo que no se garantiza la operatividad de la empresa, igualmente no se puede disminuir costos. (Duran, 2012).

El control interno tiene gran importancia para la empresa debido a que busca que se cumplan con las metas empresariales, se promueva la eficiencia operativa y confidencialidad en la información financiera, debido a esto en 1992 se publica el modelo COSO en los Estados Unidos. Definido como un informe diseñado para mejorar el desempeño de la organización. (Marín, 2014)

Según Santa Cruz, (2014) El método COSO por sus siglas en ingles COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS, define al control interno como un proceso el cual busca salvaguardar activos mostrando información contable

confiable, asimismo el control interno permite lograr los objetivos específicos de la entidad, por lo cual la empresa requiere efectuar este método para así implementar sistemas de control evitando dañar la estructura de la organización y trabajando en conjunto con todos los niveles del personal.

Justificación practica

La justificación práctica, nace al existir la necesidad de resolver el problema con la gestión inventarios y el control interno que tiene la empresa Mercadeo & Marcas Cía. Ltda. ya que no se lleva de manera adecuada su sistema de control, por lo cual la entidad se ve limitada en lograr sus objetivos empresariales.

Mediante la correcta gestión de inventarios la empresa deberá garantizar el cumplimiento de sus objetivos, además permitirá tener un manejo adecuado en el área de compras, ventas y bodega generando un correcto manejo en el flujo de mercadería, por consiguiente, la empresa podrá asegurarse de contar con un inventario amplio para poder satisfacer a la demanda de sus clientes.

1.1.4. Objetivos

Objetivo General

Diseñar el sistema de control interno como herramienta para el logro de la eficiencia en la gestión de inventarios en la empresa Mercadeo & Marcas Cía. Ltda.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual en la gestión de los inventarios para la identificación de las falencias, riesgos y amenazas existentes.
- Ejecutar la evaluación del control interno con la utilización del marco de referencia COSO.
- Establecer políticas y procedimientos de control interno encaminados al mejoramiento de la eficiencia, cumplimiento y eficacia en la gestión de inventarios.

1.2.Revisión de la literatura

1.2.1. Inventarios

Definición

El inventario es un registro documental de los bienes de la empresa, llevado de forma sistemática buscando su exactitud, dicho de otro modo, es la relación ordenada entre los bienes y existencias a una fecha determinada, cumpliendo con los objetivos principales de las entidades al obtener ganancias, satisfaciendo la necesidad de los consumidores. (López, 2014)

De acuerdo con (NIC 2) los inventarios pueden estar formados de productos destinados para la venta o en forma de materiales y suministros que luego serán parte de la fabricación o manufactura, los inventarios pueden tener dos valores: realizable y razonable. El valor neto realizable es el precio estimado de venta, ya que es el valor que la empresa aspira obtener, esto quiere decir que se puede conocer el valor realizable cuando se tiene una política de precios, por otro lado, el valor razonable no es específico ya que mide el precio de un producto a valor del mercado.

Inventarios físicos

El inventario se lo lleva por medio de la contabilidad de la empresa, resultante del aumento o disminución, cuando se registra entradas o salidas, de este modo no existe un recuento físico de las unidades que aún quedan en bodega. Cuando existe en la empresa un recuento físico se habla de un inventario extracontable, esto se lo hace en un determinado periodo de tiempo con la finalidad de conocer la realidad del inventario. (Arenal, 2020)

De acuerdo con (Fernández, 2021) las diferencias que existan entre un registro contable y un inventario físico pueden deberse a diferentes factores: robos por empleados, productos que salen de bodega sin registro, entrada de producto sin previo registro contable, errores administrativos, confusión de productos y tirar productos en mal estado sin antes darlos de baja.

Tipos de inventarios

De acuerdo con (Cruz, 2017) para establecer un control adecuado en la empresa se debe conocer los tipos de inventarios, de este modo se podrá identificar el tipo de inventario con el cual cuenta la empresa. Los inventarios se clasifican en:

Inventarios según el momento

- Inventario Inicial: Se realiza al iniciar las operaciones de la empresa, antes hacer compras o efectuar ventas.
- Inventario Final: Se lo realiza al terminar un ejercicio económico, es de suma importancia ya que brinda información sobre los recursos financieros que se encuentran disponibles.

Inventario según la periodicidad

- Inventario Intermitente: Se los ejecuta de manera periódica de forma mensual, trimestral o anual.
- Inventario Perpetuo: Se contabilizan las transacciones al instante, es decir, se registran cada una de las entradas y salidas de forma continua.

Inventario según la forma

- Inventario de materia prima: Determina el stock de materias primas que luego se utilizara para la elaboración de un producto terminado.
- Inventario de productos en proceso: Comprende los productos semielaborados, aquellos que se encuentran en modificación
- Inventario de productos terminados: Comprenden todos los productos terminados listos para su venta.
- Inventario de suministro de fábrica: Se registran materiales empleados en el proceso pero que no pueden ser cuantificados con exactitud como pintura o tonillos.
- Inventario de mercancías: Son aquellos productos que son adquiridos para luego ser vendidos sin pasar por ningún cambio.

Inventario de según su función

- Inventario de tránsito: Productos y materiales que se hallan en camino o que ya fueron solicitados a los proveedores.
- Inventario de ciclo: Resulta cuando elabora productos de los que son necesitados por una adquisición mayor de materia prima con la finalidad de abaratar costos.
- Inventario de seguridad: Comprenden productos que la empresa tiene en caso de fallos en su producción.
- Inventario de previsión: Se origina cuando se aumenta la producción en época de demanda baja con la finalidad de compensar las necesidades en épocas de alta demanda.
- Inventario de desacoplamiento: Se encarga de diferenciar el inventario para dos procesos de fabricación, impidiendo las fallas en los procesos.

Otros tipos

- Inventario físico: Se lo realiza por el personal al contar los productos de la empresa.
- Inventario mínimo: Comprende la cantidad mínima de productos que se puede tener en bodega.
- Inventario máximo: Cantidad máxima de productos que la empresa puede tener en bodega.
- Inventario disponible: Productos que se encuentran en bodega al momento de una venta.
- Inventario en línea: Alcanza las referencias que están por ser parte de una línea de producto. (Caurin, 2017)

Costos de inventarios

Según (Ballou, 2004) Los inventarios simbolizan un costo importante en la contabilidad de la empresa, los inventarios deben ser almacenados, incurriendo en costos para garantizar su correcto estado, por ello los costos por mantener el inventario pueden dividirse en:

Costos de adquisición

A menudo los costos por reaprovisionamiento del inventario representan una fuerza económica significativa para la empresa, al existir una orden para reaprovisionamiento de existencias, se incide en costos adicionales en el proceso como: ejecución, transmisión, manejo y compra del pedido. Los costos de adquisición pueden ser fijos y no varían con el tamaño de la orden, por otro lado, los costos de transportación, manufactura y manejo de materiales suelen variar según el tamaño.

Costos de mantener inventario

Los costos de mantener inventarios se presentan al guardar o mantener mercadería durante un periodo de tiempo antes de su venta. De esta manera los costos pueden ser:

- Costos de espacio: los costos de espacio representan los recursos invertidos por guardar o mantener inventario en una bodega u almacén, estos costos pueden ser fijos (renta de un inmueble) y costos variables (agua, luz, mantenimiento, etc.)
- Costos de capital: son costos de dinero, ya que se considera el monto invertido para mantener un inventario, pudiendo ser financiado por los propietarios, accionistas o por préstamos bancarios.
- Costos de servicios de inventarios: se incluye los costos de software y hardware para el manejo de la mercadería dentro de la empresa, además los seguros en caso de incendios o robos.
- Costos de riesgos de inventario: estos costos están relacionados con deterioro, pérdida, robo o daño. Cierta mercadería podrá encontrarse inservible y no se podrá vender, de este modo los costos relacionados con este inventario pueden apreciarse como pérdida directa del producto.

Costos por falta de existencias

Se entra en estos costos cuando la empresa recibe un pedido, pero esta no cuenta con el inventario necesario para satisfacer su demanda, hay dos tipos de costos por falta de existencia:

- Costo por pérdida de venta: se presenta cuando el cliente cancela su pedido, por una falla de existencia en el inventario.

- Costo de pedido pendiente: se produce cuando un cliente espera por su pedido esto significa que la venta no está perdida, los pedidos retrasados incurren en costos adicionales como el personal, transporte y costos intangibles perdida de ventas futuras.

Valoración y cálculo del inventario

De acuerdo con (Gujardo & Andrade, 2018) los métodos de valoración de inventarios son herramientas aplicadas con el objetivo de determinar los costos que se le asignara a las mercaderías vendidas y el costo de mercadería disponible, ya que los precios sufren variaciones a lo largo de un periodo contable. Por ende, la empresa deberá seleccionar el método que ofrezca al negocio la mejor forma de medir la utilidad neta, los métodos son:

- Primeras entradas, primeras salidas (FIFO – PEPS)

Las primeras mercaderías compradas o que ingresan serán las primeras que se vendan. Es decir, las mercaderías en existencias al final del periodo serán las últimas, estarán valoradas al último precio de compra o precio actual. Al final el método PEPS refleja un mayor saldo de inventario (sobreevaluado) y un costo de venta menor (subvaluado).

- Últimas entradas, primeras salidas (LIFO – UEPS)

Las últimas mercaderías compradas son las primeras que son vendidas. Este método deja un inventario final menor (subvaluado) y el costo de venta es mayor (sobreevaluado).

- Promedio ponderado

Es el método más utilizado por facilitar los cálculos al ser más exacto, los precios varían según se obtenga la mercadería, las unidades del inventario final deben ser valoradas al costo promedio por unidad.

Gestión de los inventarios

De acuerdo con (Cruz, 2017) la empresa requiere aprovisionarse de bienes y servicios para poder desarrollar sus actividades. Estos aprovisionamientos se almacenan en la empresa y deben ser gestionados para una buena preservación y manipulación.

La gestión de inventarios para (Arenal, 2020) es estratégica para la organización, por lo mismo, las tareas que cumple están ligadas con la determinación de los métodos de registros, formas de clasificación, modelos de inventarios, puntos de rotación, definidos por los métodos de control.

Ventajas de la gestión de inventarios

La gestión del inventario es indispensable al conocer el valor real de la inversión y el impacto financiero, por ello, es necesario llevar un control de las existencias, las ventajas más significativas son:

- Control de la mercadería y su rotación
- Corrige las diferencias entre los datos reales y registrados
- Pronosticar el stock
- Salvaguardar precios
- Disminuir pérdida de mercadería por deterioro
- Satisfacer la necesidad del cliente
- Optimizar entrega. (Álvarez & Parada, 2020)

Modelos de gestión de inventarios

Desde el punto de vista de (Guerrero, 2009) la clasificación de los modelos de inventarios varía según el tipo de la demanda de cada artículo, es por ello que puede ser de dos tipos:

- Modelo determinista: La demanda del producto es conocida y estable a futuro, el proveedor realiza entrega y distribuciones constantes al cliente, no existe retraso en este caso este modelo es utilizado por empresas que trabajan bajo pedidos.
- Modelo aleatorio o probabilístico: se presenta cuando la demanda del artículo no se conoce con seguridad presentando retraso en la entrega del cliente o proveedor.

Riesgos y vulnerabilidades en la gestión de inventarios

Al momento de manejar los inventarios en la empresa existe una serie de variables que perjudican a la toma de decisiones en la gestión de los inventarios. Se debe tener en cuenta el proceso de inventariar, desde el abastecimiento hasta el momento de su distribución, para así llevar a cabo una correcta gestión de inventarios. (Cruz, 2017)

- **Tiempo:** El tiempo de entrega, comprende el tiempo desde que se necesita el producto hasta que llegue a la empresa. (Tiempo de entrega del proveedor).
- **Demanda:** Al tener en cuenta una demanda futura la gestión de inventario se hace más eficiente. La demanda depende de muchos factores como el entorno, preferencias, expectativas, tamaño de la población y disponibilidad de producto.
- **Costos:** El tener un inventario en la empresa conlleva a entrar en gastos tales como: adquisición al abastecerse de producto, almacenamiento, sobrecoste para tener productos suficientes para satisfacer la demanda del cliente.

1.2.2. Control interno

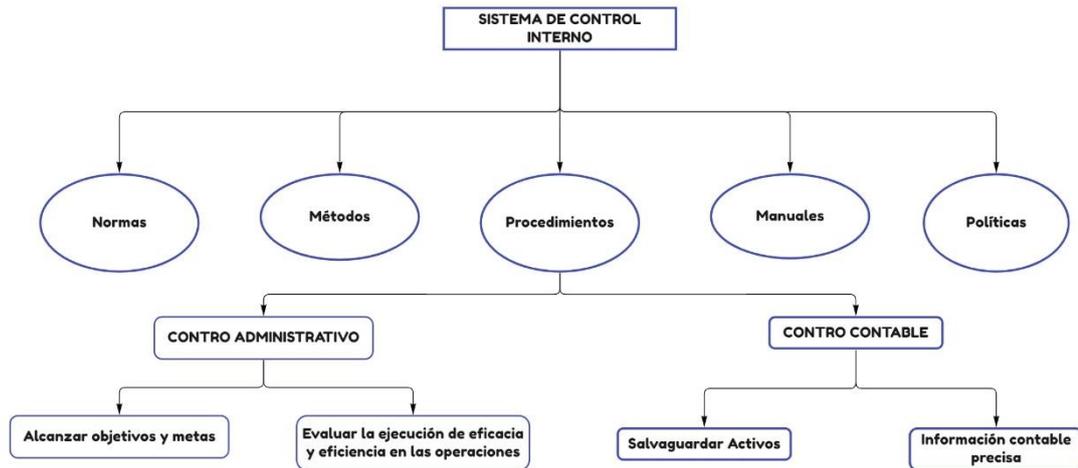
El Control

Busca medir planes o metas, diagnosticando las complicaciones que conlleva la toma de medidas correctivas, necesarias para su pronta solución. El control no siempre debe asignarse a una sola persona ya que se cree que “quien tiene el control, tiene el poder” por ende este poder no debe recaer sobre una sola persona. la delimitación de tareas, funciones y competencias no basta para la coordinación de la empresa, es necesario que exista respeto entre los miembros que tomen parte en la organización de la empresa. (Montaño, 2013)

Sistema de control interno

El control interno ha existido desde siempre, al crearse las primeras organizaciones se vio la necesidad de crear controles sobre el personal, para (González, 2010) el control interno se reduce al conjunto de reglas, formatos y reportes que las empresas deben llevar de forma precisa para alcanzar los objetivos planteados, evaluar la ejecución de eficacia y eficiencia en las operaciones, salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad y veracidad de la información contable al lograr una contabilidad precisa.

Gráfico 2. Estructura del sistema de control interno



Fuente: (Montaño, 2013)

Elaborado por: Carrillo Paola

Objetivos del control interno

- Objetivo de autorización: evalúa los controles que se establecen para cumplir con políticas determinadas por la dirección o altos mandos.
- Objetivo de procesamiento y clasificación de transacciones: busca el correcto registro de las transacciones en la empresa.
- Objetivo de verificación y evaluación: evalúa periódicamente los saldos que se informan en los sistemas de procesamiento.
- Objetivo de salvaguarda física: compara los activos registrados con los existentes. (Pallerola & Monfort, 2015)

Importancia

Como afirma (Perdomo, 2004) todas las empresas públicas, privadas y mixtas, independientemente de ser comerciales, industriales o financieras deben contar con políticas de control, ayudando a la contribución de la seguridad del sistema contable, administrativo y financiero permitiendo a la obtención de los objetivos. Por tal motivo la empresa debe contar con un sistema eficiente y eficaz de control interno ya que de este modo dificultara que se cometan robos, fraudes, etc.

Evolución del control interno

De acuerdo con (Mantilla, 2018) el control interno ha ido evolucionando según se ha transformado los mercados y organizaciones, existiendo tres generaciones.

Primera generación

Esta etapa hoy en día es considerada como obsoleta se centró en acciones empíricas, basadas en procedimientos de ensayo y error, profundizando en los controles contables y administrativos permitiendo que los reportes financieros no presenten fraudes. Surgió en el siglo veinte, ofreciendo modelos simples.

Segunda generación

Impuso prácticas de control interno, enfocándose en evaluaciones de control para así definir el alcance de pruebas de auditoría. Llegó a comprender el plan de la organización, métodos que aseguren la protección de los activos y que los registros contables son fehacientes, llegó a desarrollar manuales y procedimientos de operación. Esta etapa comprende dos roles: el rol de ejecución a cargo de la administración y el rol de evaluación llevado a cabo por los auditores externos e internos.

Tercera generación

Garantiza la eficiencia del control interno centrando sus esfuerzos en los altos niveles directivos, esta etapa nace por los esfuerzos del COSO en los años 90, logrando imponerse como un estándar internacional, ya que el objetivo principal es ayudar a la administración de la empresa para lograr el control de las actividades.

Evaluación del control interno

Evaluar el proceso de control interno de la empresa es una responsabilidad del auditor, para que exista un control interno eficiente depende de una buena organización. La evaluación del control interno conlleva un examen realizado a la entidad que evaluó los controles internos. Las principales fuentes para esta evaluación son: organigramas, plan de cuentas, manual de funciones o procedimientos, observación, registros, leyes, reglamentos y se cuenta con entrevistas al personal. (Lebrancón, 2018)

Según (Árevalo, 2020) los pasos para una evaluación de control interno son dos primero se hará una revisión detallada se busca analizar información profunda por

medio de manuales, procedimientos, observación y entrevistas al personal por último en la evaluación preliminar se verificará si los controles utilizados son los adecuados, de no ser así el auditor será capaz de realizar cambios para llegar a los objetivos y metas planteados por la empresa.

1.2.3. COSO

Origen

En 1985 fue establecida la Comisión Treadway, con el patrocinio de cinco organizaciones privadas de los Estados Unidos: American Accounting Association (AAA), American Institute of CPAs (AICPA), Financial Executives International (FEI), The Association of Accountants and Financial Professionals in Business (IMA), The Institute of Internal Auditors (IIA) además estuvo formada por representantes de la industria, contadores públicos, empresas de inversión y la bolsa de valores de Nueva York, la comisión se encargó de estudiar las causas que generaban información fraudulenta en los estados financieros, elaboró recomendaciones para organizaciones públicas y sus auditores independientes. (Coloma & Costa, 2015)

Como señala (Fonseca, 2011) un estudio más amplio sobre el control interno fue llevado por el mismo equipo de trabajo, el borrador fue publicado el 12 de marzo de 1991, pero en septiembre de 1992 el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), anunció el Marco Integral de Control Interno, mediante el cual es posible evaluar riesgos, y la efectividad de los sistemas de control interno. El borrador de 1991 con la versión final del COSO fue el componente "Objetivo" fue eliminada debido como un componente separado ya que no es parte del control interno.

En 2004 se publicó Enterprise Risk Management – Integrated Framework (COSO II), esta versión amplía el control interno a la gestión de riesgos, implicando a todo el personal, finalmente en el 2013 se dio a conocer la versión COSO III esta versión se encarga de mejores aspectos como agilidad en los sistemas de gestión, mejor énfasis en eliminación de riesgos y consecución de objetivos. (Lafuente, 2016)

Gráfico 3. Evolución COSO



Fuente: (Coloma & Costa, 2015)

Elaborado por: Carrillo Paola

Componentes y Principios de COSO III

El control interno está constituido por cinco componentes:

➤ Ambiente de control

Citando a (Coopers & Lybrand, 1997) radica en un conjunto de normas y políticas que forman la base del desarrollo en el control interno de la organización, encargada de asegurar que se cumplan las pautas de la dirección, asimismo ve que se tomen las medidas para afrontar riesgos, estas actividades se pueden poner en práctica en cualquier parte de la organización, pero la dirección es la encargada de reforzar las expectativas del control interno en los distintos niveles.

