PONTIFICIA UNIVERISDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

"DESARROLLO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMÉSTICOS, EN EL CANTÓN CAYAMBE"

WESTER ANDRÉS MONTALVO CÓRDOVA

DIRECTOR: ING. GALO SÁNCHEZ LEÓN, MBA.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: AUDITORÍA

QUITO, JUNIO 2018

DIRECTOR:

Ing. Galo Sánchez León, MBA.

INFORMANTES:

Ing. Carlos Sierra, Mgtr.

Ing. René Tola, MBA

DEDICATORIA

A mis padres, Wester y Ana, por todo su amor, sus cuidados, paciencia y apoyo incondicional. Por tener la suerte de contar con su ejemplo de sacrificio, constancia y superación.

A mis hermanos, Daniel y Dallyana por compartir conmigo buenos y malos momentos, y por motivarme a ser un mejor ejemplo para ustedes.

A mi abuelita, Laura, por cuidarnos siempre con el mayor cariño.

Andrés

AGRADECIMIENTO

A mis padres, por ese esfuerzo que realizan a diario por mis hermanos y por mí. Y por tener siempre el mejor y más acertado consejo cuando lo he necesitado.

A mi novia y amigos, por haber compartido las mejores experiencias y muy gratos momentos en esta etapa universitaria.

A mi director, Ing. Galo Sánchez, por las enseñanzas, amistad y su guía en este trabajo de titulación.

Andrés

ÍNDICE

1. DESCRIPCIÓN Y ENTORNO EMPRESARIAL....14

1.1. INTRODUCCIÓN....14

1.2. ANÁLISIS PEST....14

1.2.1. Factores Políticos....15

1.2.2. Factores Económicos....17

1.2.3. Factores Sociales....19

1.2.4. Factores Tecnológicos....21

1.3. LA INDUSTRIA DEL COMERCIO EN ECUADOR....23

1.4. RESEÑA INSTITUCIONAL....25

1.5. MODELO DE NEGOCIO DE ELECTRO OFERTAS....26

2. PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO....28

2.1. INTRODUCCIÓN....28

2.2. CONTROL INTERNO....30

2.2.1. Concepto de Control Interno....30

2.2.2. Objetivos del Control Interno....31

2.2.3. Importancia del Control Interno....32

2.2.4. Clasificación del Control Interno....34

2.2.5. Principios del Control Interno....34

2.3. MODELO COSO 36

2.3.1. Concepto del Modelo COSO 36

2.3.2. COSO 2013 37

2.3.3. Cubo COSO 2013 39

2.3.3.1. Ambiente de control 40

2.3.3.2. Evaluación de riesgos 41

2.3.3.3. Actividades de control 42

2.3.3.4. Sistemas de información y comunicación 42

2.3.3.5. Supervisión 43

3. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL, FUNCIONAL Y DE PROCEDIMIENTOS DE LOS INVENTARIOS DE LA EMPRESA ELECTRO OFERTAS 45

3.1. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL 45

3.1.1. Tabla de clasificación de tamaño de empresas 45

3.1.2. Organigrama Institucional ELECTRO OFERTAS 48

3.2. DETALLE DE LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑAN LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA ELECTRO OFERTAS 49

3.2.1. Jefe de almacén 49

3.2.2. Jefe de crédito y cobranza 50

3.2.3. Jefe de inventarios 50

3.2.4. Departamento contable 50

3.3. INVENTARIOS 51

3.3.1. Norma Internacional de Contabilidad 2 (NIC 2) 52

3.3.1.1. Definiciones 52

3.3.1.2. Medición de los Inventarios 54

3.3.1.3. Costos de adquisición 55

3.3.1.4. Fórmulas para el cálculo del costo 56

3.3.1.5. Valor Neto Realizable 57

3.3.2. El Producto 59

3.3.2.1. Portafolio de Productos 59

Tabla 4: Listado de Productos 59

3.3.2.2. Manejo y envío del producto al cliente 61

3.3.2.3. Servicio Post-Venta 62

3.3.3. Precio 62

3.3.3.1. Estrategia de Precios 64

3.3.4. Promoción 64

4. DIAGNÓSTICO DE CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS 66

4.1. METODOLOGÍA FINANCIERA 66

4.1.1. Estado de situación financiera del 01 Enero al 31 Diciembre 2017 (Extracto)

66

4.1.2. Indicadores Financieros 67

4.2. METODOLOGÍA DEL CONTROL INTERNO DE LOS INVENTARIOS.....68

4.2.1. Objetivos del Manual 70

4.3. CUESTIONARIOS PARA REALIZAR PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO 71

4.3.1. Objetivos de las pruebas de cumplimiento.....72

4.4. RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS.....73

4.4.1. Cuestionario de Información General de Control Interno.....74

4.4.2. Cuestionario para la revisión y evaluación del sistema de Control Interno ...77

4.4.3. Matrices matemáticas.....82

Ilustración 3: Matriz FODA 82

5. PROPUESTA DE MANUAL PARA CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS 91

5.1. DEFINICIÓN DE MANUAL 91

5.1.1. Manual de Control Interno.....91

5.1.2. Procesos 92

5.1.3. Actividades 92

5.1.4. Simbología de diagramas de flujo 93

5.2. DESARROLLO DEL MANUAL 94

5.2.1. Introducción.....94

5.2.2. Objetivos.....94

5.2.2.1. Objetivo General.....95

5.2.2.2. Objetivos específicos 95

5.2.3. Definición 95

5.2.4. Alcance 96

5.2.5. Políticas 96

5.2.6. Personal 97

5.3. PROCESOS, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DE INVENTARIOS 98

5.3.1. Planeamiento 98

5.3.2. Compras 99

5.3.2.1. Compra 99

5.3.2.2. Recepción 99

5.3.4. Almacenamiento 102

5.3.5. Despacho 104

5.3.6. Contabilidad 106

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 109

6.1. CONCLUSIONES 109

6.2. RECOMENDACIONES 111

BIBLIOGRAFÍA 112

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Industria del Comercio en Ecuador por actividad (2013).....24