➤ Evaluación de riesgos

Se encarga de identificar los riesgos internos y externos, la evaluación de riesgos involucra un proceso para identificar como se gestionarán para alcanzar los objetivos. La organización debe identificar y topar los riesgos a los que se enfrenta estableciendo mecanismos, tratando los riesgos correspondientes en las diferentes áreas. (COSO, 2013)

➤ Actividades de control

Acciones determinadas por políticas, manuales o procedimientos que realiza el personal de la organización para que de este modo se vea reflejado el cumplimiento de las instrucciones de la dirección, es por ello que esta actividad de control la realiza la gerencia y todo el personal de la organización para cumplir con los objetivos. (Romero, 2012)

➤ Información y comunicación

Como señala (Estupiñan, 2015) la información adecuada y oportuna es necesaria para poder controlar una organización y tomar decisiones adecuadas, la dirección debe contar con información relevante de fuentes internas y externas para trabajar en el funcionamiento de los otros componentes del control interno.

➤ Actividades de supervisión y monitoreo

Es importante realizar una supervisión continua de los componentes del control interno, para cumplir con los principios de cada uno de los componentes, de este modo las evaluaciones continuas brindan información oportuna, de encontrarse deficiencia en el control interno se procesará a poner en conocimiento a los directivos o a la administración. (Coopers & Lybrand, 1997)

El marco referencial COSO está compuesto por diecisiete principios, asociados a cada uno de los componentes los mismos deben estar siendo ejecutados para que una empresa pueda ser eficaz y eficiente.

Tabla 1. Componentes y principios modelo COSO 2013

Componentes	Principios	
Ambiente de Control	1	Demuestra compromiso para con la integridad y valores éticos
	2	Ejerce supervisión en el desempeño
	3	Establece los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la obtención de los objetivos
	4	Atrae a profesionales competentes
	5	Define responsabilidades
Evaluación de riesgo	6	Define de objetivos para identificar los riesgos
	7	Identifica riesgos en todos los niveles de la entidad
	8	Evalúa posibles fraudes
	9	Evalúa e identificar los cambios
Actividades de Control	10	Desarrolla actividades de control
	11	Limita actividades tecnológicas
	12	Define actividades de control por medio de políticas
	13	Maneja y utiliza información relevante
Información y Comunicación	14	Comunica información interna
	15	Comunica información externa
Actividades de Supervisión y Monitoreo	16	Realiza evaluaciones continuas
	17	Evalúa y comunica deficiencias

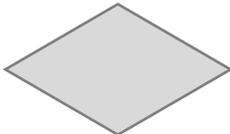
Fuente: (COSO, 2013)

Elaborado por: Carrillo Paola

1.2.4. Flujograma

De acuerdo con (Jiménez, Eréndira, & Alvarado, 2014) La utilización de diagramas de flujo o flujograma optimiza la comprensión y encapsula la totalidad de la información en gráficos pequeños que se estructuran paso a paso, donde cada símbolo tiene una utilidad diferente. Los símbolos más utilizados son los siguientes:

Tabla 2. Símbolos básicos en los flujogramas

Símbolo	Significado	Actividad
	Inicio o Fin del diagrama	Se emplea para indicar el inicio y final del diagrama de flujo
	Proceso	Se utiliza al momento de realizar una actividad relacionada con un proceso
	Decisión	Al momento de tomar decisiones o alternativas en el que son posibles dos caminos verdadero o falso
	Documento	Se emplea para la representación de documentos al momento de generar un proceso del flujograma
	Conector	Ayuda a enlazar procesos dentro de la misma página
	Conector de página	Ayuda a enlazar procesos en páginas diferentes
	Dirección de flujo	Permite direccionar el flujograma y conectar los símbolos en orden

Fuente: (Cairó, 2022)

Elaborado por: Carrillo Paola

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1 Descripción de la Metodología

2.1.1 Unidad de análisis

Mercadeo & Marcas Cía. Ltda. al ser una empresa comercializadora de productos alimenticios posee una gran variedad de inventarios, para el presente proyecto integrador se cuenta con la colaboración de todo el personal que trabaja en la compañía en las áreas de compras, facturación y bodega, quienes aportan con la información necesaria para el desarrollo de este trabajo investigativo.

Adicionalmente, se cuenta con la documentación fuente necesaria para el diseño del sistema de control interno enfocado a la gestión de los inventarios identificados con mayor y menor rotación, mencionando que la empresa gestiona al momento 11 líneas de productos, la mercadería se encuentra distribuida en dos bodegas las cuales están supervisadas únicamente por el presidente de la compañía, ya que por el momento no existe un jefe de bodega.

2.1.2 Fuentes y técnicas de recolección de información

Fuente de información primaria

Tabla 3. Personas entrevistadas

Nombres	Cargo	Departamento
Ana Cristina Maldonado	Gerente General	Gerencia
Didier Mafla	Presidente	Presidencia
Joel Pernil	Auxiliar de Bodega	Bodega
Julio Caiza	Auxiliar de Bodega	Bodega

Fuente: Entrevista – Check list

Elaborado por: Carrillo Paola

➤ **Entrevista**

Mediante la aplicación de esta técnica se pudo obtener criterios, opiniones y algunas sugerencias que permitió identificar los problemas planteados en el presente proyecto integrador. Por medio de la entrevista se formularon preguntas que dieron a conocer la importancia que tiene el control de inventarios en Mercadeo & Marcas Cía. Ltda., para ello se contó con la colaboración de la Ing. Ana Cristina Maldonado gerente general y el señor Didier Mafla presidente de la compañía, la entrevista tuvo una duración de diez minutos. (Véase anexo 1)

➤ **Check List**

Por medio de esta técnica de verificación, se pudo obtener información específica sobre el manejo y almacenamiento de la mercadería en la bodega de la compañía, asimismo mediante la observación se pudo verificar el cumplimiento o incumplimiento de las actividades que permiten que el manejo de los inventarios sea eficiente y eficaces. (Véase anexo 2)

➤ **Cuestionario**

En cuanto a la aplicación del cuestionario, se seleccionó preguntas acordes a los cinco componentes señalados por el modelo COSO, para ello se utilizó preguntas cerradas ya que restringen la opción de si y no buscando respuestas concisas, para así identificar fallas y fortalezas en relación con la gestión del control interno de los inventarios. (Véase anexo 3)

Fuente de información secundaria

➤ **Observación Directa**

Mediante la técnica de observación directa se pudo obtener información básica sin intervenir con las actividades cotidianas de la empresa tan solo mirando y tomando apuntes para de este modo entender los procesos de recepción, registro, almacenamiento, y salida del inventario.

2.1.3 Fases del desarrollo

Fases	Evidencia	Resultado
Fase I Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista - Check list - Guía de visita previa - Observación Directa (Documentación preliminar Kardex de productos) 	Evaluación preliminar del control interno y la eficiencia en la gestión de inventarios
Fase II Ejecución Evaluación del control interno	<ul style="list-style-type: none"> - Papeles de trabajo cuestionario metodología COSO - Ambiente de control - Observación directa 	Matriz de riesgo Matriz de hallazgos de auditoría
Fase III Sistema de control interno	<ul style="list-style-type: none"> - Ficha de observación - Políticas y procedimientos de control interno - Matriz automatizada de seguimiento y control 	Manual de políticas y procedimientos del sistema de control interno para la gestión de inventarios

CAPÍTULO III

DESARROLLO

Para el diagnóstico actual del sistema de control interno de inventario en Mercado & Marcas Cía. Ltda. se procedió de la siguiente manera: primero se realizó la observación directa del procedimiento que tiene la empresa al momento de manejar los inventarios, en segundo lugar, se realizó una entrevista a la gerente para así conocer el proceso de la empresa y un check list a los auxiliares de bodega para identificar falencias en la organización de bodega, como tercer punto se aplicó un cuestionario de control interno basado en el modelo COSO y finalmente se elaboró una matriz de seguimiento que permite evaluar la eficiencia de los controles sugeridos.

Tabla 4. Fases para el desarrollo

FASES DEL DESARROLLO	REFERENCIA	JUSTIFICACIÓN
1. Fase de Diagnóstico	Diagnosticar la situación actual en la gestión de los inventarios para la identificación de las falencias, riesgos y amenazas existentes.	Permitirá conocer como maneja la empresa su inventario, las técnicas y procedimientos que emplea
2. Fase de Evaluación	Ejecutar la evaluación del control interno con la utilización del marco de referencia COSO.	Mediante el marco referencial COSO se podrá identificar riesgos en la gestión del inventario
3. Fase de Implementación	Establecer políticas y procedimientos de control interno encaminados al mejoramiento de la eficiencia, cumplimiento y eficacia en la gestión de inventarios.	Describir los procesos y funciones que deben cumplir los empleados al momento del controlar el inventario
4. Fase de Seguimiento monitoreo y Control	Evaluar la eficiencia de la fase de implementación del control interno	Permitirá evaluar la eficiencia de la implementación del sistema de control interno establecido

Elaborado por: Carrillo Paola

3.1 Resultado de la observación directa

Por medio de la observación directa se identificó la forma en la que se maneja el inventario en Mercadeo & Marcas Cía. Ltda. al momento de una toma física, compras, ventas y distribución, estos procesos se describen a continuación:

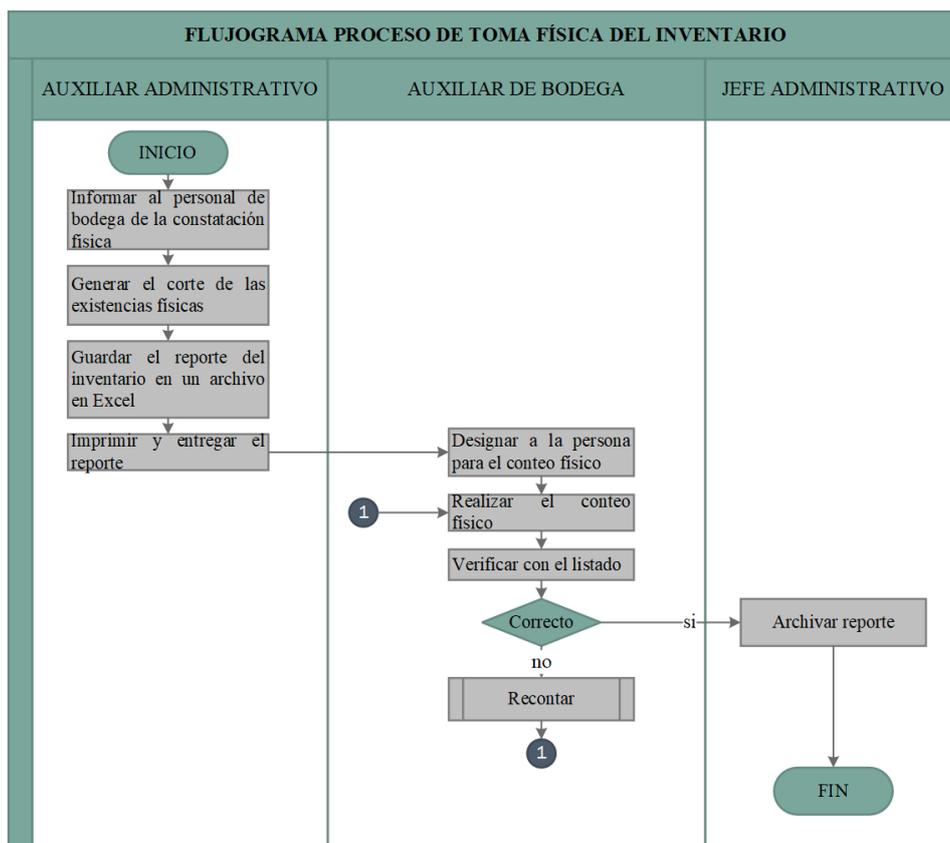
3.1.1 Proceso de toma física del inventario

El auxiliar administrativo es el encargado de informar a los auxiliares de bodega que se va a realizar la constatación física, inmediatamente genera el corte semanal de la línea que se va a realizar ya que la empresa cuenta con once líneas se hace dos por día, continuando con el proceso el auxiliar administrativo guarda el reporte del inventario en un archivo de Excel, lo imprime y entrega al personal de bodega.

Una vez los auxiliares de bodega tiene el listado del inventario, los empleados designan entre ellos a la persona que va a realizar el conteo físico en ese momento, realizan el conteo físico de forma detallada, contando los productos para después verificar con el listado y anotar la cantidad con la que se cuenta en ese momento. Si el conteo no es correcto el personal vuelve a recontar dos o tres veces de ser necesario, volviendo hacer el proceso.

De ser el caso contrario si el conteo físico coincide con el listado del inventario los auxiliares de bodega van a la oficina de la jefa administrativa para que lo archive.

Flujograma 1. Proceso de toma física del inventario



Fuente: Mercadeo & Marcas Cía. Ltda. (Observación Directa)

Elaborado por: Carrillo Paola

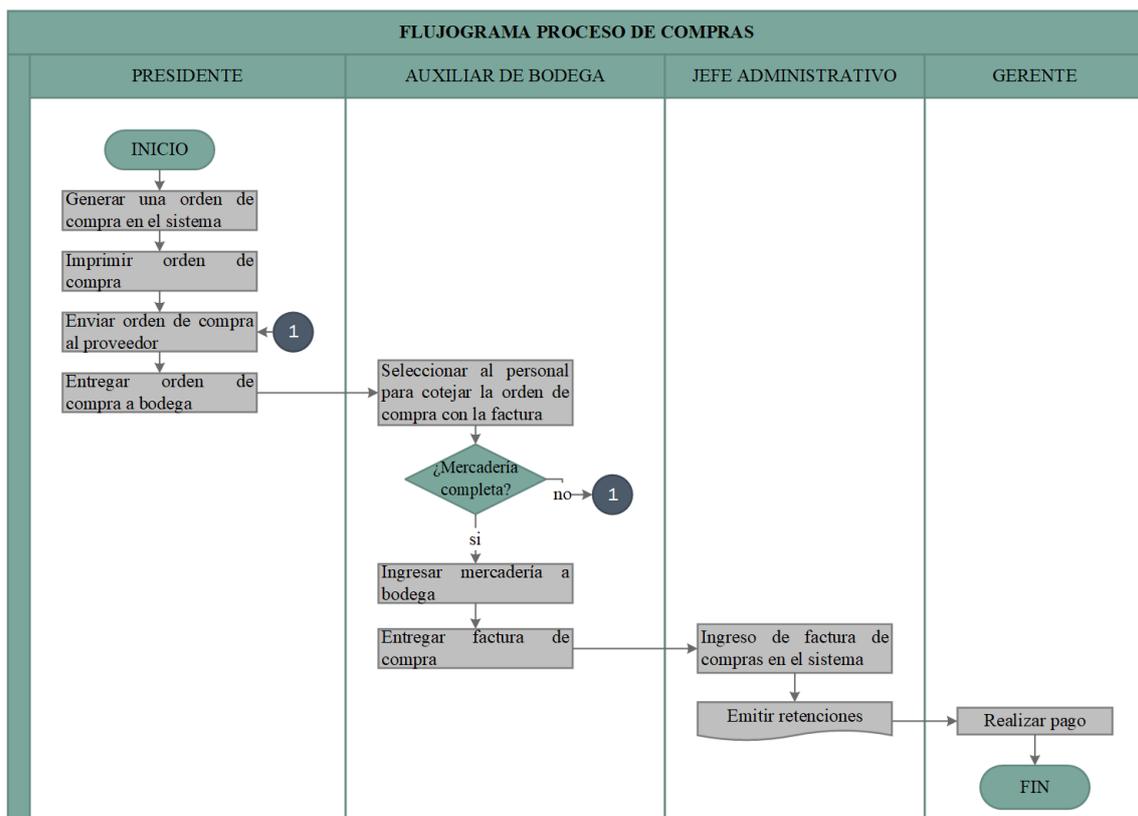
3.1.2 Proceso para realización de compras

El presidente de la compañía genera una orden de compra en el sistema contable según crea conveniente pedir a los proveedores dependiendo de la época del año, después imprime la orden de compra para enviar a los proveedores mediante correo electrónico, una vez que realiza el pedido, entrega la orden de compra a los auxiliares de bodega.

Cuando la mercadería llega a la compañía los empleados no conocen quién es el encargado de cotejar la orden de compra con la factura por lo cual en ese momento designan a un miembro para que haga esta verificación, de coincidir y estar todo en orden el personal ingresa la mercadería y entrega la factura de compra a la jefa administrativa. De no coincidir la factura con la orden de compra, el presidente nuevamente tendrá que hacer el pedido al proveedor.

Una vez que la jefa administrativa tiene la factura de compra la ingresa en el sistema contable de la compañía y emite la retención correspondiente. Finalmente, la gerente emite el pago para el proveedor.

Flujograma 2. Proceso de compras



Fuente: Mercadeo & Marcas Cía. Ltda. (Observación Directa)

Elaborado por: Carrillo Paola

3.1.3 Proceso de ventas

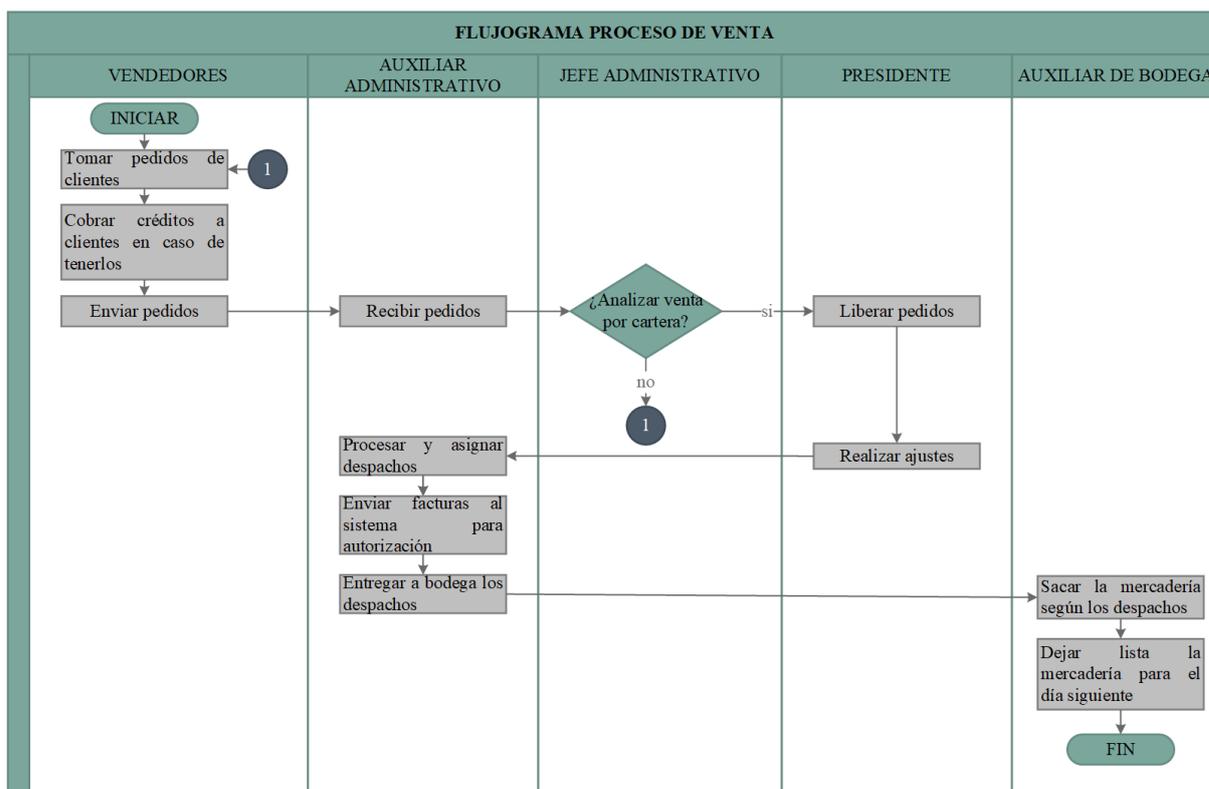
Los vendedores toman los pedidos de los clientes, al existir créditos cobran y envían los pedidos desde su teléfono.

En la oficina el auxiliar administrativo se encarga de recibir los pedidos. La jefa administrativa analiza la cartera según los pedidos que tiene en el sistema. Si la cartera está bien y el pedido puede ser autorizado, el presidente libre y realiza los ajustes necesarios.

El auxiliar administrativo procesa y asigna los despachos, adicionalmente envía las facturas electrónicamente desde el programa Apolo para así tener la correspondiente autorización del SRI, imprime las facturas y entrega al personal de bodega los despachos.

Finalmente, un miembro de bodega que este desocupado es quien saca la mercadería según los despachos que le fueron entregados y así poderla dejar lista la mercadería para ser entregada el día siguiente a los clientes.

Flujograma 3. Proceso de ventas



Fuente: Mercadeo & Marcas Cía. Ltda. (Observación Directa)

Elaborado por: Carrillo Paola

3.1.4 Proceso de distribución y entrega pedidos

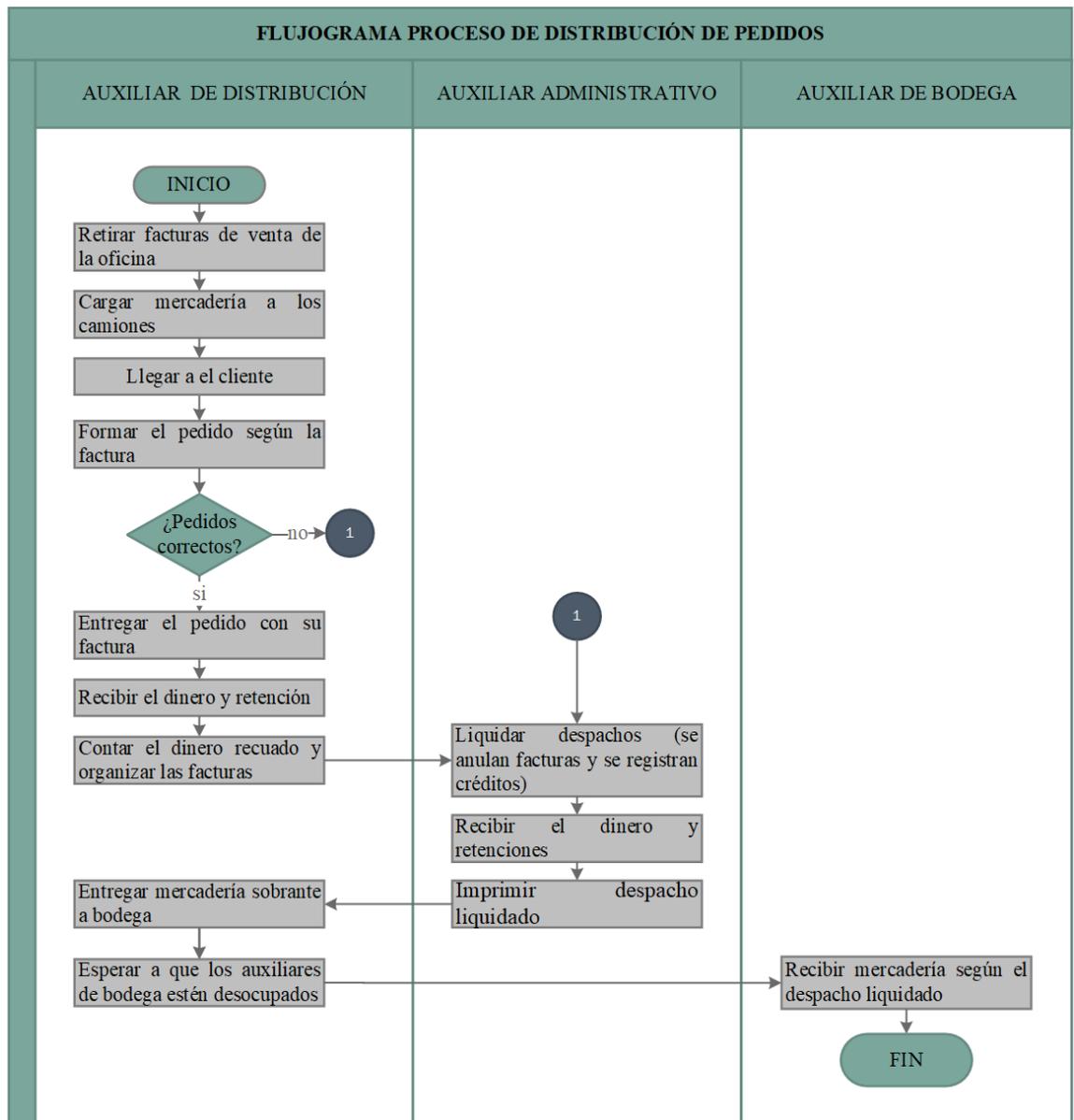
El personal de distribución retira de la oficina del auxiliar administrativo las facturas de venta una vez que tiene estos documentos se dirige a la bodega a cargar la mercadería a los camiones y así poder dirigirse hacia los clientes, una vez que llega forman los pedidos según la factura, si el pedido es correcto lo entregan con su respectiva factura y reciben el dinero con su retención en caso de haberla una vez que han terminado de visitar a cada uno de los clientes cuentan el dinero y organizan las facturas.

El auxiliar administrativo liquida el despacho en el sistema de la compañía, ingresando las facturas que no fueron recibidas por los clientes y anulándolas, en caso de haber créditos son registrados, inmediatamente recibe el dinero y las retenciones para así poder imprimir el despacho liquidado.

Una vez que el auxiliar de distribución tiene el despacho liquidado va a bodega a entregar la mercadería y debe esperar a que los auxiliares de bodega se encuentren desocupados.

Finalmente, los auxiliares de bodega reciben la mercadería sobrante cotejando con el despacho liquidado.

Flujograma 4. Proceso de distribución y entrega de pedidos



Fuente: Mercadeo & Marcas Cía. Ltda. (Observación Directa)
Elaborado por: Carrillo Paola

3.2 Resultados de la entrevista

Tabla 5. Entrevista a la gerente de la empresa

ENTREVISTA A LA GERENTE GENERAL
Nombre: Ing. Ana Cristina Maldonado Cargo: Gerente General
Pregunta 1. ¿La compañía tiene un sistema de control interno para el manejo de los inventarios? La empresa no tiene un sistema de control interno para el manejo de los inventarios, las políticas con las que se cuenta fueron mejorando al adquirir experiencia, no están detalladas de forma escrita solo verbal.
Pregunta 2. ¿Cómo se llama el sistema contable que utiliza la empresa? El sistema contable que utiliza la empresa es ADM, un software contable de gestión comercial realizado para empresas en Ecuador.
Pregunta 3. ¿Cómo considera el funcionamiento del sistema contable? El funcionamiento del sistema es bueno, pero es lento debido a que se necesita un servidor con mayor capacidad.
Pregunta 4. ¿Cuál es el método de evaluación de inventarios que maneja la empresa? El método de evaluación de inventarios que la empresa maneja es promedio ponderado.
Pregunta 5. ¿La empresa cuenta con documentación interna enumerada para el control de los inventarios? No, la empresa realiza el conteo físico de inventarios con un listado del sistema, impreso al momento.
Pregunta 6. ¿El saldo del Kardex es razonable con las existencias físicas? En ocasiones los saldos de las Kardex reportados desde el sistema coinciden con las existencias físicas, esto depende de la línea. (Véase anexo 4)
Pregunta 7. ¿El movimiento del Kardex es verificado con la factura de compra y venta? No, la empresa no verifica estos valores ya que no se cuenta con el tiempo para realizar esta actividad.
Pregunta 8. ¿El costo de venta de los inventarios es correcto al método de evaluación? Si, el costo de venta ya está establecido, según el método promedio ponderado.

Pregunta 9. ¿Las facturas de compra a menudo coincide con las órdenes de compra?

Por lo general si coincide, pero en ocasiones los proveedores no cuentan con la mercadería requerida por la empresa.

Pregunta 10. ¿La factura de venta coincide con los pedidos de los clientes?

No siempre, ya que los vendedores son los encargados de realizar estos pedidos, el nuevo personal de ventas no conoce los códigos y los productos, es por ello que envían mal los pedidos de los clientes efectuándose devoluciones al momento de las entregas.

Pregunta 11. ¿Contablemente existe cotejamiento con los saldos de los mayores y Kardex?

La empresa no realiza este cotejamiento, pero siempre tratan de cuadrar.

Pregunta 12. ¿La utilidad que gana la empresa por la venta de mercadería es razonable?

La utilidad que la empresa genera es razonable, no es mucha ya que la situación en el país esta complicada.

Elaborado por: Carrillo Paola

3.2.1 Diagnóstico del sistema de control interno para los inventarios

Para obtener un diagnóstico se realizó una investigación de campo a través de una entrevista, ayudando con la recolección de datos, esta entrevista se la realizó a la gerente de la compañía – Ing. Ana Cristina Maldonado, mediante los resultados se pueden determinar:

Fortalezas

- La compañía lleva un sistema contable llamado ADM, un software de gestión comercial para empresas en Ecuador, también cuenta con el sistema Apolo que permite enviar las facturas al SRI.
- La empresa maneja el método de evaluación de inventarios promedio ponderado y el costo de venta del inventario se maneja según este método.
- La utilidad que genera la empresa es razonable.

Debilidades

- La empresa no cuenta con políticas escritas para el manejo de inventarios, se maneja instrucciones de forma verbal dadas por el presidente al personal encargado de bodega.
- El sistema contable que la empresa maneja es bueno, pero al no contar con un servidor bueno, el sistema se vuelve lento provocando retrasos en el funcionamiento de la empresa.
- No se cuenta con documentos internos pree numerados para llevar a cabo el conteo físico de los inventarios, al momento que se hace este proceso el personal pide a la administración un listado del sistema.
- El personal de ventas comete muchos errores al momento de facturar los pedidos de los clientes, por ello la se producen devoluciones.

3.3 Resultados de Check List

Tabla 6. Check list

CHECK LIST				
DISTRIBUCIÓN DE BODEGA Y ALMACENAMIENTO				
Departamento: Bodega			Entrevistados: Joel Pernil – Julio Caiza	
Objetivo: Conocer e identificar los riesgos en bodega				
Nº	Aspectos Para Verificar	Si	No	Observaciones
Ambiente de Control				
1	Almacenamiento adecuado	x		Existe el espacio suficiente para el almacenamiento en la bodega
2	Existen sanciones para los responsables de inventario en caso de faltantes	x		Una vez realizado el conteo físico de los inventarios, se registran los ajustes y al fin de mes se descuenta al personal de bodega
Evaluación de Riesgos				
3	La bodega cuenta con señalización de seguridad en la instalación	x		Poca señalización
4	Los productos están ubicados sobre algún material resistente	x		Están ubicados sobre paletes de madera
5	La mercadería se encuentra correctamente ubicada en paletes evitando el riesgo de caerse	x		La mercadería se encuentra correctamente ubicada

6	El área de bodega se mantiene limpia		x	En ocasiones el personal no se percata de mantener limpia la bodega
7	El personal cuenta con elementos de protección		x	No se cuenta con ningún elemento de protección
8	Existen extintores en el aérea de bodega	x		Existe un extintor en la bodega
Actividades de control				
9	Los inventarios están codificados según el sistema contable de la empresa		x	En el área de bodega no existe ninguna codificación
10	Se hace conteo físico de inventarios	x		Se trata de hacer semanalmente o cada 15 días
11	Las responsabilidades de los auxiliares de bodega esta definidas	x		De forma verbal
Información y comunicación				
12	El personal tiene conocimiento para manipular cargas pesadas	x		Recientemente se ha dado charlas sobre esto al personal
13	El personal informa a la gerencia sobre la mercadería deteriorada	x		De forma inmediata dan a conocer este inconveniente
14	Existe una comunicación entre los vendedores y el personal de bodega	x		Se comunican por llamadas o por medio del grupo de whatsapp
Actividades de Supervisión y Monitoreo				
15	Hay un jede de bodega		x	Al momento la empresa no cuenta con un jede de bodega
16	Existe un monitoreo de todas las actividades como compras, ventas.	x		Las actividades son monitoreadas por el presidente.

Elaborado por: Carrillo Paola

3.3.1 Debilidades en la distribución de bodega y almacenamiento

Mediante lo que se observó, se pudo detectar algunas debilidades en el manejo y almacenamiento de mercadería en la compañía Mercadeo & Marcas, tales como:

- Cualquier persona puede entrar a la bodega, esto puede provocar desorden, hurtos o robos, pero los principales responsables son los integrantes del personal de bodega ya que, una vez que se realizó el conteo físico del inventario se hace los

ajustes en el sistema que maneja la empresa y en caso de faltar mercadería se les cobra al finalizar el mes.

- El personal de bodega no tiene ninguna protección para cargar mercadería pesada, tampoco cuentan con cascos o guantes indispensables para su seguridad e integridad.
- En el área de bodega no existe ninguna codificación a menudo el personal comete errores al confundir los productos.
- No existe un jefe de bodega, provoca conflicto para realizar las actividades entre los miembros.

3.4 Resultado de cuestionario control interno

A continuación, se detalla los resultados de la aplicación del cuestionario de control interno basado en el modelo COSO, consta de 22 preguntas relacionadas al manejo de mercadería en la empresa Mercadeo & Marcas Cía. Ltda. para el componente ambiente de control se realizó cuatro preguntas, evaluación de riesgos se efectuó tres preguntas, ocho para actividades de control, información y comunicación se realizaron cuatro y para finalizar tres preguntas para actividades de supervisión, obteniendo:

Tabla 7. Cuestionario de control interno

CUESTIONARIO CONTROL INTERNO				
INVENTARIOS				
MERCADERIA & MARCAS CIA. LTDA.				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
AMBIENTE DE CONTROL				
1	¿Existe un manual de políticas, metas y procedimientos establecidos para el control de los inventarios de la empresa?		x	No se encuentran definidos los procedimientos de control
2	¿Se ha difundido entre los empleados las funciones establecidas en sus áreas de trabajo?	x		
3	¿Existe segregación de funciones adecuada entre los empleados?		x	Los empleados a veces cubren puestos de sus compañeros según la necesidad de la empresa
4	¿Los inventarios físicos lo realizan personal ajeno a los custodios?		x	No lo realizan los bodegueros

EVALUACIÓN DE RIESGO				
5	¿La empresa cuenta con el equipo de seguridad industrial para el personal de bodega? (cascos, cinturones, etc.)		x	Se conoce que deberían utilizar, pero no lo hacen
6	¿La compañía cuenta con ventilación adecuada en la bodega para evitar pérdida del inventario por humedad o calor?		x	Hace calor y la ventilación es a través de ventanas pequeñas
7	¿La empresa cuenta con seguridades dentro de sus instalaciones? (vigilancia, cámaras de video, salidas de escape, extintores, detectores de humo)	x		No posee detectores de humo
ACTIVIDADES DE CONTROL				
8	¿La distribución y almacenamiento de los inventarios está clasificada de acuerdo con las líneas de producto?	x		
9	¿La compañía realiza constataciones físicas de sus inventarios de forma periódica?	x		
10	¿Se registra en el sistema los ajustes provenientes de diferencias resultantes en los recuentos físicos?	x		
11	¿Se realiza órdenes de compra, de las mercaderías que son necesarias de abastecimiento de acuerdo con la verificación de los inventarios?	x		
12	¿El personal de bodega verifica el ingreso de la mercadería conforme las órdenes de compra?	x		
13	¿Los códigos de productos para la constatación física están actualizados?		x	No se encuentran actualizados ya que algunos códigos obsoletos siguen en el sistema de la empresa
14	¿Existe algún tratamiento contable para el inventario en mal estado?		x	No se hace nada con este inventario contablemente
15	¿Se lleva un control del ingreso de bodega de la mercadería de los carros despachadores?		x	Se liquida las guías y se ingresan nuevamente la mercadería
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
16	¿Existe una comunicación adecuada mediante charlas, cartelera o cualquier medio de divulgación en cuanto a políticas para el control de mercaderías?	x		

17	¿Hay capacitaciones al personal sobre temas de administración de inventarios?		x	El personal conoce
18	¿Existe una comunicación frecuente entre las áreas de compras, ventas y bodega?	x		
19	¿Se informa periódicamente el movimiento de los inventarios a través de reportes?		x	El encargado de hacer los pedidos verifica los reportes cuando lo necesita
ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN Y MONITOREO				
20	¿La empresa cuenta con un jefe de bodega para el manejo de inventarios?		x	Al momento la empresa no cuenta con
21	¿Existe un plan o programa de control para la ejecución de las actividades en el manejo de inventarios		x	Al momento se realiza un cronograma de seguridad industrial
22	¿La gerencia controla las actividades del personal de bodega con frecuencia?	x		

Elaborado por: Carrillo Paola

Tabla 8. Cuestionario de control interno y ponderación

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO INVENTARIOS MERCADEO & MARCAS CÍA. LTDA				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	CALIFICACIÓN
AMBIENTE DE CONTROL				
1	¿Existe un manual de políticas, metas y procedimientos establecidos para el control de los inventarios de la empresa?		0	0
2	¿Se ha difundido entre los empleados las funciones establecidas en sus áreas de trabajo?	1		1
3	¿Existe segregación de funciones adecuada entre los empleados?		0	0
4	¿Los inventarios físicos lo realizan personal ajeno a los custodios?		0	0
Calificación Total= CT				1
Ponderación Total = PT				4
Nivel de Confianza: $NC = CT/PT * 100\%$				25%
Nivel de Riesgo: $NR = 100\% - NC\%$				75%
EVALUACIÓN DE RIESGO				
5	¿La empresa cuenta con el equipo de seguridad industrial para el personal de bodega? (cascos, cinturones, etc.)		0	0

6	¿La compañía cuenta con ventilación adecuada en la bodega para evitar pérdida del inventario por humedad o calor?		0	0
7	¿La empresa cuenta con seguridades dentro de sus instalaciones? (vigilancia, cámaras de video, salidas de escape, extintores, detectores de humo)	1		1
Calificación Total= CT				1
Ponderación Total = PT				3
Nivel de Confianza: NC= CT/PT*100%				33%
Nivel de Riesgo: NR=100%-NC%				67%
ACTIVIDADES DE CONTROL				
8	¿La distribución y almacenamiento de los inventarios está clasificada de acuerdo con las líneas de producto?	1		1
9	¿La compañía realiza constataciones físicas de sus inventarios de forma periódica?	1		1
10	¿Se registra en el sistema los ajustes provenientes de diferencias resultantes en los recuentos físicos?	1		1
11	¿Se realiza órdenes de compra, de las mercaderías que son necesarias de abastecimiento de acuerdo con la verificación de los inventarios?	1		1
12	¿El personal de bodega verifica el ingreso de la mercadería conforme las órdenes de compra?	1		1
13	¿Los códigos de productos para la constatación física están actualizados?		0	0
14	¿Existe algún tratamiento contable para el inventario en mal estado?		0	0
15	¿Se lleva un control del ingreso de bodega de la mercadería de los carros despachadores?	1		1
Calificación Total= CT				6
Ponderación Total = PT				8
Nivel de Confianza: NC= CT/PT*100				75%
Nivel de Riesgo: NR=100%-NC%				25%
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
16	¿Existe una comunicación adecuada mediante charlas, cartelera o cualquier medio de divulgación en cuanto a políticas para el control de mercaderías?	1		1
17	¿Hay capacitaciones al personal sobre temas de administración de inventarios?		0	0
18	¿Existe una comunicación frecuente entre las áreas de compras, ventas y bodega?	1		1

19	¿Se informa periódicamente el movimiento de los inventarios a través de reportes?		0	0
Calificación Total= CT				2
Ponderación Total = PT				4
Nivel de Confianza: NC= CT/PT*100%				50%
Nivel de Riesgo: NR=100%-NC%				50%
ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN Y MONITOREO				
20	¿La empresa cuenta con un jefe de bodega para el manejo de inventarios?		0	0
21	¿Existe un plan o programa de control para la ejecución de las actividades en el manejo de inventarios?		0	0
22	¿La gerencia controla las actividades del personal de bodega con frecuencia?	1		1
Calificación Total= CT				1
Ponderación Total = PT				3
Nivel de Confianza: NC= CT/PT*100%				33%
Nivel de Riesgo: NR=100%-NC%				67%

Elaborado por: Carrillo Paola

Determinación de Nivel de Confianza Global de la empresa

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

$$NC = \frac{11}{22} \times 100\%$$

$$NC = 50\%$$

Determinación de Nivel de Riesgo de Global de la empresa

$$NR = 100\% - NC\%$$

$$NR = 100\% - 50\%$$

$$NR = 50\%$$

3.4.1 Análisis de cuestionario de control interno

En el presente cuestionario de control interno se aprecia que para el componente ambiente de control tres recibieron respuestas negativas y solamente una fue afirmativa, dando un 75% de nivel de riesgo (3/4) y un 25% en nivel de confianza (1/4) ya que los empleados de la empresa conocen muy bien sus funciones en su área de trabajo.