Tabla 2: Industria del Comercio en Ecuador por participación geográfica (2013) 24

Tabla 3: Clasificación de tamaño de empresas.....45

Tabla 4: Listado de Productos 59

Tabla 5: Estrategia de Precios.....64

Tabla 6: Estado de situación financiera del 01 Enero al 31 Diciembre 2017 (Extracto).....66

Tabla 7: Indicadores Financieros.....67

Tabla 8: Cuestionario de Información General de Control Interno 74

Tabla 9: Simbología de diagramas de flujo 93

Tabla 10: Proceso de Compras de Inventarios.....100

Tabla 11: Proceso de Almacenamiento de Inventarios.....102

Tabla 12: Proceso de Despacho de Inventarios 104

Tabla 13: Proceso de Determinación de Deterioro de Inventarios 107

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1: Cubo COSO 2013 39

Ilustración 2: Organigrama Institucional 48

Ilustración 3: Matriz FODA 82

Ilustración 4: Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) 84

Ilustración 5: Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) 86

Ilustración 6: Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA) 88

Ilustración 7: Gráfica de la Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA) 90

Ilustración 8: Flujograma de Proceso Compras 101

Ilustración 9: Flujograma de Proceso Almacenamiento 103

Ilustración 10: Flujograma de Proceso Despacho de Inventario 105

Ilustración 11: Flujograma de Proceso de Determinación de Deterioro de Inventarios 108

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación tiene por objetivo desarrollar un manual de Control Interno para el área de Inventarios de la empresa comercializadora de electrodomésticos ELECTRO OFERTAS, ubicada en el cantón Cayambe.

Los inventarios en empresas comerciales PYMES pueden superar con facilidad el 50% de sus activos corrientes, dado que la operatividad de las mismas radica en la rotación de sus mercaderías. Es por ello que los inventarios representan una cuenta vital en el balance general de pequeñas y medianas empresas y conlleva a mantener un adecuado control.

La empresa ha visto que el manejo de sus inventarios en ocasiones se ha vuelto un problema, debido a que no se ha considerado la implementación de una planificación técnicamente adecuada, ni se han establecido políticas ni procesos que garanticen la optimización en el ciclo de estos activos.

En el primer capítulo del presente trabajo se realiza una introducción y análisis de la industria del comercio, del entorno empresarial del país y una reseña de la empresa ELECTRO OFERTAS.

El segundo capítulo es un desarrollo integral de lo que comprende el Control Interno, en este apartado se tratan, conceptos, principios y modelos, que son los fundamentos del Manual que se propone.

El tercer capítulo comprende el análisis organizacional, funcional y de procedimientos de los inventarios de la empresa, con la finalidad de poner en contexto la situación de la organización.

El diagnóstico de Control Interno de los inventarios de la empresa ELECTRO OFERTAS es lo que se sustenta en el capítulo cuatro de este documento, donde se abordan temas como la metodología financiera, metodología de control interno y la recolección y tratamiento de datos.

El capítulo cinco es la propuesta del manual de control interno, fundamentado en la teoría que otorgan los modelos de control interno, y la realidad situacional de la empresa. En este apartado se destacan políticas, procesos y procedimientos que buscan la eficacia y eficiencia en las operaciones.

Finalmente, en el capítulo seis se describen las conclusiones y recomendaciones necesarias para la implementación de la propuesta del manual descrita en este documento.

1. DESCRIPCIÓN Y ENTORNO EMPRESARIAL

1.1. INTRODUCCIÓN

Para abordar este capítulo, es fundamental empezar dando a conocer algunos antecedentes en varios ámbitos concernientes a la actualidad nacional, tal y como indica la metodología PEST, con el fin de clarificar el entorno y el ambiente en el que se desarrollan las empresas del sector comercial.

1.2. ANÁLISIS PEST

El análisis PEST es una herramienta de medición de la administración para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y entorno integral de una empresa. PEST es el acrónimo de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, los cuales con frecuencia son empleados para evaluar el mercado en el que se encuentra una empresa o una unidad.

El PEST funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis FODA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea. Sin embargo este se enfoca en determinar el entorno externo de la organización, otorgando así, un panorama más o menos favorable para el proyecto.