Para el segundo componente evaluación de riesgo se apreció dos respuestas negativas y una afirmativa, lo que da como resultado en términos porcentuales un 67% de nivel de riesgo o debilidades (2/3) y un 33% de nivel de confianza, es significativo mencionar que la empresa posee seguridad dentro de sus instalaciones como cámaras de video, salidas de escape y extintores es conveniente que Mercadeo & Marcas cuente con detectores de humo para así prevenir incendios.

En lo que corresponde a las actividades de control se obtuvo tan solo dos respuestas negativas y seis afirmativas, por lo que señala un 25% de nivel de riesgo (2/8) y un 75% de nivel de confianza, se pudo evidenciar que la empresa tiene un nivel de confianza moderado ya que la empresa realiza de forma periódica las constataciones físicas y el personal registra los ajustes provenientes de los recuentos, además la distribución y almacenamiento de los inventarios se encuentran clasificados de acuerdo a las líneas de producto, asimismo se hace órdenes de compra de mercadería que son necesarias, su abastecimiento según la verificación de los inventarios y el personal de bodega verídica el ingreso de la mercadería conforme las órdenes de compra finalmente, el personal lleva un control de ingreso de bodega de la mercadería de los carros de distribución.

En el cuarto componente del modelo COSO denominado información y comunicación se obtuvo dos respuestas negativas y dos respuestas afirmativas. Dando como resultado 50% de nivel de riesgo y un 50% de nivel de confianza, la empresa cuenta con una comunicación adecuada entre los empleados.

En cuanto a las actividades de supervisión y monitoreo se recibió dos respuestas negativas y una afirmativa. Revelando un 67% de nivel de riesgo (0/3) y un 33% de nivel de confianza (1/3), ya que la gerencia realiza controles de las actividades del personal de bodega con frecuencia para verificar la eficacia y eficiencia en el manejo de inventarios.

En base a la aplicación del cuestionario de forma general se observó que la empresa refleja un nivel riesgo alto del 50% y un nivel de confianza bajo del 50%, por lo que se recomienda que la empresa adopte medidas para mejorar su eficiencia y efectividad en el manejo de los inventarios.

En la tabla 8 se muestra un resumen de los resultados obtenidos al aplicar el cuestionario de control interno basado en el marco referencial COSO

Tabla 9. Cuadro resumen cuestionario de control interno por componentes

Componente	Ponderación	Calificación	Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo	Semaforización Nivel de Confianza
Ambiente de Control	4	1	25%	75%	
Evaluación de Riesgo	3	1	33%	67%	
Actividades de Control	8	6	75%	25%	
Información y Comunicación	4	2	50%	50%	
Actividades de Supervisión y Monitoreo	3	1	33%	67%	
TOTAL	22	11	50%	50%	

Elaborado por: Carrillo Paola

Tabla 10. Nivel de confianza y nivel de riesgo

Nivel de Confianza		
Bajo	Moderado	Alto
 5%-50%	 51%-75%	 76%-95%
 95%-50%	 49%-25%	 24%-5%
Alto	Moderado	Bajo
Nivel de Riesgo		

Elaborado por: Carrillo Paola

Tabla 11. Matriz de riesgo

MATRIZ DE RIEGO				
MERCADERO & MARCAS CÍA.LTDA.				
INVENTARIOS				
N	COMPONENTE	PUNTO DE CONTROL	ENFOQUE CUMPLIMIENTO	ENFOQUE SUSTANTIVO
1	Ambiente de Control	La empresa no cuenta con un manual de políticas, metas y procedimientos establecidos para el control de los inventarios	Implementar un manual de políticas para el manejo y control de inventarios.	Cotejar los valores del Kárdex con las facturas de compra
2		No existe segregación de funciones adecuada entre los empleados	Definir funciones y responsabilidades para los empleados de la empresa.	
3		Los inventarios físicos no lo realizan personal ajeno a los custodios	Asignar a una persona ajena a la custodia del inventario en el recuento de este.	
4	Evaluación de Riesgo	La empresa no cuenta con el equipo de seguridad industrial para el personal de bodega	Mejorar la seguridad de los empleados de bodega implementando instrumentos industriales de seguridades como cascos, cinturones, etc.	
5		La compañía no cuenta con ventilación adecuada en la bodega para evitar perdida del inventario por humedad o calor	Implementar ventilación en bodega para evitar pérdidas en mercadería	

6	Actividades de Control	Los códigos de productos para la constatación física no están actualizados	Dar de baja códigos obsoletos en sistema para facilitar los procesos tanto de toma física de inventarios como al momento de despachar la mercadería	
7		No existe un tratamiento contable para el inventario en mal estado		Cotejar los registros que no tengan movimientos y darlos de baja como inventario obsoleto
8	Información y Comunicación	No hay capacitaciones al personal sobre temas de administración de inventarios	Desarrollar jornadas de capacitaciones al personal	
9		No se informa periódicamente el movimiento de los inventarios a través de reportes	Realizar constataciones periódicas supervisadas y validar con firmas de responsabilidad	
10	Actividades de Supervisión	La empresa no cuenta con un jefe de bodega para el manejo de inventarios	Comprobar la existencia de segregación de funciones en autorizaciones, registro y custodia de mercadería	Cuantificar los percances que haya ocurrido por no tener un responsable del manejo de bodega
11		No existe un plan o programa de control para la ejecución de las actividades en el manejo de inventarios	Crear un programa que vigile y controle la gestión y control de los inventarios	

Fuente: Cuestionario Control Interno

Elaborado por: Carrillo Paola

Tabla 12. Matriz de hallazgos

MERCADEO & MARCAS CÍA.LTDA.					
INVENTARIOS					
ENERO – JUNIO 2022					
N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
1	La empresa no cuenta con un manual de políticas, metas y procedimientos establecidos para el control de los inventarios	COSO 2013 Ambiente de control principio 3: Establece los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la obtención de los objetivos COSO 2013 Ambiente de control principio 5: Define responsabilidades	Descuido por parte de los propietarios y la gerencia	Provoca desconocimiento de funciones, inconsistencia en procedimientos	A la gerente: Implementar el manual de inventarios para cumplir con las metas y objetivos planteadas por la empresa
2	No existe segregación de funciones adecuada entre los empleados	COSO 2013 Ambiente de control principio 3: Establece los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la obtención de los objetivos	No contar con un manual de políticas en el que se establezca las funciones que tiene cada empleado	Produce errores y retrasos en las entregas de pedidos, inconsistencias en el manejo de los inventarios	A la gerente: Realizar una distribución de funciones de acuerdo con cada departamento
3	El área de bodega no siempre se mantiene limpia	COSO 2013 Ambiente de control principio 2: Ejerce supervisión en el desempeño	Falta de supervisión por parte de la gerencia y falta de un jefe de bodega	Desorden en bodega y desmotivación al realizar las labores por parte de los empleados	Al jefe de bodega: Coordinar entre los empleados la limpieza de bodega

4	Los inventarios físicos no lo realizan personal ajeno a los custodios	COSO 2013 Ambiente de control principio 2: Ejerce supervisión en el desempeño	No sé a designado a un encargado para la supervisión al momento de realizar conteo físico	Genera incertidumbre en la veracidad al momento de realizar el contero físico del inventario	A la gerente: Designar al personal para la supervisión al momento del conteo físico Al auxiliar administrativo: supervisar y verificar el conteo físico del inventario
5	La empresa no cuenta con el equipo de seguridad industrial para el personal de bodega	COSO 2013 Evaluación de riesgos principio 7: Identifica riesgos en todos los niveles de la entidad	Descuido por parte de los propietarios	Inseguridad para el personal de bodega al momento de realizar su trabajo, provocándose accidentes como lesiones en la espalda, golpes o caídas	Al contador: gestionar presupuesto para la compra de trajes de seguridad industrial para el personal de bodega
6	La compañía no cuenta con ventilación adecuada en la bodega para evitar perdida del inventario por humedad o calor	COSO 2013 Evaluación de riesgos principio 7: Identifica riesgos en todos los niveles de la entidad	Descuido por parte de los propietarios	Deterioro del Inventario	A la gerente: implantar equipos de ventilación Al jefe de bodega: inspeccionar recurrentemente la bodega
7	Para la toma física del inventario no se realizan los procedimientos correctamente y no se aclaran oportunamente las diferencias	COSO 2013 Evaluación de riesgos principio 8: Evalúa posibles fraudes	Por falta de un supervisor para realizar la toma física del inventario	Origina que el personal de bodega y el de distribución extraigan mercadería para su beneficio	A la gerente: implementar procedimientos adecuados para la toma física de inventarios y que las diferencias sean descontadas a los responsables

8	Los códigos de productos para la constatación física no están actualizados	COSO 2013 Actividades de control principio 10: Desarrolla actividades de control	Falta de control al momento de manejar los inventarios	Produce dificultad al momento de hacer la toma física del inventario y reportes con información desactualizada	A la jefe administrativa: eliminar codificación que ya no exista en stock
9	No existe un tratamiento contable para el inventario en mal estado	COSO 2013 Actividades de control principio 12: Define actividades de control por medio de políticas	El personal de bodega no informa oportunamente sobre los productos dañados	Provoca que el contador no conozca sobre los productos en mal estado incurriendo en pérdidas económicas	Al jefe de bodega: avisar rápidamente cuando haya productos en mal estado Al contador: dar de baja los productos en mal estado o caducados oportunamente
10	Los inventarios en bodega no están codificados según el sistema contable de la empresa	COSO 2013 Actividades de control principio 12: Define actividades de control por medio de políticas	Falta de un registro por parte del personal encargado de bodega	Provoca dificultades en la toma física del inventario, retraso y confusiones al momento de despachar mercadería	Al jefe de bodega: Implementar etiquetas en los productos según la codificación del sistema contable de la empresa

11	No siempre se ingresan adecuadamente las facturas de compras	COSO 2013 Actividades de control principio 10: Desarrolla actividades de control	Negligencia por parte del auxiliar administrativo encargado de ingresar la factura de compras al sistema contable de la empresa	Produce que se refleje un stock erróneo en el sistema, ocasionando que el personal de ventas ofrezca a los clientes productos que no hay. Además, provoca que no coincida el saldo real con el saldo del sistema al momento de hacer los conteos físicos	A el auxiliar administrativo: ingresar facturas de compras con detenimiento verificando las cantidades y códigos. A la jefa administrativa: supervisar que el ingreso de las facturas de compra se haya realizado correctamente
12	No hay capacitaciones al personal sobre temas de administración de inventarios	COSO 2013 Información y comunicación principio 14: Comunica información interna	Desconocimiento por parte de las autoridades	Pérdida de productividad y disminución de motivación por parte del personal	Al gerente y presidente: Capacitar al personal mediante charlas
13	No se informa periódicamente el movimiento de los inventarios a través de reportes	COSO 2013 Información y comunicación principio 13: Maneja y utiliza información relevante COSO 2013 Información y comunicación principio 14: Comunica información interna	Falta de documentación	Provoca faltantes en la mercadería	Al jefe de bodega: Presentar reporte con firmas de responsabilidad dejando constancia al momento de toma física

14	La empresa no cuenta con un jefe de bodega para el manejo de inventarios	COSO 2013 Supervisión y monitoreo principio 16: Realiza evaluaciones continuas	Los propietarios no consideran necesario el cargo de jefe de bodega	Descoordinación con los miembros del departamento de bodega, falta de supervisión para verificar que el personal se desempeñe correctamente.	A la gerente: Asignar un jefe de bodega que se encargue de controlar el correcto funcionamiento de la bodega y supervise las actividades de los auxiliares de bodega
15	No existe un plan o programa de control para la ejecución de las actividades en el manejo de inventarios	COSO 2013 Supervisión y monitoreo principio 17: Evalúa y comunica deficiencias	Los propietarios y la gerencia no han implementado un programa para el correcto manejo y control de los inventarios en la empresa	Provoca que los procesos no se cumplan, las funciones no estén segregadas e incumplimiento en los objetivos empresariales	Al gerente: Verificar las actividades realizadas en el manejo de inventarios en la matriz supervisión y monitoreo en Excel

Fuente: Mercadeo & Marcas Cía. Ltda. (Observación Directa- Check List - Cuestionario Control Interno)

Elaborado por: Carrillo Paola

3.4.2 Informe de control interno de inventarios

Ambato, 19 de julio de 2022

Ing.

Ana Cristina Maldonado Espín

Gerente General

Presente. _

De mi consideración:

He practicado una evaluación del control interno sobre los inventarios en la empresa Mercadeo & Marcas Cía. Ltda. para el periodo enero – junio 2022. La institución es responsable por mantener una estructura adecuada en el manejo de los inventarios, para alcanzar sus objetivos. Mi responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre la misma.

El presente proyecto integrador se efectuó de acuerdo con el marco referencial COSO, incluyo una obtención de entendimiento sobre el control interno en el manejo de inventarios, valorar los riesgos de que existan debilidades importantes, evaluar la efectividad del diseño y la operación del control interno.

El control interno para la gestión de inventarios es fundamental ya que al ser una empresa dedicada a la compra y venta productos, se debe incluir políticas y procedimientos que ayuden a un control y registro apropiado para evitar fraudes y desempeñar una eficiencia y eficacia en las operaciones de la institución.

En mi opinión Mercadeo & Marcas Cía. Ltda. mantuvo algunas limitaciones en el sistema de control interno para la gestión del inventario, presentando errores e irregularidades, en base a la aplicación del cuestionario de forma general la compañía refleja un nivel de riesgo alto del 50% y un nivel de confianza bajo del 50%.

A continuación, se describirá las debilidades más importantes que fueron detectadas en la fase de evaluación, se expresan en los comentarios conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Paola Lizbeth Carrillo Galarza', written in a cursive style.

Paola Lizbeth Carrillo Galarza

RESULTADOS DEL EXAMEN

1. NO cuenta con un manual de políticas, metas y procedimientos establecidos para el control de los inventarios

Comentario

La empresa no cuenta con un manual de políticas, metas y procedimientos establecidos para el control de los inventarios

Conclusión

La empresa no cuenta con un manual de políticas, metas y procedimientos establecidos para el control de los inventarios. Situación originada por el descuido por parte de los propietarios y la gerencia, provoca desconocimiento de funciones, inconsistencia en procedimientos. Por lo tanto, se está incumpliendo con el marco referencial COSO 2013 Ambiente de control principio 3: al no establecer los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la obtención de los objetivos y con el principio 5: al no definirse responsabilidades.

Recomendación

Dirigido a la gerente

Implementar el manual de inventarios para cumplir con las metas y objetivos planteadas por la empresa

2. NO existe segregación de funciones

Comentario

No existe segregación de funciones adecuada entre los empleados

Conclusión

No se cuenta con un manual de políticas en el que se establezca las funciones que tiene cada empleado, dándose errores y retrasos en las entregas de pedidos, inconsistencias en el manejo de los inventarios. Por lo cual la empresa incumple con el marco referencial COSO 2013 Ambiente de control principio 3: al no establecer los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la obtención de los objetivos.

Recomendación

Dirigido a la gerente

Realizar una distribución de funciones de acuerdo con cada departamento

3. El área de bodega NO se mantiene limpia siempre

Comentario

Al momento de realizar la observación se evidencio basura en la bodega por lo que no se encuentra totalmente limpia

Conclusión

El área de bodega no siempre se mantiene limpia ya que no se cuenta con la supervisión por parte de la gerencia y no se cuenta con un jefe de bodega, lo que causa desorden en bodega y desmotivación al realizar las labores por parte de los empleados. Por lo que se incumple con el marco referencial COSO 2013 Ambiente de control principio 2: al no ejercer supervisión en el desempeño.

Recomendación

Dirigido al jefe de bodega

Coordinar entre los empleados la limpieza de bodega

4. Los inventarios físicos NO lo realizan personal ajeno a los custodios

Comentario

Se observo que el personal que custodia el inventario es el mismo que realiza la constatación física

Conclusión

No sé a designado a un encargado para la supervisión al momento de realizar conteo físico, lo que genera incertidumbre en la veracidad al momento de realizar el contero físico del inventario. Por lo tanto, se incumple con el marco referencial COSO 2013 Ambiente de control principio 2: Al no ejercer supervisión en el desempeño.

Recomendación

Dirigido a la gerente

Designar al personal para la supervisión al momento del conteo físico

Dirigido al auxiliar administrativo

Supervisar y verificar el conteo físico del inventario

5. La empresa NO cuenta con el equipo de seguridad industrial

Comentario

La empresa no cuenta con el equipo de seguridad industrial para el personal de bodega

Conclusión

La empresa no cuenta con el equipo de seguridad industrial para el personal de bodega por un descuido provocando inseguridad para el personal de bodega al momento de realizar su trabajo. Por lo que la empresa incurre en el incumplimiento del marco referencial COSO 2013 Evaluación de riesgos principio 7: al no identifica riesgos en todos los niveles de la entidad.

Recomendación

Dirigido al contador

Gestionar presupuesto para la compra de trajes de seguridad industrial para el personal de bodega

6. La compañía NO cuenta con ventilación adecuada en la bodega

Comentario

La compañía no cuenta con ventilación adecuada en la bodega para evitar pérdida del inventario por humedad o calor

Conclusión

La compañía no cuenta con ventilación adecuada en la bodega por un descuido para la compra de estos implementos, provocando deterioro en el inventario. Por lo tanto, la empresa incumple con el marco referencial COSO 2013 Evaluación de riesgos principio 7: al no identifica riesgos en todos los niveles de la entidad

Recomendación

Dirigido a la gerente

Implantar equipos de ventilación

Dirigido al jefe d bodega

Inspeccionar recurrentemente la bodega

- 7. Para la toma física del inventario NO se realizan los procedimientos correctamente**

Comentario

Para la toma física del inventario no se realizan los procedimientos correctamente y no se aclaran oportunamente las diferencias

Conclusión

Para la toma física del inventario no se realizan los procedimientos correctamente y no se aclaran oportunamente las diferencias por la falta de un supervisor para realizar la toma física del inventario, origina que el personal de bodega y el de distribución extraigan mercadería para su beneficio. Por lo tanto, la empresa incumple con el marco referencial COSO 2013 Evaluación de riesgos principio 8: al no evaluar posibles fraudes.

Recomendación

Dirigido a la gerente

Implementar procedimientos adecuados para la toma física de inventarios y que las diferencias sean descontadas a los responsables

- 8. Los códigos de productos para la constatación física NO están actualizados**

Comentario

Se observo que los códigos de productos para la constatación física no están actualizados

Conclusión

Los códigos de productos para la constatación física no están actualizados, por falta de control al momento de manejar los inventarios, produce dificultad al momento de hacer

la toma física del inventario y produce reportes con información desactualizada. Por lo tanto, se incumple con el marco referencial COSO 2013 Actividades de control principio 10: al no desarrollar actividades de control.

Recomendación

Dirigido a la jefa administrativa

Eliminar codificación que ya no exista en stock

9. NO existe un tratamiento contable para el inventario en mal estado

Comentario

No existe un tratamiento contable para el inventario en mal estado

Conclusión

El personal de bodega no informa oportunamente sobre los productos dañados, lo que provoca que el contador no conozca sobre los productos en mal estado incurriendo en pérdidas económicas. Por lo tanto, se incumple con el marco referencial COSO 2013 Actividades de control principio 12: al no definir actividades de control por medio de políticas.

Recomendación

Dirigido al jefe de bodega

Avisar rápidamente cuando haya productos en mal estado

Dirigido al contador

Dar de baja los productos en mal estado o caducados oportunamente

10. Los inventarios en bodega NO están codificados según el sistema contable de la empresa

Comentario

Los inventarios en bodega no están codificados según el sistema contable de la empresa

Conclusión

Falta de un registro por parte del personal encargado de bodega, provoca dificultades en la toma física del inventario, retraso y confusiones al momento de despachar mercadería.

Por lo tanto, se incumple con el marco referencial COSO 2013 Actividades de control principio12: al no definir actividades de control por medio de políticas.

Recomendación

Dirigido al jefe de bodega

Implementar etiquetas en los productos según la codificación del sistema contable de la empresa

11. NO siempre se ingresan adecuadamente las facturas de compras

Comentario

El personal no siempre se ingresan adecuadamente las facturas de compras

Conclusión

Por negligencia por parte del auxiliar administrativo encargado de ingresar las facturas de compra al sistema contable de la empresa produce que se refleje un stock erróneo en el sistema, ocasionando que el personal de ventas ofrezca a los clientes productos que no hay. Además, provoca que no coincida el saldo real con el saldo del sistema al momento de hacer los conteos físicos. Por lo tanto, se incumple con el marco referencial COSO 2013 Actividades de control principio 10: al no desarrollar actividades de control.

Recomendación

Dirigido al auxiliar administrativo

Ingresar facturas de compras con detenimiento verificando las cantidades y códigos.

Dirigido a la jefa administrativa

Supervisar que el ingreso de las facturas de compra se haya realizado correctamente

12. NO hay capacitaciones al personal sobre temas de administración de inventarios

Comentario

La empresa no hace capacitaciones al personal sobre temas de administración de inventarios

Conclusión

Por desconocimiento por parte de las autoridades, provocando pérdida de productividad y disminución de motivación por parte del personal. Por lo tanto, se incumple con el marco referencial COSO 2013 Información y comunicación principio 14: al no comunicar información interna.

Recomendación

Dirigido al gerente y al presidente

Capacitar al personal mediante charlas

13. NO se informa periódicamente el movimiento de los inventarios a través de reportes

Comentario

En la empresa no se informa periódicamente el movimiento de los inventarios a través de reportes

Conclusión

Por la falta de documentación la empresa no informa periódicamente el movimiento de los inventarios a través de reportes, provoca faltantes en la mercadería. Por lo tanto, se incumple con el marco referencial COSO 2013 Información y comunicación principio 13: al no maneja y utiliza información relevante y con el principio 14: al no comunicar la información interna

Recomendación

Dirigido al jefe de bodega

Presentar reporte con firmas de responsabilidad dejando constancia al momento de toma física

14. No cuenta con un jefe de bodega para el manejo de inventarios

Comentario

La empresa no cuenta con un jefe de bodega para el manejo de inventarios

Conclusión

Los propietarios no consideran necesario el cargo de jefe de bodega, provocando la descoordinación con los miembros del departamento de bodega, falta de supervisión para verificar que el personal se desempeñe correctamente.

Por lo tanto, se incumple con el marco referencial COSO 2013 Supervisión y monitoreo principio 16: al no realiza evaluaciones continuas

Recomendación

Dirigido a la gerente

Asignar un jefe de bodega que se encargue de controlar el correcto funcionamiento de la bodega y supervise las actividades de los auxiliares de bodega

15. No existe un plan o programa de control para la ejecución de las actividades en el manejo de inventarios

Comentario

No existe un plan o programa de control para la ejecución de las actividades en el manejo de inventarios

Conclusión

Los propietarios y la gerencia no han implementado un programa para el correcto manejo y control de los inventarios en la empresa, provocando que los procesos no se cumplan, las funciones no estén segregadas e incumplimiento en los objetivos empresariales. Por lo tanto, se incumple con el marco referencial COSO 2013 Supervisión y monitoreo principio 17: al no evaluar y comunicar deficiencias

Recomendación

Dirigido a la gerente

Verificar las actividades realizadas en el manejo de inventarios en la matriz supervisión y monitoreo en Excel.

3.5 Manual de políticas y procedimientos

DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA GESTIÓN DE INVENTARIOS EN LA EMPRESA MERCADEO & MARCAS CIA LTDA.

3.5.1 *Introducción*

Para la empresa es importante que exista un manual de políticas y procedimientos con la finalidad de tener un control de sus inventarios para de este mitigar y evitar riesgos, por está razón el presente manual cuenta con políticas y procedimientos que ayudan con el proceso de planeación, organización y control de inventarios esperando lograr un resultado eficaz y eficiente en el manejo de mercadería tanto en la bodega como en la distribución de pedidos para los clientes.

3.5.2 *Objetivos*

Objetivos Generales

Diseñar un sistema de control interno con políticas y procedimientos dirigida a la empresa Mercadeo & Marcas Cía. Ltda. para asegurar el correcto manejo del inventario.

Objetivos Específicos

- Establecer la estructura organizacional de la empresa.
- Fortalecer la autoridad y delegación de funciones en los diferentes puestos de trabajo.
- Identificar responsabilidades de cada departamento.
- Eliminar las deficiencias numéricas en las constataciones físicas
- Asegurar el almacenamiento de los inventarios de mercadería

3.5.3 *Alcance*

El presente manual está dirigido a la empresa Mercadeo & Marcas Cía. Ltda., para todos sus departamentos ya que el principal objetivo de la empresa es la comercialización de productos de primera necesidad. Los procedimientos y políticas son aplicables y obligatorios para los miembros de la empresa.

3.5.4 Restructuración organigrama empresarial

Pese que son una compañía limitada no permite que haya una adecuada gestión y comunicación con respecto a los inventarios por lo que se estimó pertinente sugerir la estructura tanto organizacional como funcional para que se pueda llevar un eficiente control interno que permita gestionar de mejor manera sus inventarios según el gráfico 4.

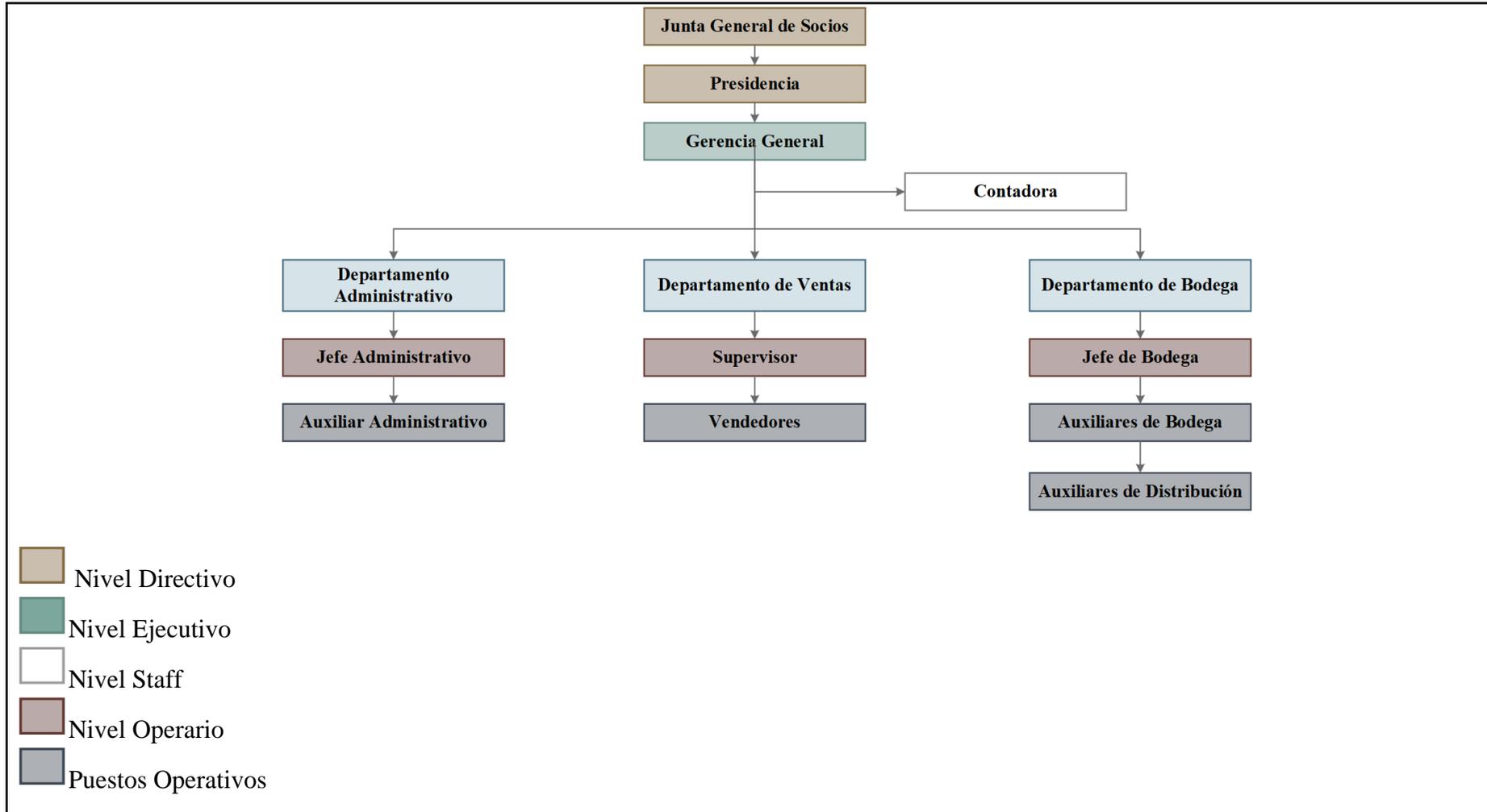
3.5.5 Segregación de funciones

La empresa cuenta con:

- 1 Gerente
- 1 Contadora
- 1 Jefe Administrativo
- 2 Auxiliares administrativos
- 1 Supervisor de Ventas
- 15 Vendedores
- 3 Auxiliares de Bodega
- 6 Auxiliares de Distribución

Una vez realizado el análisis de los puestos de la empresa se considera necesario recomendar que se de apertura al cargo de jefe de bodega. Y que especifique las funciones los requisitos para los choferes de distribución.

Gráfico 4. Restructuración organigrama de la empresa Mercadeo & Marcas Cía. Ltda.



Elaborado por: Paola Carrillo

3.5.6 Descripción de cargos

Tabla 13. Descripción cargo contador

	MERCADEO & MARCAS CÍA. LTDA.
	DESCRIPCIÓN DE CARGO
	CARGO: Contadora
I. Datos Generales	
<p>Formación académica: Ingeniero o Licenciado en Contabilidad y Auditoría</p> <p>Nombre el ocupante: Jaqueline Pesantez</p> <p>Número de personas: 1</p> <p>Responsable ante: Gerente General</p> <p>Subalterno: No tiene personal a su cargo</p>	
II. Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Registrar los movimientos de la empresa • Realizar declaraciones de impuestos • Ingresar facturas de compra • Elaborar retenciones a proveedores • Verificar contablemente los reportes con las constataciones físicas • Actualizar el inventario, dando de baja los productos en mal estado • Cierre anual de operaciones contables • Presentación de formularios en el SRI • Elaborar estados financieros 	
III. Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Numérica • Capacidad de concentración • Razonamiento lógico y crítico • Conocimientos en normas 	

Fuente: Mercadeo & Marcas Cía. Ltda.

Elaborado por: Carrillo Paola

Tabla 14. Descripción cargo jefe administrativo

	MERCADEO & MARCAS CÍA. LTDA.
	DESCRIPCIÓN DE CARGO
	CARGO: Jefe Administrativo
I. Datos Generales	
<p>Formación académica: Ingeniero, Licenciado, Tecnólogo en Administración de empresas</p> <p>Nombre el ocupante: Susana Galarza</p> <p>Número de personas: 1</p> <p>Departamento: Administrativo</p> <p>Responsable ante: Gerente General</p> <p>Subalterno: Auxiliar Administrativo</p>	
II. Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Cerrar caja diariamente • Preparar los cheques emitidos por los clientes para ser depositados • Revisar créditos y dar de baja cartera • Aprobar pedidos • Elaborar notas de créditos hacia los clientes • Organizar logística de movilización de los camiones de distribución • Realizar pagos de movilizaciones • Atender las necesidades de clientes • Elaborar cronograma semanal para realizar la constatación física del inventario • Comunicar disposiciones de la gerencia al personal • Emitir reportes solicitados por la gerente general • Verificación del ingreso de factura realizada por el auxiliar administrativo 	
III. Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Comunicación y dialogo • Trabajo en equipo • Habilidades interpersonales 	

Fuente: Mercadeo & Marcas Cía. Ltda.

Elaborado por: Carrillo Paola

Tabla 15. Descripción cargo auxiliar administrativo

	MERCADEO & MARCAS CÍA. LTDA.
	DESCRIPCIÓN DE CARGO
	CARGO: Auxiliar Administrativo
I. Datos Generales	
<p>Formación académica: Ingeniero, Licenciado, Tecnólogo en Administración de empresas</p> <p>Nombre el ocupante:</p> <p>Número de personas: 2</p> <p>Departamento: Administrativo</p> <p>Responsable ante: Jefe Administrativo</p>	
II. Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar conteo físico • Cotejar los inventarios • Asignar despachos para entregar pedidos en diferentes zonas • Liquidar despachos • Receiptar y contar el dinero por parte del personal de distribución • Ingresar correctamente factura de compras • Realiza listado de clientes con crédito 	
III. Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Comunicación y dialogo • Trabajo cooperativo 	

Fuente: Mercadeo & Marcas Cía. Ltda.

Elaborado por: Carrillo Paola

Tabla 16. Descripción cargo supervisor de ventas

	MERCADEO & MARCAS CÍA. LTDA.
	DESCRIPCIÓN DE CARGO
	CARGO: Supervisor de Ventas
I. Datos Generales	
<p>Formación académica: Licenciado o Técnico en mercadotecnia, ventas y comercialización</p> <p>Nombre el ocupante: Darwin Santana</p> <p>Número de personas: 1</p> <p>Departamento: Ventas</p> <p>Responsable ante: Gerente General</p>	
II. Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar y supervisión a vendedores • Receptar ubicaciones a los vendedores en las zonas • Evaluar de zonas • Sustituir a vendedores en caso de enfermedades o vacaciones • Capacitar a vendedores 	
III. Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Comunicación y dialogo • Atención a clientes 	

Fuente: Mercadeo & Marcas Cía. Ltda.

Elaborado por: Carrillo Paola

Tabla 17. Descripción cargo vendedor

	MERCADEO & MARCAS CÍA. LTDA.
	DESCRIPCIÓN DE CARGO
	CARGO: Vendedor
I. Datos Generales	
<p>Formación académica: Licenciado o Técnico en mercadotecnia, ventas y comercialización</p> <p>Nombre el ocupante:</p> <p>Número de personas: 15</p> <p>Departamento: Ventas</p> <p>Responsable ante: Supervisor de ventas</p>	
II. Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Visitar y toma de pedidos a clientes • Colocar publicidad • Revisar stock antes de emitir pedidos al sistema contable de la empresa • Cobrar y reportar créditos de clientes • Controlar cobros de clientes • Facturar pedidos en la App de la empresa 	
III. Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Atención a clientes • Comunicación y sociabilización • Honradez y paciencia • Motivación y actitud positiva • Compromiso post-venta 	

Fuente: Mercadeo & Marcas Cía. Ltda.

Elaborado por: Carrillo Paola

Tabla 18. Descripción cargo jefe de bodega

	MERCADEO & MARCAS CÍA. LTDA.
	DESCRIPCIÓN DE CARGO
	CARGO: Jefe de bodega
I. Datos Generales	
<p>Formación Académica: Administrador, especialista en logística</p> <p>Nombre el ocupante:</p> <p>Número de personas: 1</p> <p>Departamento: Bodega</p> <p>Responsable ante: Gerente General</p>	
II. Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar la recepción, entrega y despacho de la mercadería • Cotejar factura con orden de compra • Velar por la limpieza de la bodega • Supervisar al personal a cargo • Comunicar normas y disposiciones por parte de la gerencia • Reportar cualquier inconveniente que se suscite en bodega • Informar sobre la mercadería en mal estado o dañada • Verificar que la mercadería a ser entregada concuerde con los despachos para su correcta distribución • Cooperar y coordinar con la constatación física • Revisar periódicamente las condiciones de la bodega • Custodiar la mercadería de bodega 	
III. Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Numérica, Liderazgo, Comunicación 	

Fuente: Mercadeo & Marcas Cía. Ltda.

Elaborado por: Carrillo Paola

Tabla 19. Descripción cargo auxiliares de bodega

	MERCADEO & MARCAS CÍA. LTDA.
	DESCRIPCIÓN DE CARGO
	CARGO: Auxiliares de Bodega
I. Datos Generales	
<p>Formación académica: Tecnólogo en especialista en logística</p> <p>Nombre el ocupante:</p> <p>Número de personas: 3</p> <p>Departamento: Bodega</p> <p>Responsable ante: Jefe de bodega</p>	
II. Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Custodiar la mercadería de bodega • Ingresar la mercadería a bodega • Almacenar mercadería según líneas • Mantener limpia la bodega • Sacar mercadería correctamente según los despachos • Estibar la mercadería correctamente para evitar daños • Ayudar en los inventarios físicos 	
IV. Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Numérica • Responsabilidad • Honestidad • Trabajo en equipo • Capacidad para trabajar bajo presión • Excelente condición física 	

Fuente: Mercadeo & Marcas Cía. Ltda.

Elaborado por: Carrillo Paola

Tabla 20. Descripción cargo auxiliares de distribución

	MERCADEO & MARCAS CÍA. LTDA.
	DESCRIPCIÓN DE CARGO
	CARGO: Auxiliares de Distribución
I. Datos Generales	
<p>Título del Cargo: Tecnólogo, Bachiller</p> <p>Nombre el ocupante:</p> <p>Número de personas: 6</p> <p>Departamento: Bodega</p> <p>Responsable ante: Jefe de bodega</p>	
II. Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Cargar, descargar y preparar mercadería • Conocer rutas • Entregar pedidos a los clientes • Recibir retenciones y pagos por parte de los clientes • Reportar inconvenientes con clientes 	
III. Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Numérica • Responsabilidad • Honestidad • Trabajo en equipo • Capacidad para trabajar bajo presión • Excelente condición física 	

Fuente: Mercadeo & Marcas Cía. Ltda.

Elaborado por: Carrillo Paola

Tabla 21. Descripción cargo chofer repartidor

	MERCADEO & MARCAS CÍA. LTDA.
	DESCRIPCIÓN DE CARGO
	CARGO: Chofer repartidor
I. Datos Generales	
<p>Formación Académica: Chofer profesional</p> <p>Requisito: Licencia tipo B, Licencia tipo C</p> <p>Nombre el ocupante:</p> <p>Número de personas: 6</p> <p>Departamento: Bodega</p> <p>Responsable ante: Jefe de bodega</p>	
II. Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Cargar, descargar y preparar mercadería • Conocer rutas • Entregar pedidos a los clientes • Recibir retenciones y pagos por parte de los clientes • Inspeccionar camión antes de la salida • Conducir camión 	
III. Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Honestidad • Trabajo en equipo • Capacidad para trabajar bajo presión • Excelente condición física • Concentración para conducir 	

Fuente: Mercadeo & Marcas Cía. Ltda.

Elaborado por: Carrillo Paola

No se consideró necesario describir el cargo de la gerente general debido a que al ser una empresa familiar este puesto lo ocupa la Ing. Ana Cristina Maldonado esposa del presidente y dueño de la empresa.

3.5.7 Políticas y procedimientos

Tabla 22. Políticas control de inventario

	MERCADEO & MARCAS CÍA. LTDA. POLÍTICAS PARA CONTROL DE INVENTARIO
ÁREA	BODEGA
RESPONSABLE	Jefe de Bodega
OBJETIVO	Establecer políticas y procesos que permita vigilar las actividades al momento de la constatación física del inventario permitiendo una adecuada planificación, organización y control físico y contable.
POLÍTICAS GENERALES	
1. Establecer el cargo de jefe de bodega, cuya responsabilidad será la de dirigir y controlar las actividades de bodega, con la finalidad de salvaguardar las existencias físicas para garantizar el proceso productivo de la empresa.	
2. Como jefe inmediato tendrá a la gerente general, a quien tendrá que reportar las novedades que se presenten en la bodega.	
3. Se deberá coordinar con el jefe administrativo los días y las líneas para la constatación física.	
4. La constatación física de inventario se realizará cada semana.	
5. El auxiliar administrativo será el encargado de supervisar la constatación física, ya que es alguien ajeno al manejo de bodega.	
6. La jefe administrativa deberá proporcionar el material necesario para la constatación física.	
7. Para el cuadro del inventario se deberá tomar en cuenta los saldos de las Kardex y saldo físico de mercadería.	
8. En caso de encontrarse faltantes se deberá buscar el motivo de las inconsistencias, se deberá informar a gerencia explicando el motivo de los faltantes.	
9. Si existe mercería en mal estado se deberá informar a contabilidad para que se pueda dar de baja.	