Para llevar a cabo el PEST, es necesario que el encargado del análisis recopile la mayor cantidad de información pertinente sobre el entorno externo a la empresa. Realizarse preguntas como "¿Cuál es el panorama actual y qué cambios se avecinan en términos de política, economía, sociedad y tecnología que puedan afectar de alguna manera el funcionamiento del proyecto?, serán claves para entender la actualidad y el futuro cercano de los mercados y las industrias en las que se desarrollará el proyecto. (Formatoedu.com, 2018)

1.2.1. Factores Políticos

La Política es el primer elemento a considerar en el análisis PEST de un proyecto, ya que esta abarca desde un ámbito nacional hasta el local. Para ello se debe evaluar el impacto de todo cambio legislativo que pueda afectar al mercado o a la industria en la que se encuentre la empresa, determinado generalmente por el tipo de gobierno de turno en el poder. Los factores políticos incluyen la evaluación de aspectos tales como:

- El respeto a los derechos constitucionales.
- La protección a la inversión.
- La política fiscal.
- La legislación laboral.
- Burocracia.

- La estabilidad del gobierno y sus posibles cambios.
- Políticas de comercio exterior.
- Control del poder de mercado.
- Derechos de autor, patentes y propiedad intelectual.
- Protección al consumidor y el comercio electrónico.
- Las normas de protección al medio ambiente.

Para el caso práctico de la empresa ELECTRO OFERTAS, con base en Ecuador se analiza brevemente el ámbito político del país, puesto que este marca las pautas que el sector productivo económico puede seguir.

Por un lado las políticas públicas del actual gobierno se enmarcan como progresistas, puesto que intentan darle más poder a las PYMES mediante el incentivo al llamado cambio de la matriz productiva del país; por otro lado se ha limitado la inversión y el impulso a la creación del emprendimiento, mediante la burocratización del proceso a nuevas empresas, impuestos que desalientan la inversión privada, regulaciones, prohibiciones, imposición de cupos a las importaciones entre otras medidas regulatorias. Todo esto ha derivado en que las empresas en la actualidad busquen una mayor tecnificación y estén más preparadas para una inestable legislación.

1.2.2. Factores Económicos

Los factores políticos tienen sustento en el supuesto del crecimiento económico de un país, por lo tanto, las decisiones de política pública tienen implicaciones económicas. El comportamiento, la confianza del consumidor y su poder adquisitivo estarán relacionados con la etapa de auge, estancamiento, recesión o recuperación por la que atraviese una economía. Estos son algunos ejemplos de los factores que se presentan en el panorama económico. (Ayala & Arias, 2015)

- Tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB).
- Tasa de inflación.
- Tasa de desempleo.
- Las tasas de interés.
- Tipo de cambio.
- Los costos laborales.
- Etapa del ciclo económico.
- La disponibilidad del crédito.
- El nivel de renta disponible de los consumidores.
- Las políticas monetarias.

A continuación se realiza una reseña de la actualidad económica del país, y como ciertas proyecciones y tendencias económicas pueden afectar a ciertos sectores productivos y a las decisiones de las empresas en general.

En recientes informes emitidos por el Banco Central del Ecuador menciona que las cifras de las previsiones de crecimiento de la economía del país fueron revisadas al alza. A mediados de 2017 se estimó que el Producto Interno Bruto (PIB) crecería en 0,71% al finalizar este año. Tras la actualización de los datos de los sectores económicos y de acuerdo con los reportes de las distintas industrias se estima que será de 1,5%. (Banco Central del Ecuador, 2017)

En resumen el año 2017 ha sido un año de recuperación económica después de haber tenido un 2016 de recesión e inestabilidad económica debido tanto a factores ambientales como a decisiones políticas.

A mediados de 2017 se eliminaron ciertas regulaciones económicas que tras el terremoto de abril de 2016 se las implementó con el carácter de temporales, tal y como lo fueron las salvaguardias y las limitaciones (cupos) a las importaciones, a las que se sumaron otras como, el incremento de dos puntos porcentuales al IVA (Impuesto al Valor Agregado), nuevas escalas para el ISD (Impuesto a la Salida de Divisas), y creación del impuesto al capital. El levantamiento de dichas medidas afectó de manera positiva a la economía de las empresas y sobre todo a las PYMES del país, ya que los precios de los productos se redujeron logrando con ello el aumento en la inversión y en el consumo de la población.

1.2.3. Factores Sociales

Son el tercer componente del análisis PEST y tienen un enfoque en las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan las actitudes, intereses y opiniones de la gente e influyen en sus decisiones de compra. Los factores sociales varían de un país a otro e incluyen aspectos tan diversos como los que seguidamente se detallan: (Ayala & Arias, 2015)

- Los demográficos (crecimiento de la población, estructura de edades).
- Religión y creencias.
- Las actitudes hacia el trabajo, ocio, la carrera y la jubilación.
- La salud, educación y la movilidad social.
- Las tendencias en el empleo.
- Los medios de comunicación, opinión pública, actitudes y prejuicios.
- Los estilos de vida.
- La distribución del ingreso.
- Hábitos de consumo.
- Las tasas de inmigración y emigración.

Hablar del ámbito social puede ser uno de los temas más complejos, puesto a que la sociedad ecuatoriana se encuentra parcializada por la opinión política, los ecuatorianos que están a favor y en contra del gobierno. También tiene que

ver mucho con la clase social o capacidad económica de cada persona para que se pueda obtener un juicio de valor más acertado.

Por un lado los partidarios del actual gobierno sostienen que es en lo social, en lo que más ha mejorado el país, pues ahora los ecuatorianos tenemos mucho más acceso a la salud, educación, vivienda y demás servicios públicos, y estos son de calidad. Sin embargo, por otro lado las clases sociales media y alta son las que más han sentido los estragos del actual gobierno, puesto que se han creado nuevos impuestos y otros se han elevado en sus porcentajes.