	MERCADEO & MARCAS CÍA. LTDA POLÍTICAS PARA CONTROL DE INVENTARIO
ÁREA	BODEGA
RESPONSABLE	Jefe de Bodega
10. Cotejar los registros que no tengan movimientos y darlos de baja como inventario obsoleto	
11. Se deberá entregar un informe de la constatación física a contabilidad	
12. La recepción de mercadería se realizará por la mañana para que los auxiliares de bodega cuenten con el tiempo necesario para organizar y almacenar.	
13. El ingreso de mercadería se aprobará siempre que este en perfecto estado y que la orden de compra coincida con la factura emitida por el proveedor.	
14. No se aceptará productos golpeados o caducados.	
15. Etiquetar la mercadería con códigos	
16. Mantener limpia la bodega	
17. Implementar ventilación para preservar la mercadería	
18. Brindar el equipo necesario de bioseguridad, para garantizar la protección integral del trabajador. (cinturones, guantes y cascos)	

Fuente: Mercadeo & Marcas Cía. Ltda.

Elaborado por: Carrillo Paola

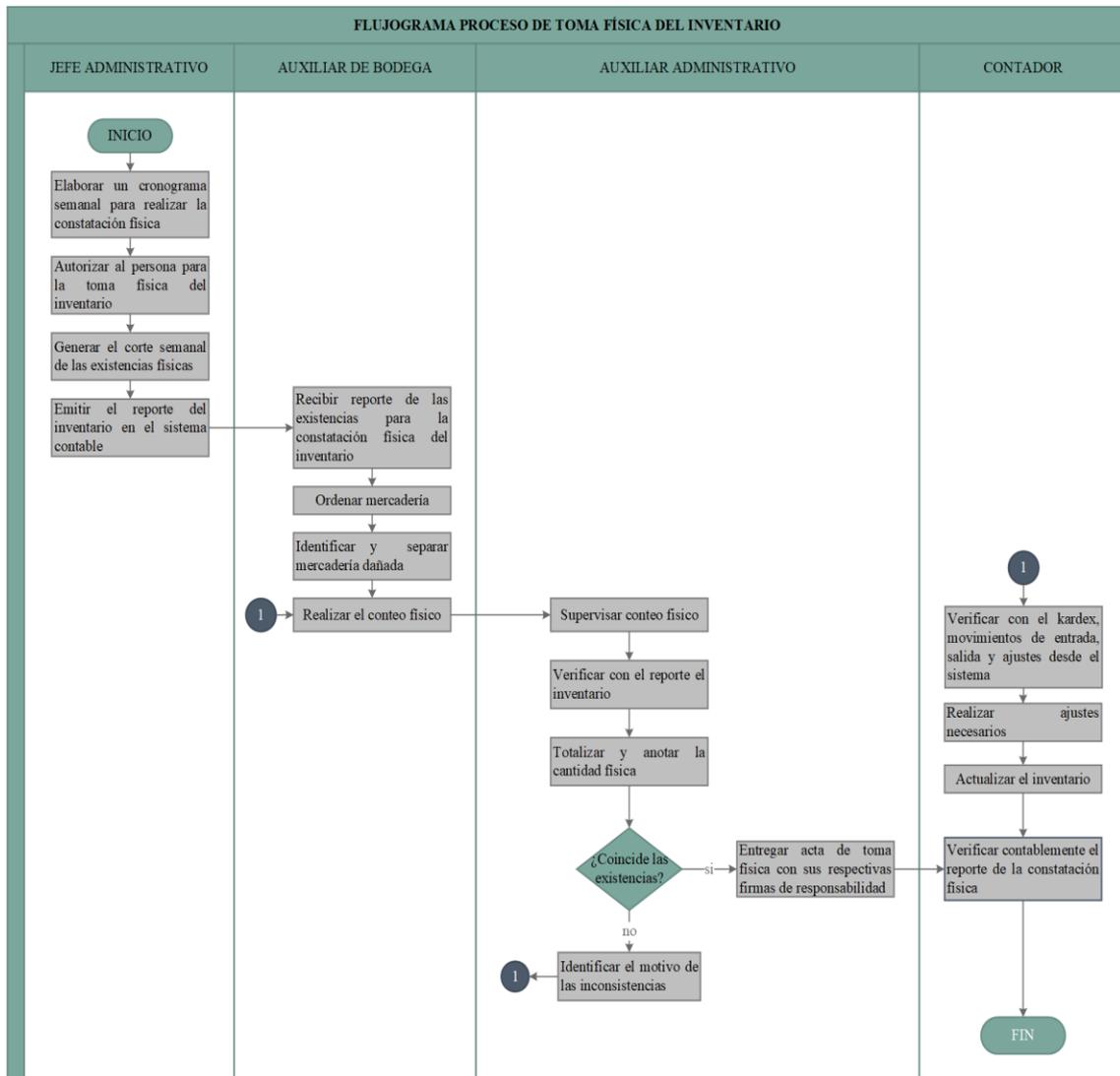
Tabla 23. Procedimiento de inventario para toma física

MERCADEO & MARCAS CÍA. LTDA.		
CONTROL DEL INVENTARIO PARA TOMA FÍSICA		
N	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Elaborar un cronograma semanal para la realización de la constatación física	Jefe Administrativo
2	Autorizar al personal responsable para la toma física del inventario	
3	Generar el corte semanal de las existencias físicas	
4	Guardar e imprimir el reporte del inventario	
5	Recibir reporte de las existencias para la constatación física del inventario	Auxiliar de Bodega
6	Ordenar la mercadería para la constatación física	
7	Identificar y separar la mercadería que se encuentra dañada o en mal estado	
8	Realizar el conteo físico	
9	Supervisar el conteo físico	Auxiliar Administrativo
10	Verificar con el reporte el inventario	
11	Totalizar y anotar la cantidad física	
12	Informar si coinciden o no las existencias	
	Volver a actividad. Identificar el motivo de las inconsistencias	Auxiliar Administrativo Auxiliar de Bodega
	Verificar con el Kardex, movimientos de entrada, salida y ajustes desde el sistema	Contador
	Realizar ajustes necesarios	
	Actualizar el inventario	
13	Entregar acta de toma física con sus respectivas firmas de responsabilidad	Auxiliar Administrativo
14	Verificar contablemente el reporte de la constatación física	Contador

Fuente: Mercadeo & Marcas Cía. Ltda.

Elaborado por: Carrillo Paola

Flujograma 5. Descripción del proceso de toma física del inventario



Fuente: Mercadeo & Marcas Cía. Ltda.
Elaborado por: Carrillo Paola

Tabla 25. Políticas Compras de mercadería

	MERCADEO & MARCAS CÍA. LTDA. POLITICA PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS
ÁREA	COMPRAS
RESPONSABLE	Presidente
OBJETIVO	Identificar procedimientos con la finalidad de optimizar recursos y brindar productos de calidad a los clientes.
POLÍTICAS GENERALES	
1. El encargado del área de compras será el presidente general de la compañía.	
2. La adquisición la realizará mediante una orden de compra generada en el sistema, previamente a la revisión del stock en bodega.	
3. Las órdenes de compra deben tener la firma del presidente, para su validación.	
4. Se le dará una copia de orden de compra al auxiliar de bodega, para verificar con la factura de compra.	
5. Se deberá hacer un seguimiento de la orden de compra.	
6. Se revisará facturas pendientes de pago	
7. Los pagos se realizan con cheque	

Fuente: Mercadeo & Marcas Cía. Ltda.

Elaborado por: Carrillo Paola

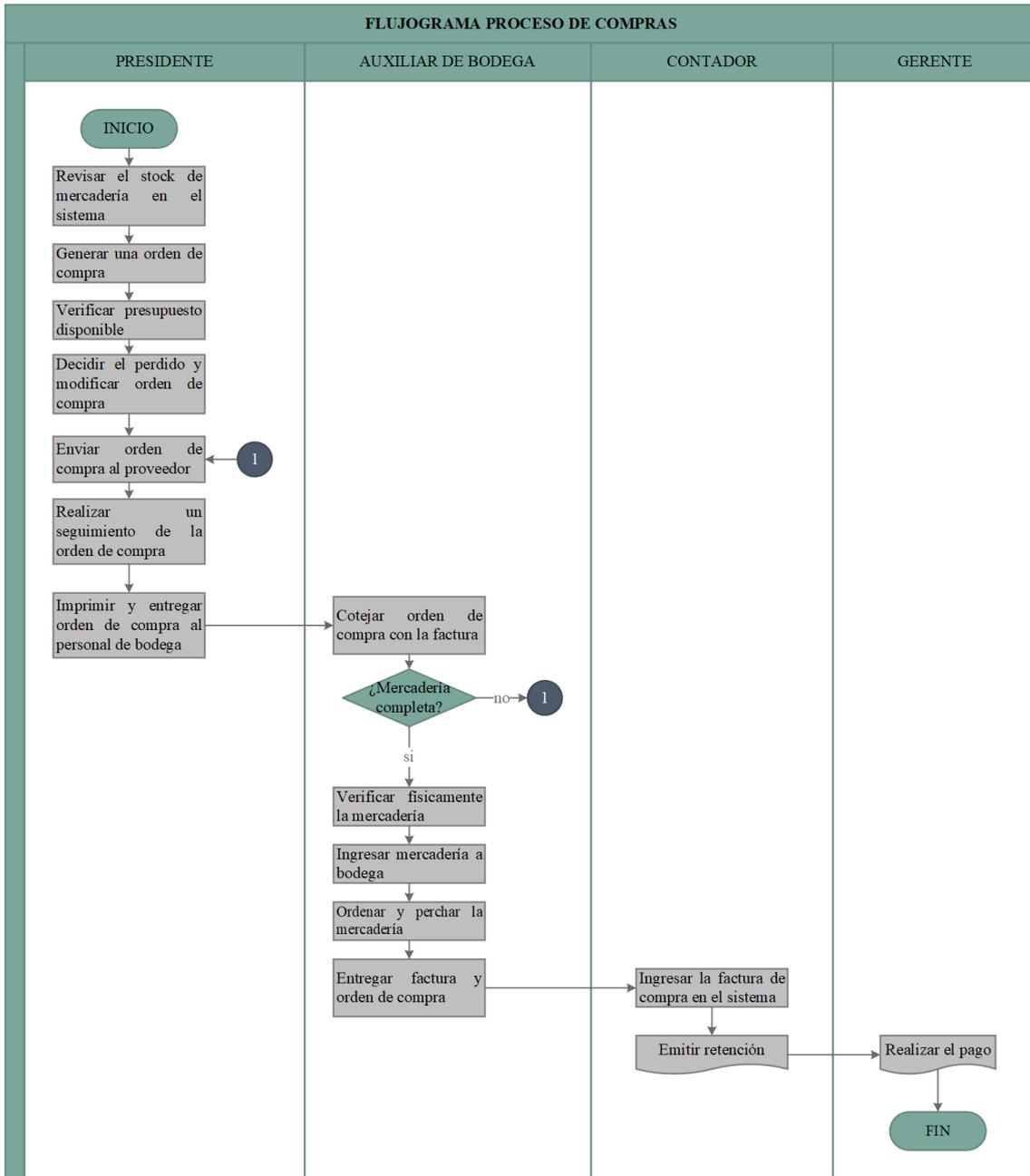
Tabla 26. Procedimiento control de inventarios en compras

MERCADEO & MARCAS CÍA. LTDA.		
CONTROL DE INVENTARIOS PARA EL PROCESO DE COMPRAS		
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Revisar el stock de mercadería en el sistema de la empresa	Presidente
2	Generar una orden de compra en el sistema	
3	Verificar presupuesto disponible para realizar el pedido	
4	Decidir el pedido y modificar orden de compra	
5	Enviar la orden de compra al proveedor	
6	Realizar un seguimiento de la orden de compra	
7	Imprimir y entregar la orden de compra al personal de bodega	
8	Cotejar orden de compra con la factura	Auxiliar de Bodega
9	Identificar si la mercadería esta completa de acuerdo con la factura y orden de compra	
	Volver a la actividad 5	
10	Verificar físicamente la mercadería	
11	Ingresar la mercadería a la bodega	
12	Ordenar y perchar mercadería	Contador
13	Entregar factura y orden de compra al contador	
13	Ingresar la factura de compra en el sistema contable	Contador
14	Emitir retención	
15	Realizar el pago	Gerente

Fuente: Mercadeo & Marcas Cía. Ltda.

Elaborado por: Carrillo Paola

Flujograma 6. Descripción del proceso de compras



Fuente: Mercadeo & Marcas Cía. Ltda.

Elaborado por: Carrillo Paola

Tabla 27. Políticas ventas de mercadería

	MERCADEO & MARCAS CÍA. LTDA. POLÍTICAS PARA CONTROL DE INVENTARIO
ÁREA	VENTAS
RESPONSABLE	Supervisor de Ventas
OBJETIVO	Implementar políticas que ayuden a ofrecer un servicio de calidad a los clientes y
POLÍTICAS GENERALES	
1. El encargado de ventas de mercadería es el vendedor y contarán con un supervisor quien verificara el correcto cumplimiento de sus tareas y obligaciones.	
2. El supervisor deberá entrenar al nuevo personal de ventas a realizar el proceso de ingreso de pedidos en el sistema de la empresa.	
3. El vendedor deberá organizar la visita de los clientes diariamente.	
4. Antes de hacer un pedido se revisará el stock.	
5. El vendedor deberá tener cuidado al momento de realizar un pedido, evitando equivocarse en la codificación de la mercadería	
6. Al momento de cobrar un crédito se deberá informar inmediatamente a la jefe administrativa.	
7. El vendedor deberá hacer un detalle especificando las facturas que cancela el cliente y el monto, para que la jefe administrativa pueda dar de baja la cartera.	
8. Una vez realizada la venta al día siguiente el vendedor deberá hacer un seguimiento de la entrega de sus pedidos	
9. Al momento de entregar el pedido se debe entregar la factura original correspondiente.	
10. El personal de distribución deberá conocer los clientes que tengan crédito	
11. Se deberá receiptar retenciones en buen estado y con las bases correctas.	

Fuente: Mercadeo & Marcas Cía. Ltda.

Elaborado por: Carrillo Paola

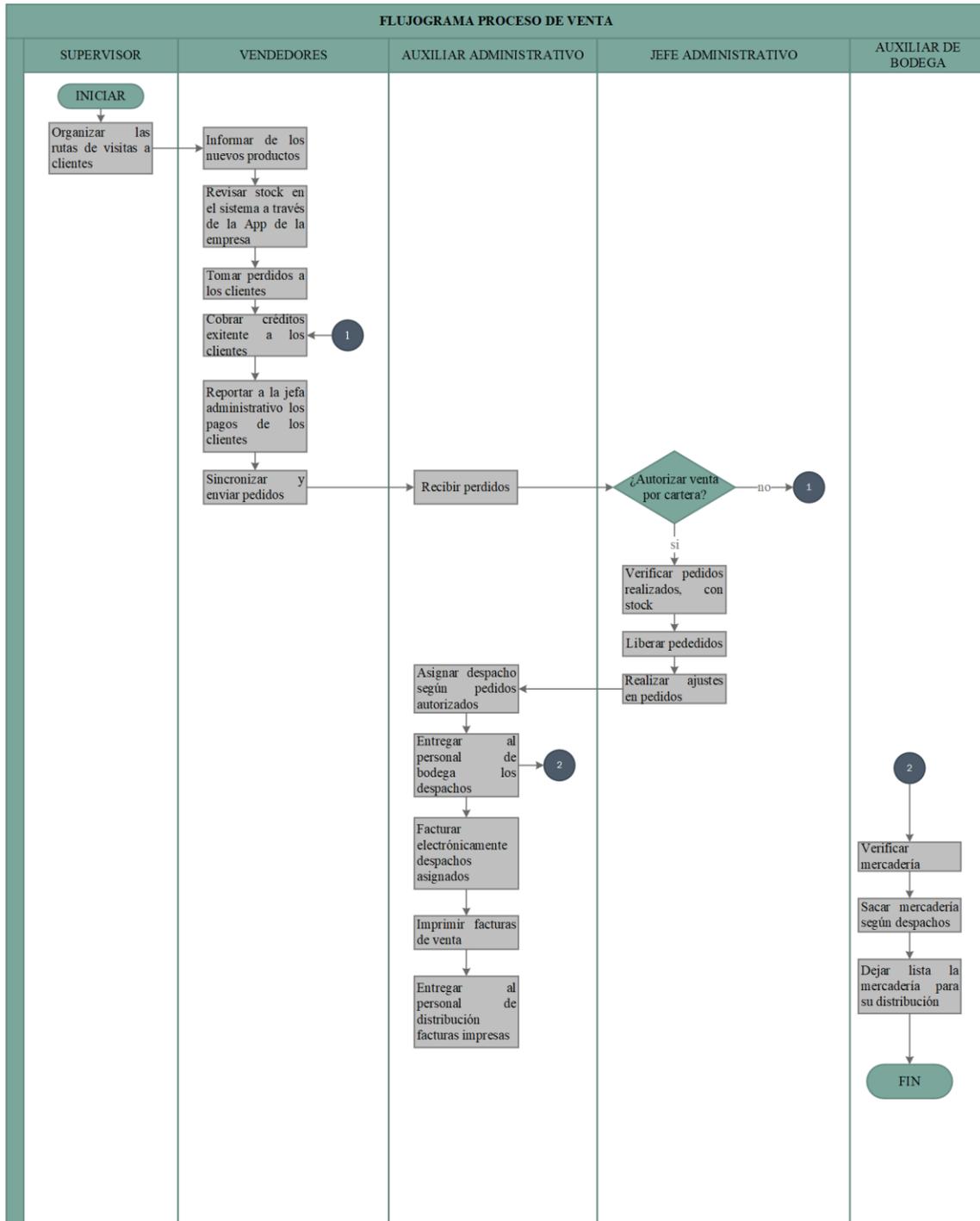
Tabla 28. Control de inventarios para el proceso de ventas

MERCADEO & MARCAS CÍA. LTDA.		
CONTROL DE INVENTARIOS PARA EL PROCESO DE VENTAS		
Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Organizar las rutas de visitas a clientes	Superviso de Ventas
2	Informar de los nuevos productos	Vendedor
3	Revisar stock en el sistema a través de la App de la empresa	
4	Tomar pedidos a los clientes	
5	Cobrar créditos existentes a los clientes	
6	Reportar a la jefa administrativo los pagos que realizan los clientes	
7	Sincronizar y enviar pedidos	
8	Recibir pedidos	Auxiliar Administrativo
9	Autorizar venta por cartera al día de los clientes	Jefe Administrativo
	Regresar a la actividad 5	
10	Verificar pedidos realizados con stock	
11	Liberar pedidos	
12	Realizar los ajustes en pedidos	Auxiliar Administrativo
13	Asignar despachos según pedidos autorizados	
14	Entregar al personal de bodega los despachos	
15	Facturar electrónicamente despachos asignados	Auxiliar de Bodega
15 A	Verificar mercadería	
16	Imprimir facturas de venta según los despachos	Auxiliar Administrativo
16 A	Sacar mercadería según despachos	Auxiliar de Bodega
17	Entregar al personal de distribución las facturas impresas	Auxiliar Administrativo
17 A	Dejar lista la mercadería para su distribución	Auxiliar de Bodega
17 A	Sacar mercadería según despachos	Auxiliar de Bodega
18	Verificar mercadería	
19	Dejar lista la mercadería para su distribución el día siguiente	

Fuente: Mercadeo & Marcas Cía. Ltda.