Sin lugar a dudas este gobierno ha realizado importantes inversiones que buscan mayores equidades sociales, también es cierto que en años anteriores ha hecho grandes gastos corrientes como la contratación de empleados públicos por la burocratización de muchas funciones estatales que en la actualidad se han vuelto insostenibles, todo esto sin haber destinado algo de recursos para el ahorro.

Cabe destacar que la sociedad se ha movilizado a las calles por varias ocasiones y en las ciudades más importantes del país a lo largo del presente año, ya sea a favor o en contra de las políticas del gobierno, es por ello que se puede afirmar que el pueblo ecuatoriano está dividido por partidarios y opositores al régimen.

1.2.4. Factores Tecnológicos

El factor tecnológico es importante para casi la totalidad de las empresas de todos los sectores industriales. La tecnología es una fuerza impulsora de los negocios, mejora la calidad y reduce los tiempos de comercializar productos y servicios.

Los factores tecnológicos pueden reducir las barreras de entrada, los niveles mínimos para producir eficientemente e influir en la decisión de si se produce directamente o se contrata con terceros. Pero también en las industrias donde los cambios tecnológicos se dan con mucha velocidad, es difícil para las empresas adoptar estos cambios al mismo ritmo debido al costo y a la disponibilidad de un recurso humano calificado. (Ayala & Arias, 2015)

Estos son varios aspectos a considerar entre los factores tecnológicos.

- El impacto de las nuevas tecnologías (robótica, nanotecnología).
- Tasa de cambio tecnológico.
- El gasto en investigación y desarrollo.
- La legislación relativa a la tecnología.
- Nivel de tecnología en la industria.
- Infraestructura en tecnologías de comunicación.

- Los incentivos a la modernización tecnológica.

En temas de factores tecnológicos el país ha tenido grandes avances en los últimos tres años, principalmente gracias a la Ley Orgánica de Telecomunicaciones (LOT) promulgada en febrero de 2015, establece el Acceso universal a Internet, convirtiendo al acceso a Internet en un servicio básico que potencialmente estaría sujeto a regulación como es el caso del agua, teléfono y electricidad. (Ministerio de Telecomunicaciones, 2016)

En el ámbito de las Tecnologías de la Información, se ha establecido como política pública el uso de software libre en las entidades de la Administración Pública Central; actualmente se están evaluando acciones para fomentar a los desarrolladores, como la priorización de software nacional, tanto para software libre como para propietario que satisfaga los requerimientos, prefiriéndose soluciones nacionales, regionales o internacionales con componente nacional. (Ministerio de Telecomunicaciones, 2016)

Respecto a Gobierno Electrónico, según la encuesta de Gobierno Digital 2014, de las Naciones Unidas, Ecuador ocupa el puesto 83 de 193 países. Esta posición se espera mejorar gracias a los grandes esfuerzos que el país ha hecho en los últimos años, los que han culminado en la generación de un gran número de servicios disponibles en línea para el uso de la ciudadanía. (Ministerio de Telecomunicaciones, 2016)

1.3. LA INDUSTRIA DEL COMERCIO EN ECUADOR

Teniendo como punto de partida la situación actual del país, y aún más los cambios políticos que hemos afrontado los ecuatorianos los últimos 10 años, en cuanto a tributación, restricciones a las importaciones, nuevos impuestos, etc.; y sobre todo la falta de apoyo gubernamental para las empresas del sector comercial, se ha vuelto imprescindible tomar acciones como, disminuir gastos y optimizar recursos. Si bien es cierto estas premisas se deberían considerar como las bases fundamentales y punto de partida de cualquier organización, muchas de las PYMES en el Ecuador no las implementan o las implementan de forma parcial.

A continuación se detalla una breve reseña de la situación del comercio interno en el Ecuador.

La presente publicación del 2013, contiene información a nivel nacional de 1.386 empresas, dedicadas a la actividad comercial, de las cuales; 753 empresas (54%) forman parte del Comercio al por Mayor; 480 (35%) de Comercio al por Menor, y 153 (11%) tienen como actividad el Comercio de Vehículos Automotores y Motocicletas. (ecuadorencifras, 2013)

Tabla 1: Industria del Comercio en Ecuador por actividad (2013)

Industria del Comercio en Ecuador (2013)				
Actividades de Comercio	**Porcentaje del Comercio Al Por Mayor**	**Tipo de Comercio**	**Participación del Total**	**Total Producción (En USD)**
Venta de Otros Enseres Domésticos.	65%	Al por Mayor	51%	7.467.208.774,00
Venta de Otros tipos de Maquinaria y Equipo.				
Venta al Por Mayor de Alimentos, Bebidas y Tabaco.				
		Al por Menor	37%	
		Vehículos automotores	12%	

Fuente: (ecuadorencifras, 2013)

Elaborado por: Andrés Montalvo

Tabla 2: Industria del Comercio en Ecuador por participación geográfica (2013)

Provincias más productivas	**Participación en su Región**	**Regiones productivas**	**Participación del Total**	**Total Producción (En USD)**
		Amazonía e Insular	1%	7.467.208.774,00
Guayas	94%	Costa	36%	
Pichincha	85%	Sierra	63%	

Fuente: (ecuadorencifras, 2013)

Elaborado por: Andrés Montalvo

1.4. RESEÑA INSTITUCIONAL

ELECTRO OFERTAS, es una empresa creada en Noviembre de 2004, con domicilio en el cantón Cayambe, provincia de Pichincha, su principal actividad económica es la venta al por menor de electrodomésticos.