Elaborado por: Carrillo Paola

Flujograma 7. Descripción del proceso de ventas de mercadería



Fuente: Mercadeo & Marcas Cía. Ltda.
Elaborado por: Carrillo Paola

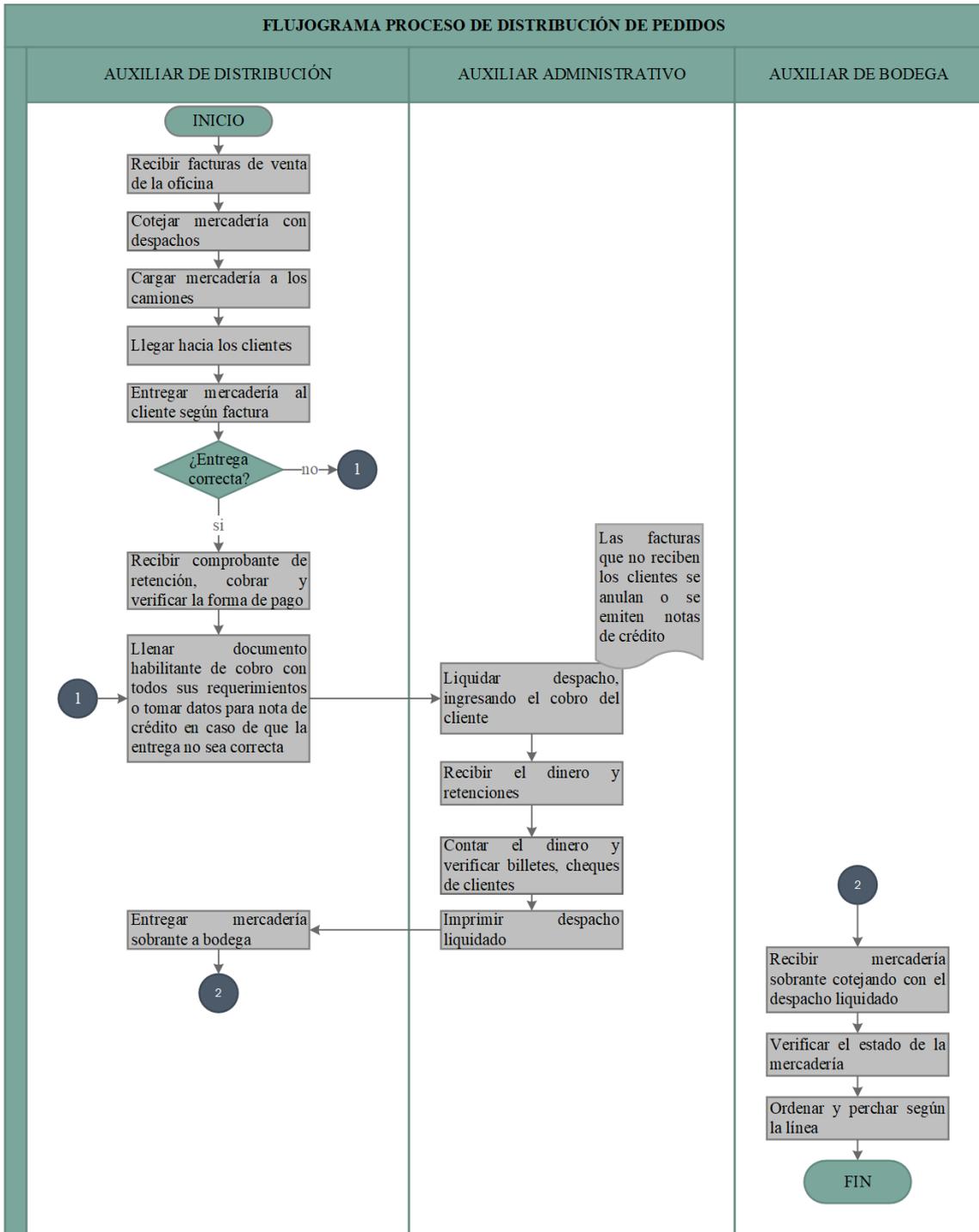
Tabla 29. Control de inventarios para el proceso de distribución de pedidos

MERCADERIA & MARCAS CÍA. LTDA.		
CONTROL DE INVENTARIOS PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE PEDIDOS		
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Recibir facturas de venta de la oficina del auxiliar administrativo	Auxiliar de Distribución
2	Cotejar mercadería con los despachos	
3	Cargar mercadería a los camiones	
4	Llegar hacia los clientes	
5	Entregar mercadería al cliente según factura	
6	Verificar que la entrega este correcta	
	Dirigirse actividad 10	
7	Recibir comprobante de retención, cobrar y verificar forma de pago	
8	Llenar documento habilitante de cobro con todos sus requerimientos o tomar datos para nota de crédito en caso de que la entrega no sea correcta. Véase tabla 28	Auxiliar Administrativo
9	Liquidar despacho ingresando e l cobro del cliente (Las facturas que no reciben los clientes se anulan o se emiten notas de crédito)	
10	Recibir el dinero y retenciones	
11	Contar el dinero y verificar los billetes, cheque de clientes	
12	Imprimir el despacho liquidado	Personal de Distribución
13	Entregar mercadería sobrante a bodega	
14	Recibir mercadería sobrante cotejando con el despacho liquidado	Auxiliar de Bodega
15	Verificar el estado de la mercadería	
16	Ordenar y perchar según la línea de mercadería	

Fuente: Mercaderia & Marcas Cía. Ltda.

Elaborado por: Carrillo Paola

Flujograma 8. Descripción del proceso de distribución de pedidos



Fuente: Mercadeo & Marcas Cía. Ltda.
Elaborado por: Carrillo Paola

Tabla 30. Formato liquidación de despacho

FORMATO LIQUIDACIÓN DE DESPACHOS MERCADERO & MARCAS CÍA. LTDA																																																											
CUIDAD:		FECHA:																																																									
N° DE DESPACHO:																																																											
CHOFER:																																																											
AYUDANTE																																																											
TOTAL DESPACHO																																																											
Depósito (Pacífico, Pichicha Produbanco)																																																											
Créditos																																																											
Cheques																																																											
Retenciones																																																											
Facturas Anuladas																																																											
Premios																																																											
Faltante																																																											
TOTAL EFECTIVO																																																											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">BILLETES</th> <th style="width: 15%;">UNIDADES</th> <th style="width: 15%;">TOTAL</th> <th style="width: 15%;">MONEDAS</th> <th style="width: 15%;">UNIDADES</th> <th style="width: 15%;">TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">100</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">1</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">50</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">0,5</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">20</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">0,25</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">10</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">0,1</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">0,05</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">0,01</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">TOTAL BILLETES</td> <td colspan="3" style="text-align: center;">TOTAL MONEDAS</td> </tr> <tr> <td colspan="6">TOTAL:</td> </tr> </tbody> </table>						BILLETES	UNIDADES	TOTAL	MONEDAS	UNIDADES	TOTAL	100			1			50			0,5			20			0,25			10			0,1			5			0,05			1			0,01			TOTAL BILLETES			TOTAL MONEDAS			TOTAL:					
BILLETES	UNIDADES	TOTAL	MONEDAS	UNIDADES	TOTAL																																																						
100			1																																																								
50			0,5																																																								
20			0,25																																																								
10			0,1																																																								
5			0,05																																																								
1			0,01																																																								
TOTAL BILLETES			TOTAL MONEDAS																																																								
TOTAL:																																																											
CRÉDITO			FACTURAS ANULADAS																																																								
N° DE FACTURA	RETENCIÓN	VALOR DE FACTURA	N° DE FACTURA	CLIENTE	VALOR DE FACTURA																																																						
TOTAL CRÉDITO			TOTAL ANULADAS																																																								
CHEQUE																																																											
N° DE FACTURA	RETENCIÓN	N° CHEQUE	N° CUENTA	VALOR CHEQUE																																																							
TOTAL CHEQUES																																																											
RETENCIONE EECTIVO																																																											
N° DE FACTURA	BASE IMPONIBLE	1% FUENTE	30% IVA	VALOR RET.																																																							
TOTAL RETENCIONES																																																											

Elaborado por: Carrillo Paola

3.5.8 Matriz de seguimiento y control

Para el seguimiento y control de los riesgos detectados en la empresa Mercadeo & Marcas Cía. Ltda. se elaboró una plantilla en Excel la cual permitirá a la institución verificar si se cumple con los procedimientos recomendados, para llevar adecuadamente el manejo de los inventarios. Esta matriz cuenta con 15 actividades ordenadas según el cuestionario de control interno que se utilizó a lo largo de la investigación.

Instructivo

- La gerente o jefa administrativa deberá abrir el archivo al finalizar el mes, para realizar el respectivo control.
- Deberá marcar las actividades que se cumplieron en el mes en la tabla de verificación, que se encuentra realizada a través de check list.



MERCADEO & MARCAS CIA LTDA.
INVENTARIOS
MATRIZ DE SUPERVISIÓN Y MONITOREO

TABLA DE VERIFICACIÓN		
COMPONENTE	ACTIVIDADES	VERIFICACIÓN
AMBIENTE DE CONTROL	1 Implementación del manual de políticas y procedimientos	<input checked="" type="checkbox"/>
	2 Segregación de funciones	<input type="checkbox"/>
	3 Mantener limpia las bodegas	<input type="checkbox"/>
	4 Asignación de personal para supervisión de toma física	<input type="checkbox"/>
EVALUACIÓN DE RIESGO	5 Implementación de equipo de seguridad industrial	<input type="checkbox"/>
	6 Implementación de ventilación	<input type="checkbox"/>
	7 Procedimientos adecuados para toma física del inventario	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDADES DE CONTROL	8 Actualización de códigos en el sistema contable	<input type="checkbox"/>
	9 Tratamiento contable para productos en mal estado	<input type="checkbox"/>
	10 Rotulación de mercadería en bodega según el sistema de la empresa	<input type="checkbox"/>
	11 Ingreso adecuado de facturas de compras	<input type="checkbox"/>
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	12 Capacitación al personal sobre manejo de inventarios	<input type="checkbox"/>
	13 Información periódica a través de reportes	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN	14 Asignar jefe de bodega	<input type="checkbox"/>
	15 Ejecución de manual para la gestión de inventarios	<input type="checkbox"/>

- Una vez que se verificó todas las actividades se dará un clic en el icono guardar



MERCADEO & MARCAS CIA LTDA.
INVENTARIOS
MATRIZ DE SUPERVISIÓN Y MONITOREO

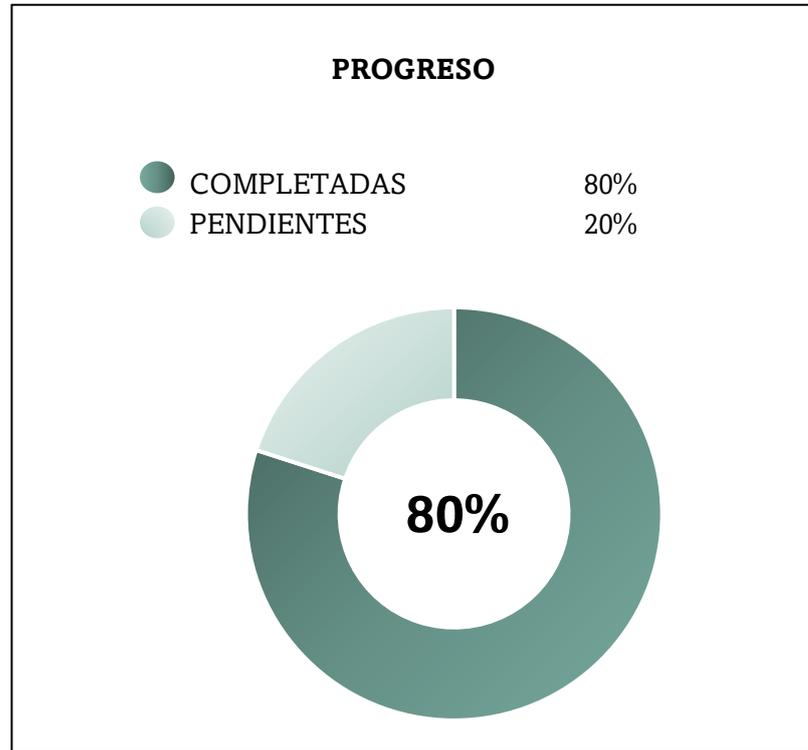


TABLA DE VERIFICACIÓN		
COMPONENTE	ACTIVIDADES	VERIFICACIÓN
AMBIENTE DE CONTROL	1 Implementación del manual de políticas y procedimientos	<input checked="" type="checkbox"/>
	2 Segregación de funciones	<input checked="" type="checkbox"/>
	3 Mantener limpia las bodegas	<input checked="" type="checkbox"/>
	4 Asignación de personal para supervisión de toma física	<input checked="" type="checkbox"/>
EVALUACIÓN DE RIESGO	5 Implementación de equipo de seguridad industrial	<input type="checkbox"/>
	6 Implementación de ventilación	<input checked="" type="checkbox"/>
	7 Procedimientos adecuados para toma física del inventario	<input checked="" type="checkbox"/>
ACTIVIDADES DE CONTROL	8 Actualización de códigos en el sistema contable	<input checked="" type="checkbox"/>
	9 Tratamiento contable para productos en mal estado	<input type="checkbox"/>
	10 Rotulación de mercadería en bodega según el sistema de la empresa	<input checked="" type="checkbox"/>
	11 Ingreso adecuado de facturas de compras	<input checked="" type="checkbox"/>
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	12 Capacitación al personal sobre manejo de inventarios	<input checked="" type="checkbox"/>
	13 Información periódica a través de reportes	<input checked="" type="checkbox"/>
ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN	14 Asignar jefe de bodega	<input type="checkbox"/>
	15 Ejecución de manual para la gestión de inventarios	<input checked="" type="checkbox"/>

- Automáticamente se llenará la tabla de control en la que se podrá evidenciar tanto las actividades que fueron cumplidas como las que no se pudieron realizar. Las actividades que fueron cumplidas se marcaran con la palabra OK tanto en el control como en la recomendación, al darse el caso contrario y actividades no fueron realizadas se activará un control detectivo dando la respectiva recomendación.

TABLA DE CONTROL					
COMPONENTE	Nº	PROCEIMIENTO	VERIFICACIÓN	CONTROL	RECOMENDACIÓN
AMBIENTE DE CONTROL	1	Manual de control	SI	OK	OK
	2	Segregación de funciones	SI	OK	OK
	3	Mantener bodega limpia	SI	OK	OK
	4	Asignación de personal para supervisión de toma física	SI	OK	OK
EVALUACIÓN DE RIESGO	5	Implementación de equipo de seguridad industrial	NO	Activar Control Detectivo	Al contador: gestionar presupuesto para la compra de trajes de seguridad industrial para el personal de bodega.
	6	Implementación de ventilación	SI	OK	OK
	7	Procedimientos adecuados para toma física del inventario	SI	OK	OK
ACTIVIDADES DE CONTROL	8	Codificación de productos actualizada	SI	OK	OK
	9	Tratamiento contable para productos en mal estado	NO	Activar Control Detectivo	Al jefe de bodega: avisar rápidamente cuando haya productos en mal estado Al contador: dar de baja los productos en mal estado o caducados oportunamente
	10	Rotulación de mercadería en bodega según el sistema de la empresa	SI	OK	OK
	11	Ingreso adecuado de facturas de compras	SI	OK	OK
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	12	Capacitación al personal sobre manejo de inventarios	SI	OK	OK
	13	Información periodica a traves de reportes	SI	OK	OK
ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN	14	Asignar jefe de bodega	NO	Activar Control Detectivo	A la gerente: Asignar un jefe de bodega que se encargue de controlar el correcto funcionamiento de la bodega y supervise las actividades de los auxiliares de bodega
	15	Ejecución de manual para la gestión de inventarios	SI	OK	OK

- Finalmente, se evidenciará un dashboard en forma de anillo mostrando el porcentaje de actividades completadas y pendientes.



- NOTA: En la parte superior de la plantilla se encuentra el icono limpiar, el cual permite que se elimine el contenido de toda la plantilla, en el caso de haber llenado incorrectamente o que se quiera realizar nuevamente la verificación.



CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- La empresa Mercadeo y Marcas Cía. Ltda. no cuenta con un adecuado sistema control interno para la gestión de sus inventarios provocando falencias y riesgos, desorganización en los empleados al no especificar sus funciones e inconciencias en el control de mercaderías.
- Mediante la utilización del marco referencial COSO se pudo identificar un nivel de riesgo del 75% para el componente ambiente de control, del mismo modo para el componente evaluación de riesgo con un nivel de riesgo del 67%, en lo que corresponde al componente actividades de control se identifica un nivel de riesgo del 25%, se evidencio que para el componente información y comunicación el nivel de riesgo es del 50% y finalmente para las actividades de supervisión y monitoreo se evidencio un riesgo del 67%.
- Se propuso un sistema de control interno de inventarios, mediante políticas, procedimientos, flujogramas y descripción de funciones de cada empleado con la finalidad de disminuir riesgos en el manejo y control del inventario.

4.2.Recomendaciones

- Implementar el sistema de control interno para la gestión de inventarios presente en este estudio, dirigido a las áreas de compras, ventas y bodega en la empresa Mercadeo & Marcas Cía. Ltda.
- Tomar en cuenta el análisis mediante el marco referencial COSO en donde se recomienda ejecutar procedimientos para mejorar la eficiencia de la empresa, mitigando riesgos y amenazas.
- Realizar la matriz de seguimiento cada fin de mes para conocer el porcentaje de progreso en las actividades que debe implementar la empresa para un adecuado control en el manejo de inventarios y bodega.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, L., & Parada, S. (2020). *Gestión de inventarios: carrilla para el aula*. Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Arenal, C. (2020). *Gestión de inventarios*. Logroño: Tutor Formación.
- Árevalo, M. (5 de Octubre de 2020). *Opirani*. Recuperado el 21 de Mayo de 2022, de Cómo realizar la evaluación del sistema del control interno: <https://www.piranirisk.com/es/blog/como-realizar-la-evaluacion-del-sistema-del-control-interno>
- Ballou, R. (2004). *Logística administración de la cadena de suministro*. Person Educación.
- Cairó, O. (2022). *Aprende a programar en Java: de cero al infinito*. Marcombo S.I.
- Caurin, J. (28 de Marzo de 2017). *Emprende Pyme*. Recuperado el 21 de Mayo de 2022, de Tipos de inventarios: <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-inventarios.html#:~:text=Seg%C3%BAAn%20su%20funci%C3%B3n&text=Inventario%20de%20ciclo%3A%20es%20el,mayor%20que%20la%20demanda%20actual>.
- Coloma, M., & Costa, F. (2015). Relación y análisis de los cambios al informe COSO y su vínculo con la transparencia empresarial. *Dialnet*, 135-145.
- Coopers, & Lybrand. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)*. Díaz de Santos S.A.
- COSO. (2013). *Control Interno - Marco Integrado Resumen Ejecutivo*. Obtenido de https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf
- Cruz, A. (2017). *Gestión de Inventariosv*. Málaga: IC.
- Del Medico, F. (15 de Junio de 2021). *Maplink*. Obtenido de Indicadores de inventarios: ¿Cuáles son los más relevantes para tu negocio?: <https://maplink.global/blog/es/principales-indicadores-de-inventarios/#:~:text=La%20forma%20m%C3%A1s%20r%C3%A1pida%20>

e,%E2%80%93%20ventas%20totales%20%E2%80%93%20inventario%20actual.

Duran, Y. (2012). Administración del inventario: elemento clave para la optimización. *Visión gerencial*, 55-78.

Estupiñan, R. (2015). *Control interno y fraudes: análisis de informe COS I,II y III con base en los ciclos transaccionales*. ECOE.

Fernández, J. (19 de Abril de 2021). Sage. Obtenido de Siete causas por las que no coinciden el inventario físico con el contable: <https://www.sage.com/es-es/blog/siete-causas-por-las-que-no-coinciden-el-inventario-fisico-con-el-contable/>

Fonseca, O. (2011). *Sistema de Control interno para organizaciones*. Lima: Instituto de Investigación en Accountability y Control - IICO.

González, P. (2010). *Manual de control interno y contable del Agente Aduanal*. Plaza y Valdes.

Guajardo, G., & Andrade, N. (2018). *Contabilidad Financiera*. Monterrey: McGraw-Hi.

Guerrero, H. (2009). *Inventarios: manejo y control*. Bogotá: Ecoe. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uta/69078?page=20>

Jiménez, J., Eréndira, J., & Alvarado, L. (2014). *Fundamentos de Programación*. Alfaomega Grupo Editor.

Lafuente, A. (16 de Agosto de 2016). *Fraude Interno*. Obtenido de COSO: gestión de riesgos: <https://fraudeinterno.wordpress.com/2016/02/19/coso-gestion-de-riesgos/>

Lebrancón, M. (Mayo de 2018). Evaluación del control interno en la auditoría de cuentas. *Presupuesto y Gasto Público*, 153-168.

López, J. (2014). *Gestión de inventarios*. España: Elearning S.L.

Mantilla, S. (2018). *Auditoría de Control Interno*. Ecoe Ediciones.