En la actualidad, la empresa además de comercializar las líneas clásicas de artefactos electrodomésticos, ha ampliado sus líneas de productos siguiendo la tendencia de las empresas de la industria, esto es incursionando en artículos complementarios como, tecnología, mobiliario de salas, comedores, dormitorios, artículos de bazar, instrumentos musicales, herramientas medianas para la construcción, vehículos (bicicletas, motocicletas, cuadriciclos) y neumáticos para vehículos.

De acuerdo a la teoría de las finanzas de una empresa, sus directivos deben negociar el plazo de crédito con los proveedores, el mismo que para mantener un buen flujo de caja y liquidez debe ser superior o al menos igual al tiempo de crédito que la empresa les otorgue a sus clientes. Sin embargo según estadísticas de la empresa el 89% del total de las ventas se las realizan con crédito directo, con un plazo de hasta 24 meses, en tanto que los proveedores de la empresa le conceden un tiempo máximo de 120 días, esto debido al modelo de negocio que se ajusta al tipo de empresa comercial. Es por ello que para mantener la operatividad, la empresa financia el crédito de los clientes mediante el cobro de una tasa de interés de acuerdo al plazo solicitado al momento de la adquisición del producto.

1.5. MODELO DE NEGOCIO DE ELECTRO OFERTAS

Según Michael Porter, la Ventaja Competitiva es lo que permite lograr un desempeño por sobre el promedio de la industria, la base de la ventaja competitiva es el Modelo de Negocios, el cual hace de estructura para la materialización de una idea que permita generar ingresos y lograr el éxito esperado.

(Llorens, 2010) Se refiere a un modelo de negocios como una representación de la lógica del negocio. Describe lo que una empresa ofrece a sus clientes, cómo llega a ellos, cómo se relaciona con ellos, cómo interactúa con sus proveedores, empleados y el medio en el cual está inserto, en resumen, es una representación de cómo se organiza la empresa para lograr sus objetivos.

Los componentes esenciales de un modelo de negocio son el Segmento o mercado en el cual se va a enfocar la empresa y la Propuesta de Valor, que hace referencia al factor diferencial entre esta y su competencia.

El Segmento de clientes al cual se dirige la empresa ELECTRO OFERTAS es el de minorista, retail o consumidor final. Personas cuyas necesidades o gustos comprendan principalmente el confort y funcionalidad del hogar, mediante el acceso a productos de calidad, en marcas de prestigio, a precios accesibles y con facilidades de pago.

La Propuesta de Valor de ELECTRO OFERTAS es, brindar un servicio de asesoramiento al cliente, de forma en que encuentre y adquiera el producto que le brinde el mejor beneficio de acuerdo sus necesidades y gustos. Acompañado de formas de financiamiento de la compra que se ajuste a la economía del cliente.

2. PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO

2.1. INTRODUCCIÓN

Como afirma (Estupiñán, 2015), la actividad económica es un hecho real económico realizado para intercambiar o transferir bienes y/o servicios, este hecho puede ocurrir con o sin participación de la empresa.

Sin embargo, todas las empresas, ya sean lucrativas o sin fines de lucro, realizan una actividad económica, misma que se puede resumir en cinco actividades básicas y siete riesgos potenciales de fraude y error a que están sujetas dichas actividades.

Las actividades básicas de una empresa son:

- Vende bienes y/o servicios y los compra.
- Compra bienes y/o servicios y los paga.
- Contrata mano de obra y la paga.
- Mantiene control de sus inventarios y de sus costos, cuando produce bienes y/o servicios.
- Sistematiza la información a través de la cual reconoce, calcula, clasifica, registra, resume, y reporta sus operaciones.

Con sus riesgos potenciales:

- Transacciones, que no están debidamente autorizadas.
- Transacciones contabilizadas, que no son válidas.
- Transacciones realizadas, que no están contabilizadas.
- Transacciones, que no están debidamente valuadas.
- Transacciones que están indebidamente clasificadas.
- Transacciones, que no están clasificadas en el período que corresponden.
- Transacciones, que están indebidamente registradas en los sistemas contables.

Con el afán de prevenir o detectar estos riesgos potenciales, la empresa establece controles administrativos y contables.

"Existe un solo sistema de control interno, el administrativo, que es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro del objetivo administrativo." (Estupiñán, 2015)

Sobre el Control Interno, autores como (Espinoza Cruz) señalan que en la actualidad el tema es catalogado como un proceso presente, un flujo continuo y no como un hecho histórico o un factor estático. Esta es una herramienta gerencial para un adecuado manejo organizacional a fin de garantizar razonablemente la obtención de los objetivos tácticos definidos en los aspectos financiero, normativo y operativo.

2.2. CONTROL INTERNO

2.2.1. Concepto de Control Interno

Existen varias definiciones sobre lo que constituye el control interno, por lo que a continuación se indican algunas de las más importantes:

La definición emitida por la A.I.C.P.A. (American Institute of Certified Public Accountants) dice que:

"El control interno comprende el plan de organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en el negocio para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas por la Gerencia."

Otra definición bastante práctica y ajustada a la realidad puede ser la siguiente:

(Espinoza Cruz) En su publicación afirma que, en general es un sistema de aseguramiento de gestión llevado a cabo por la administración, donde está involucrada íntegramente la totalidad de los recursos humanos pertenecientes a la entidad. Es decir, incluye la adopción de medidas corporativas para la cobertura de

sus bases de datos, de sus metas funcionales y del acatamiento normativo al que está sujeto.

2.2.2. Objetivos del Control Interno

"El control interno se define como un proceso efectuado por la junta directiva de la entidad, la gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable relacionada con el logro de objetivos en las siguientes categorías:" (auditoresycontadores.com, 2015)

- Eficacia y eficiencia en las operaciones.
- Fiabilidad y oportunidad de la información financiera y operativa.
- Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, o acto ilegal.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.
- Prevenir errores e irregularidades.

Por lo anteriormente mencionado se puede identificar tres tipos de objetivos del Control Interno. Los principales son los de alcanzar la optimización en las actividades que realiza la organización, con base en la confiabilidad de los datos de los estados financieros, y cumpliendo con las obligaciones y normas que posea la entidad. Además, de salvaguardar los recursos que se dispone.

También se identifican los objetivos de desempeño, los cuales hace referencia al grado de consecución de las metas establecidas por la gerencia, empleando la menor cantidad de recursos humanos, financieros y materiales en el menor tiempo posible.

Finalmente, se identifican los objetivos informativos, los cuales precisan que se deben preparar los estados financieros correctamente, ya que son estos los que muestren la situación financiera de la organización, y por los que se deberán tomar las decisiones oportunas para cambiar o mantener los resultados obtenidos.

2.2.3. Importancia del Control Interno

"La importancia del control interno es de suma relevancia en las empresas que buscan institucionalizarse para alcanzar altos niveles de competitividad, por medio de la transparencia y rendición de cuentas." (Deloitte, 2010)

Como se menciona en anteriores párrafos, el Control Interno es una herramienta administrativa, implementada fundamentalmente con el afán de ayudar a la organización en la consecución de los objetivos corporativos definidos en diversos aspectos de la planificación estratégica, tales como, financiero, operativo y normativo.

“Las virtudes de un adecuado sistema de Control Interno se sustenta en su capacidad de dar confianza prudente para la ejecución de los objetivos intrínsecos de este sistema, de propiciar límites sensatos para la cobertura de continencias, de proteger apropiadamente el acatamiento a las políticas y procedimientos establecidos, de promover la veracidad e integridad de su base de datos, de favorecer el desempeño formal de sus actividades dentro del marco regulatorio del sector al cual pertenece, y de patrocinar medidas que conduzcan a la cultura organizacional de evaluaciones de desempeño eficaz expuestos en memorias, reportes, informes o actas pertinentes.” (Espinoza Cruz)

En este contexto, (Ramos Álvarez, 2009) precisa que el Control Interno pretende:

- “Aumentar la probabilidad de realización de los objetivos.
- Reducir o prevenir los riesgos.
- Disminuir las sorpresas en los procesos.
- Asegurar la credibilidad de la información.
- Cumplir las leyes y normas.
- Rendir cuentas”

2.2.4. Clasificación del Control Interno

(Mantilla, 2009) Afirma en su libro que el Control Interno se puede clasificar en dos componentes:

- **Control administrativo**: Tiene que ver con la autorización de las transacciones por parte de la administración.
- **Control contable o financiero**: Engloba el plan de la organización y los procedimientos y registros relacionados con salvaguardar los activos y la confiabilidad de los estados financieros, diseñado para proveer seguridad razonable.

2.2.5. Principios del Control Interno

(Mantilla, 2009) Realiza un análisis de los diferentes criterios y estructuras conceptuales más importantes, para establecer los siguientes 7 principios del Control Interno:

1) **Segregación de funciones**: Indispensable para separar áreas no compatibles, vulnerables y para fomentar el control cruzado en las responsabilidades.

2) **Autocontrol**: La dirección, gestión, supervisión y evaluación del Control Interno son el soporte de la gerencia, por lo cual deben ser encargados a personas capacitadas y con conocimientos en tecnología, que estén bajo la revisión del auditor.

3) **Desde arriba hacia abajo**: La aplicación del Control Interno debe ser aplicado en forma descendente, desde los niveles superiores de la organización hacia los niveles inferiores.

4) **Costo menor que beneficio**: El Control Interno genera valor para el cliente y el accionista, esto quiere decir que los controles internos no pueden ser más costosos que las actividades controladas ni que los beneficios que producen. Si el control interno genera sobre – costos o duplicidades, es mejor eliminarlos.

5) **Confiabilidad**: Es el grado de relación que existe entre la efectividad del diseño y operación del sistema de Control Interno y la extensión de la documentación, conciencia y monitoreo del Control Interno.

6) **Eficiencia**: Se mide en todas las actividades y las tareas, permite determinar si los controles conllevan a mejores resultados respecto a los objetivos establecidos.

7) **Documentación**: Toda la información que se relacione con el Control Interno debe estar debidamente sustentada, de forma en que pueda ser analizada por cualquier personal distinto al que lo realizó.

Estos principios constituyen el componente necesario para poder establecer un marco referencial con el que debe contar un adecuado sistema de Control Interno que pueda brindar una fiabilidad razonable.