- Marín, S. (2014). El control interno basado en el modelo COSO. *Revista de Investigación de Contabilidad*, 36-42.
- Montaño, E. (2013). *Control Interno, auditoría y aseguramiento revisoría fiscal y gobierno corporativo*. Universidad del Valle.
- NIC 2. (s.f.). Normas Internacionales de Contabilidad Oficializadas. *Inventarios*.
- Pallerola, J., & Monfort, E. (2015). *Auditoría*. Madrid: RA-MA.
- Paspuel, A., & Burbano, P. (2018). Análisis de la gestión de inventarios de las clínicas odontológicas de la ciudad de Ibarra. *HOLOPRAXIS*.
- Perdomo, A. (2004). *Fundamentos de Control Interno*. Ediciones Contables y Administrativas S.A.
- Romero, J. (31 de Agosto de 2012). *Control interno y sus 5 componentes según COSO*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/control-interno-5-componentes-segun-coso/>
- Santa Cruz Marín, M. (2014). El control interno basado en el modelo COSO. *Universidad Peruana Unión*, 36-40.

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA	
ENTREVISTA	
ENTREVISTADO	
CARGO	
FECHA	
Objetivo: Conocimiento general del manejo interno de los inventarios en la empresa.	
1. ¿La compañía tiene un sistema de control interno para el manejo de los inventarios?	
2. ¿Cómo se llama el sistema contable que utiliza la empresa?	
3. ¿Cómo considera el funcionamiento del sistema contable?	
4. ¿Cuál es el método de evaluación de inventarios que maneja la empresa?	
5. ¿La empresa cuenta con documentación interna enumerada para el control de los inventarios?	
6. ¿El saldo de la Kardex es razonable con las existencias físicas?	
7. ¿El movimiento de la Kardex es verificado con la factura de compra y venta?	
8. ¿El costo de venta de los inventarios es correcto al método de evaluación?	
9. ¿Las facturas de compra a menudo coincide con los órdenes de compra?	
10. ¿La factura de venta coincide con los pedidos de los clientes?	
11. ¿Contablemente existe cotejamiento con los saldos de los mayores y Kardex?	
12. ¿La utilidad que gana la empresa por la venta de mercadería es razonable?	

Anexo 2. Check list

CHECK LIST				
DISTRIBUCIÓN DE BODEGA Y ALMACENAMIENTO				
Departamento: Bodega			Entrevistados:	
Objetivo: Conocer e identificar los riesgos en bodega				
N°	Aspectos Para Verificar	Si	No	Observaciones
Ambiente de Control				
1	Almacenamiento adecuado			
2	Existen sanciones para los responsables de inventario en caso de faltantes			
Evaluación de Riesgos				
3	La bodega cuenta con señalización de seguridad en la instalación			
4	Los productos están ubicados sobre algún material resistente			
5	La mercadería se encuentra correctamente ubicada en paletes evitando el riesgo de caerse			
6	El área de bodega se mantiene limpia			
7	El personal cuenta con elementos de protección			
8	Existen extintores en el aérea de bodega			
Actividades de control				
9	Los inventarios están codificados según el sistema contable de la empresa			
10	Se hace conteo físico de inventarios			
11	Las responsabilidades de los auxiliares de bodega esta definidas			
Información y comunicación				
12	El personal tiene conocimiento para manipular cargas pesadas			
13	El personal informa a la gerencia sobre la mercadería deteriorada			
14	Existe una comunicación entre los vendedores y el personal de bodega			
Actividades de Supervisión y Monitoreo				
15	Hay un jede de bodega			
16	Existe un monitoreo de todas las actividades como compras, ventas.			

Anexo 3. Cuestionario de control interno

CUESTIONARIO CONTROL INTERNO				
INVENTARIOS				
MERCADEREO & MARCAS CÍA. LTDA.				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
AMBIENTE DE CONTROL				
1	¿Existe un manual de políticas, metas y procedimientos establecidos para el control de los inventarios de la empresa?			
2	¿Se ha difundido entre los empleados las funciones establecidas en sus áreas de trabajo?			
3	¿Existe segregación de funciones adecuada entre los empleados?			
4	¿Los inventarios físicos lo realizan personal ajeno a los custodios?			
EVALUACIÓN DE RIESGO				
5	¿La empresa cuenta con el equipo de seguridad industrial para el personal de bodega? (cascos, cinturones, etc.)			
6	¿La compañía cuenta con ventilación adecuada en la bodega para evitar pérdida del inventario por humedad o calor?			
7	¿La empresa cuenta con seguridades dentro de sus instalaciones? (vigilancia, cámaras de video, salidas de escape, extintores, detectores de humo)			
ACTIVIDADES DE CONTROL				
8	¿La distribución y almacenamiento de los inventarios está clasificada de acuerdo con las líneas de producto?	x		
9	¿La compañía realiza constataciones físicas de sus inventarios de forma periódica?	x		
10	¿Se registra en el sistema los ajustes provenientes de diferencias resultantes en los recuentos físicos?	x		
11	¿Se realiza órdenes de compra, de las mercaderías que son necesarias de abastecimiento de acuerdo con la verificación de los inventarios?			

12	¿El personal de bodega verifica el ingreso de la mercadería conforme las órdenes de compra?			
13	¿Los códigos de productos para la constatación física están actualizados?			
14	¿Existe algún tratamiento contable para el inventario en mal estado?			
15	¿Se lleva un control del ingreso de bodega de la mercadería de los carros despachadores?			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
16	¿Existe una comunicación adecuada mediante charlas, cartelera o cualquier medio de divulgación en cuanto a políticas para el control de mercaderías?			
17	¿Hay capacitaciones al personal sobre temas de administración de inventarios?			
18	¿Existe una comunicación frecuente entre las áreas de compras, ventas y bodega?			
19	¿Se informa periódicamente el movimiento de los inventarios a través de reportes?			
ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN Y MONITOREO				
20	¿La empresa cuenta con un jefe de bodega para el manejo de inventarios?			
21	¿Existe un plan o programa de control para la ejecución de las actividades en el manejo de inventarios?			
22	¿La gerencia controla las actividades del personal de bodega con frecuencia?			

Anexo 4. Observación directa

Sistema ADM - Sistema Administrador [PLATINUM] - [MERCADEO MARCAS CIA LTDA]

Modulos - Opciones

- VENTAS - FACTURACION
- INVENTARIO - KARDEX
 - Ajustes de Inventario
 - Egresos de Bodega
 - Ingresos a Bodega
 - Informes de Inventario
 - Informe de Ajustes de Bodega
 - Informe de Antigüedad de Productos
 - Informe de Ordenes de Compra
 - Inventario Historico
 - Kardex de Producto
 - Stock Clasificado por Bodega
 - Stock por Categoría
 - Stock por Proveedor y Bodega
 - Mantenimiento
 - Ingreso de Motivos de Movimiento
 - Procesos de Inventario
- CLIENTES - CUENTAS POR COBRAR
- PROVEEDORES - CUENTAS POR PAGAR
- NOMINA - ROLES
- PEDIDOS POR INTERNET
- CENTRO DE COSTO X VENDEDOR
- CONTABILIDAD - BANCOS
- PARAMETROS DEL SISTEMA

Datos sobre la opción

Kardex de Producto - [MERCADEO MARCAS CIA LTDA]

Bodega: 10 BODEGA PRINCIPAL Fecha Desde: 05/06/2022 Hasta: 05/07/2022 Costo Promedio Costo Ultimo

Item

Desde: 71652 YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU Motivo: TODOS

Hasta: 71652 YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU

VER: 25112020

Bod.	Item	Nombre	No Egreso	Fecha-EGR	Tipo-EGR	Número-EGR	Monto-ERG	Cant/Uni-EGR
10	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	445565	10/06/2022	FAC	437485	2.29	1
10	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	445752	10/06/2022	FAC	437669	2.29	1
10	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	445792	10/06/2022	FAC	437708	2.29	1
10	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	445808	10/06/2022	FAC	437724	4.58	2
10	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	445828	10/06/2022	FAC	437744	9.17	4
10	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU						0
10	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	445941	13/06/2022	FAC	437856	4.58	2
10	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	446000	13/06/2022	FAC	437911	2.29	1
10	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	446041	13/06/2022	FAC	437952	2.29	1
10	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	446068	13/06/2022	FAC	437979	2.29	1
10	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	446195	13/06/2022	FAC	438106	2.29	1
10	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	446253	13/06/2022	FAC	438164	2.29	1
10	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	446294	13/06/2022	FAC	438205	4.58	2
10	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	446303	13/06/2022	FAC	438214	2.29	1
10	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	446317	13/06/2022	FAC	438228	2.29	1
10	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	446363	13/06/2022	FAC	438274	2.29	1
10	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	446456	13/06/2022	FAC	438367	2.29	1
10	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	446490	13/06/2022	FAC	438401	2.29	1
10	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	446493	13/06/2022	FAC	438404	2.29	1

Kardex Record: 219/243 Exclusive NUM 6:31:18 pm



MERCADERO MARCAS CIA LTDA										
Kardex de productos										
Producto: 71652-YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU										
Hasta: 05/07/2022										
Mes: 7										
ADM - Administrador de Distribución Masiva										
BODEGA	ITEM	NOMBRE	N_EGRESO	FECHA_EGR	TIPO_EGR	N_EGR	MONTO_EGR	CANT_EGR	SALDO	INV_ACUMULADO
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	448.782,00	01/07/2022	FAC	440.649,00	2,29	1,00	224,00	513,95
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	448.784,00	01/07/2022	FAC	440.651,00	2,29	1,00	223,00	511,65
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	448.816,00	01/07/2022	FAC	440.683,00	9,18	4,00	219,00	502,47
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	448.818,00	01/07/2022	FAC	440.685,00	2,29	1,00	218,00	500,18
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	448.826,00	01/07/2022	FAC	440.693,00	2,29	1,00	217,00	497,88
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	448.828,00	01/07/2022	FAC	440.695,00	2,29	1,00	216,00	495,59
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	448.837,00	01/07/2022	FAC	440.704,00	2,29	1,00	215,00	493,30
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	448.845,00	01/07/2022	FAC	440.712,00	2,29	1,00	214,00	491,00
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	448.849,00	01/07/2022	FAC	440.716,00	4,59	2,00	212,00	486,41
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	448.854,00	01/07/2022	FAC	440.721,00	2,29	1,00	211,00	484,12
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	448.860,00	01/07/2022	FAC	440.727,00	4,59	2,00	209,00	479,53
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	448.877,00	01/07/2022	FAC	440.744,00	2,29	1,00	208,00	477,24
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	448.897,00	01/07/2022	FAC	440.763,00	2,29	1,00	207,00	474,94
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	448.940,00	01/07/2022	FAC	440.804,00	2,29	1,00	206,00	472,65
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	448.944,00	01/07/2022	FAC	440.808,00	2,29	1,00	205,00	470,35
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	448.952,00	01/07/2022	FAC	440.816,00	2,29	1,00	204,00	468,06
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	448.953,00	01/07/2022	FAC	440.817,00	2,29	1,00	203,00	465,76
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	448.960,00	01/07/2022	FAC	440.824,00	2,29	1,00	202,00	463,47
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	449.043,00	01/07/2022	FAC	440.907,00	2,29	1,00	201,00	461,17
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	449.046,00	01/07/2022	FAC	440.910,00	2,29	1,00	200,00	458,88
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	449.069,00	01/07/2022	FAC	440.933,00	2,29	1,00	199,00	456,59
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	449.095,00	01/07/2022	FAC	440.959,00	4,59	2,00	197,00	452,00
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	449.133,00	01/07/2022	FAC	440.996,00	2,29	1,00	196,00	449,70
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	449.188,00	01/07/2022	FAC	441.050,00	2,29	1,00	195,00	447,41
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	449.189,00	01/07/2022	FAC	441.051,00	2,29	1,00	194,00	445,11
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	449.210,00	01/07/2022	FAC	441.071,00	2,29	1,00	193,00	442,82
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	449.231,00	01/07/2022	FAC	441.092,00	2,29	1,00	192,00	440,52
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	449.241,00	01/07/2022	FAC	441.102,00	2,29	1,00	191,00	438,23
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	449.246,00	01/07/2022	FAC	441.107,00	2,29	1,00	190,00	435,94
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	449.316,00	02/07/2022	FAC	441.176,00	2,29	1,00	189,00	433,64
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	449.317,00	02/07/2022	FAC	441.177,00	2,29	1,00	188,00	431,35
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	449.327,00	02/07/2022	FAC	441.187,00	2,29	1,00	187,00	429,05
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	449.353,00	04/07/2022	FAC	441.209,00	2,29	1,00	186,00	426,76
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	449.366,00	04/07/2022	FAC	441.222,00	2,29	1,00	185,00	424,46
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	449.383,00	04/07/2022	FAC	441.239,00	2,29	1,00	184,00	422,17
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	449.415,00	04/07/2022	FAC	441.271,00	2,29	1,00	183,00	419,88
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	449.421,00	04/07/2022	FAC	441.277,00	2,29	1,00	182,00	417,58
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	449.536,00	04/07/2022	FAC	441.392,00	2,29	1,00	181,00	415,29
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	449.539,00	04/07/2022	FAC	441.395,00	2,29	1,00	180,00	412,99
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	449.552,00	04/07/2022	FAC	441.408,00	2,29	1,00	179,00	410,70
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	449.568,00	04/07/2022	FAC	441.424,00	2,29	1,00	178,00	408,40
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	449.593,00	04/07/2022	FAC	441.449,00	2,29	1,00	177,00	406,11
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	449.624,00	04/07/2022	FAC	441.480,00	2,29	1,00	176,00	403,81
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	449.629,00	04/07/2022	FAC	441.485,00	2,29	1,00	175,00	401,52
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	449.632,00	04/07/2022	FAC	441.488,00	2,29	1,00	174,00	399,23
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	449.637,00	04/07/2022	FAC	441.493,00	2,29	1,00	173,00	396,93
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	449.699,00	04/07/2022	FAC	441.554,00	2,29	1,00	172,00	394,64
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	449.714,00	04/07/2022	FAC	441.569,00	2,29	1,00	171,00	392,34
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	449.718,00	04/07/2022	FAC	441.573,00	2,29	1,00	170,00	390,05
1	71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	449.779,00	05/07/2022	FAC	441.629,00	6,88	3,00	167,00	383,16

MERCADEO MARCAS CIA LTDA

Desde: QUALA ECUADOR S.A.-Hasta: QUALA ECUADOR S.A.

Fecha 05/07/2022

ADM - Administrador de Distribución Masiva

CODIGO	NOMBRE	TUNIDAD
	QUALA ECUADOR S.A.	-
01023PR	1 UND.VIVE DE 300(X1 LOT SAV+1AROMATEL 370)	2
9021	1 UNID AMPER Y 1 UNID VIVE 300(POR 2 SUNTEA Y 1 J YA)	8
9050	1 UNID.VIVE CERO (POR 3 JUGO YA+1 SUNTEA)	2
9035	2 UNDS VIVE 300(POR1 SP SAVILOE270)	7
9010	3 UND VIVE 300(POR 2 SP ZERO+1 SP AMPER)	8
01058PR	3 UNID VIVE 300(POR 1 SIX SAVILOE 320+1SIX 270ML)	16
00391	ACONDICIONADOR SAV BIOT 12X530ML	5
1018	AMPER	131
1520	AROM BAMBU DP 30X370ML	198
1516	AROM FLORAL DP 30X370ML	17
1517	AROM FRUTOS ROJOS 30X370ML	300
1518	AROM LMO DP 30X370	326
1519	AROM MANDARINA DP 30X370ML	85
1193	AROMA AF 24X10X40	2
6480	AROMA AF10X900 DOYPACK	14
7123	AROMA BAMBU 10X900	13
7158	AROMA BAMBU 6X1900	7
7120	AROMA BAMBU 6X2X900	5
30363	AROMA FR DP 10X900ML	13
0362	AROMA LMO DP 10X900	11
89001	AROMATEL LMO 15X6X150ML	22
1203	BIS FRESA 12X10	239
1204	BIS MANGO 12X10	242
0873	BONICE FRESA EDULC X15 X10UN	199
0875	BONICE MANGO EDULC X15X10UN	200
0920	CREMA DE PEINAR SAV CLG FCO 12X275	32
9015	DOS UND VIVE 300(POR 1 NUTRIBELA CM+1 NUTRIBELA)	5
0115	EGO CERA DE PEINAR POTE 12X160	1
6404	EGO CERA PARA PEINAR POTE 24X60	12
9852	EGO GEL ALFA 40X190	39
9850	EGO GEL ALFA 96X90	99
9851	EGO GEL ALFA12X500	10
01226	EGO GEL ATRACTION 72X8X15	141
01228	EGO GEL ATTR POT 40X190	122
10309	EGO SHAMP BLACK 12X230 EC2	21
11205	EGO SHAMP BLACK 12X400 EC	10
10306	EGO SHAMP FORC 12X230 ECU	19
11207	EGO SHAMP FORCE 12X400 EC	10
10307	EGO SHAMP FUSI 12X230 ECU	14
11206	EGO SHAMP FUSION 12X400 EC	7
5825	FORTIDEN ENJ 18*3*70ML	22
36966	FORTIDEN ENJ 54X60ML	84
10504	GEL POWER 12X500	4
10315	GEL POWER 40X190	57

10111	GEL POWER 96X90	167
40107	NUT BOK LOT 24X12X27 EC	77
40106	NUTR REPOLARIZACION LOT24X12X27 EC	57
3009	NUTRI ARES POTE 12X300 EC	14
0303	NUTRI ARES REP.INTENSA LOT24X12X27 EC	8
43006	NUTRI BOK POTE 12X300 EC	130
4307	NUTRI CAUT POTE 12X300EC	19
3003	NUTRI NUT POTE 12X300 EC	12
1178	NUTRI NUT10 LOT 24X12X27REP	40
0302	NUTRIBELA CAUTERIZAC LOT24X12X27	99
50122	QUIPITOS POPS 24X24	266
64550	SAV AC MULTIOLEOS SCH 24X18X22ML	30
64558	SAV AC MULTIOLEOS 12X530 ML	20
64565	SAV CP MULTIOLEOS 12X275 ML	23
23079	SAV CP MULTIOLEOS 24X18X22 ML	26
5111	SAV CP MULTIVIT DOY 36X95 ML	83
4653	SAV SH MULTIO. 6X550+AC530	41
61353	SAV SH MULTIOLEOS 12X170 ML	15
64539	SAV SH MULTIOLEOS 12X550 ML	32
61365	SAV SH MULTIOLEOS 24X18X25 ML	54
1470	SAV. AC. MULTIV. FCO. 12X530	1
1474	SAV. CP. MULT. LOT. 24X18X22	20
4022	SAV. SH. ANTICASPA/MENTA DOY 12X170	61
01113	SAV. SH. MULTIV.DOY 12X170	6
00924	SAV.COLAGENO ACOND.FCO 12X530	10
1471	SAV.CP. MULTIV. FCO. 12X275	9
1472	SAV.SH. MULTIV. FCO. 12X550	4
80105	SAVILOE 24X320ML	526
80107	SAVILOE 270MLX24	292
00679	SHAMPOO SAV BIOTINA 12X550	9
0984	SUNTEA POLVO FR ROJOS 1.5 L	50
40504	SUNTEA POLVO MILKY 1.5 (SUNTEA MARACUYA)	19
80304	SUNTEA POLVO DURA1. 5L 20X8 ECU	28
80302	SUNTEA POLVO LIMO 1.5L.20X10 EC	35
40502	SUNTEA POLVO BEES 1. 5L ECU(MANZANA)	12
1576	SUNTEA POLVO LIMON 9LX15UND	15
1571	VIVE 100 CERO 475MLX6	18
1702	VIVE 100 MORINGA 475MLX6	15
1109	VIVE 100% BOROJO 475X6	54
0423	VIVE 100% ORIG 475X6 CE	61
71647	YA 2L FRES BUEN 24X12 EC	73
71648	YA 2L GUAN BUEN24X12 ECU	85
71649	YA 2L LIMO BUEN 24X12 ECU	101
71651	YA 2L MAND BUEN 24X12 ECU	60
71657	YA 2L MANG BUEN24X12 ECU	82
71652	YA 2L MORA BUEN 24X12 ECU	125
71653	YA 2L NARA BUEN 24X12 ECU	111
71650	YA 2L NRJLL BUEN 24X12 EC	9
71660	YA 2L PEPE 1 24X12 EC (PIÑA-COCO)	80

157 Faltan 10