2.3. MODELO COSO

2.3.1. Concepto del Modelo COSO

(Mantilla, 2009) Describe al COSO como:

"The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway), es una organización voluntaria (sin ánimo de lucro) del sector privado dedicada a orientar, sobre una base global, a la administración ejecutiva y a las entidades de gobierno hacia el establecimiento de operaciones de negocio más efectiva, eficientes y éticas."

"Así como la opinión de un auditor sobre los estados financieros se refiere a que, si los mismos son razonables en sus cifras con respecto a un marco contable, llámese IFRS o NIIFs, para opinar sobre la efectividad de un sistema de control interno, es necesario partir de un marco de referencia sobre el mismo."

Es como sustenta (PricewaterhouseCoopers, 2014) el establecimiento del Marco de Referencia de Control Interno (COSO).

2.3.2. COSO 2013

COSO 2013, es la última versión del documento de Marco de Control Interno Integrado, elaborado por el Comité de las Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, (por sus siglas en Inglés), el mismo que reemplaza al COSO I de 1992.

Como menciona (Estupiñán, 2015), este nuevo documento COSO 2013, elaborado por la Comisión Treadway, para ayudar a todas las empresas, no solo a aquellas de responsabilidad pública, sino también para las organizaciones con o sin fines de lucro. El propósito del documento según este mismo lo define es de:

a) Adaptarse al aumento y complejidad de los negocios, a los cambios en la tecnología y nuevos métodos de negociación.

b) Detección y respuesta a los riesgos.

c) Conseguir el logro de los objetivos.

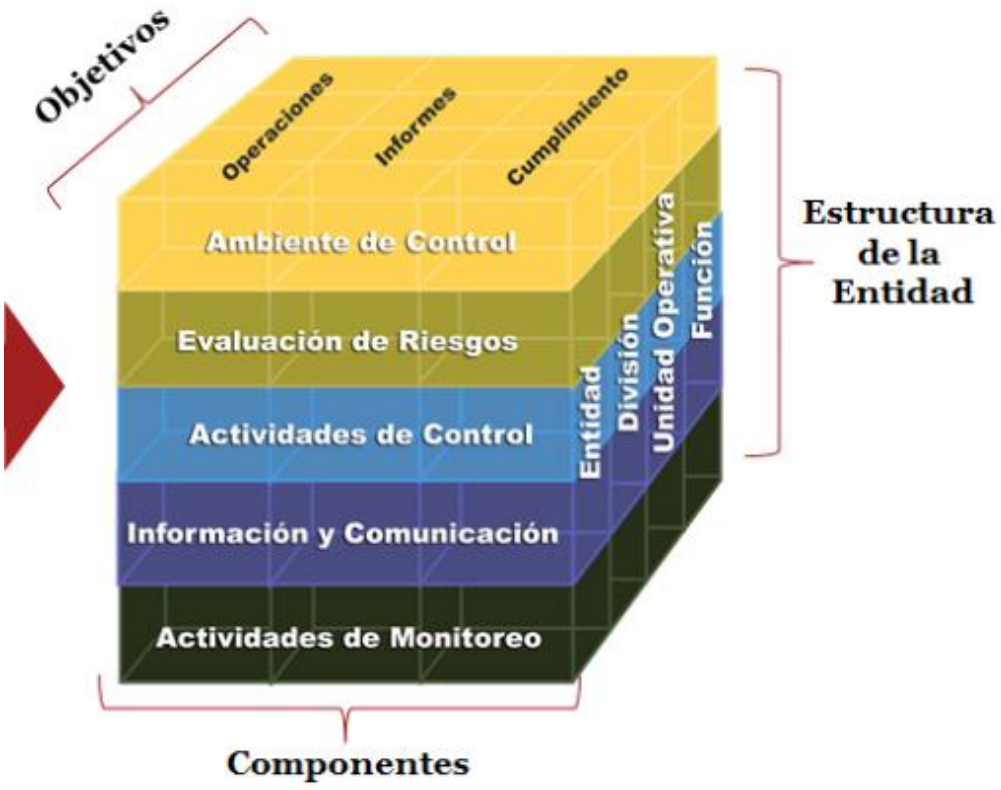
d) Emitir información confiable que apoye a la adecuada y oportuna toma de decisiones.

"El nuevo marco es el resultado de una vasta aportación de distintos interesados del ambiente de negocios, firmas de auditoría, participantes en los mercados financieros y estudiosos del tema." (PricewaterhouseCoopers, 2014)

"La actualización que dio como resultado el COSO 2013 se basó en la revisión de los objetivos de control interno, para incorporar los cambios en el ambiente de negocios y operativo, articular y formalizar los principios asociados a los componentes de control interno (ya existentes implícitamente) y ampliar la aplicación del sistema de control interno." (PricewaterhouseCoopers, 2014)

2.3.3. Cubo COSO 2013

Ilustración 1: Cubo COSO 2013



Fuente: (PricewaterhouseCoopers, 2014)

En el Marco de Control Interno Integrado mejor conocido como Cubo COSO 2013, intervienen 3 dimensiones del Control Interno, los objetivos, la estructura de la entidad y los componentes. De estos últimos se desprenden los 17 principios fundamentales.

2.3.3.1. Ambiente de control

Es la base del control interno, en este se apoyarán los demás componentes, este está dado por los valores, la filosofía, la conducta ética y la integridad dentro y fuera de la organización, por cuanto es necesario que el personal de la Empresa, los clientes y las terceras personas relacionadas con la compañía, las conozcan y se identifiquen con ellos.

Principios:

- "Principio 1: Demostrar compromiso con la integridad y valores éticos.
- Principio 2: El consejo de administración ejerce su responsabilidad de supervisión del control interno.
- Principio 3: Establecimiento de estructuras, asignación de autoridades y responsabilidades.
- Principio 4: Demuestra su compromiso de reclutar, capacitar, y retener personas competentes.
- Principio 5: Retiene a personal de confianza y comprometido con las responsabilidades de control interno." (PricewaterhouseCoopers, 2014)

2.3.3.2. Evaluación de riesgos

Consiste en la identificación de los factores que podrían hacer que la entidad cumpla sus objetivos propuestos. Cuando se identifiquen los riesgos, estos deben gestionarse, analizarse y controlarse.

Principios:

- "Principio 6: Se especifican objetivos claros para identificar y evaluar riesgos para el logro de los objetivos.
- Principio 7: Identificación y análisis de riesgos para determinar cómo se deben mitigar.
- Principio 8: Considerar la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos.
- Principio 9: Identificar y evaluar cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno." (PricewaterhouseCoopers, 2014)

2.3.3.3. Actividades de control

Son emitidos por la dirección y consisten en políticas y procedimientos que aseguran el cumplimiento de los objetivos de la entidad y que son ejecutados por toda la organización, con el afán de mitigar los riesgos.

Principios:

- "Principio 10: Selección y desarrollo de actividades de control que contribuyan a mitigar los riesgos a niveles aceptables.
- Principio 11: La organización selecciona y desarrolla actividades de controles generales de tecnología para apoyar el logro de objetivos.
- Principio 12: La organización implementa las actividades de control a través de políticas y procedimientos." (PricewaterhouseCoopers, 2014)

2.3.3.4. Sistemas de información y comunicación

Se utilizan para identificar, procesar y comunicar la información al personal, de tal manera que le permita a cada empleado conocer y asumir sus responsabilidades.

La administración debe transmitir mensajes claros acerca de las actividades de la entidad y de la gestión y control que se realizan en cada una de ellas. Igualmente, se puede obtener información de fuentes externas para mejorar los controles y comunicar cualquier anomalía a la administración.

Principios:

- "Principio 13: Se genera y utiliza información de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
- Principio 14: Se comunica internamente los objetivos y las responsabilidades de control interno.
- Principio 15: Se comunica externamente los asuntos que afectan el funcionamiento de los controles internos." (PricewaterhouseCoopers, 2014)

2.3.3.5. Supervisión

Mediante un monitoreo continuo efectuado por la administración se evalúa si los funcionarios realizan sus tareas de manera adecuada o si es necesario realizar cambios. La supervisión comprende supervisión interna

(Auditoría Interna) por parte de las personas de la empresa y evaluación externa (Auditoría Externa) que la realizan entes externos de la empresa.

Principios:

- “Principio 16: Se lleva a cabo evaluaciones sobre la marcha y por separado para determinar si los componentes del control interno están presentes y funcionando.
- Principio 17: Se evalúa y comunica oportunamente las deficiencias del control interno a los responsables de tomar acciones correctivas, incluyendo la alta administración y el consejo de administración.” (PricewaterhouseCoopers, 2014)

3. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL, FUNCIONAL Y DE PROCEDIMIENTOS DE LOS INVENTARIOS DE LA EMPRESA ELECTRO OFERTAS

3.1. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Para el adecuado análisis organizacional se toma como punto de partida el tamaño de la empresa. De acuerdo a los parámetros que otorga la CAN (Comunidad Andina de Naciones), para determinar el tamaño de una empresa se analiza: su volumen anual de ventas (V) y el número de personas ocupadas (P).

3.1.1. Tabla de clasificación de tamaño de empresas

Tabla 3: Clasificación de tamaño de empresas

Tamaño	Condiciones
Grande	V: $5´000.001 en adelante. P: 200 en adelante
Mediana “B”	V: $2´000.001 a $5´000.000. P: 100 a 199
Mediana “A”	V: $1´000.001 a $2´000.000. P: 50 a 99
Pequeña	V: $100.001 a $1´000.000. P: 10 a 49
Microempresa	V: Menor a $100.000. P: 1 a 9

Fuente: (INEC, 2013)

De acuerdo a información entregada por parte del Gerente General de la empresa y partiendo de las condiciones para la clasificación del tamaño de empresas; ELECTRO OFERTAS por su volumen anual de ventas entraría en la categoría de Mediana "B"; Adicionalmente ocupa a un personal de aproximadamente 25 empleados. Sin embargo, para efectos de clasificación, predominarán siempre los ingresos sobre el número de trabajadores.

Al ser ELECTRO OFERTAS una empresa constituida como compañía limitada, está obligada por ley a cumplir con la RESOLUCIÓN No. SC.Q.ICI.CPAIFRS.11.01, de 2011, la misma que resuelve que para efectos del registro y preparación de estados financieros, la Superintendencia de Compañías califica como PYMES a las personas jurídicas que cumplan las siguientes condiciones:

a) Activos totales inferiores a CUATRO MILLONES DE DÓLARES;

b) Registren un Valor Bruto de Ventas Anuales inferior a CINCO MILLONES DE DÓLARES; Y,

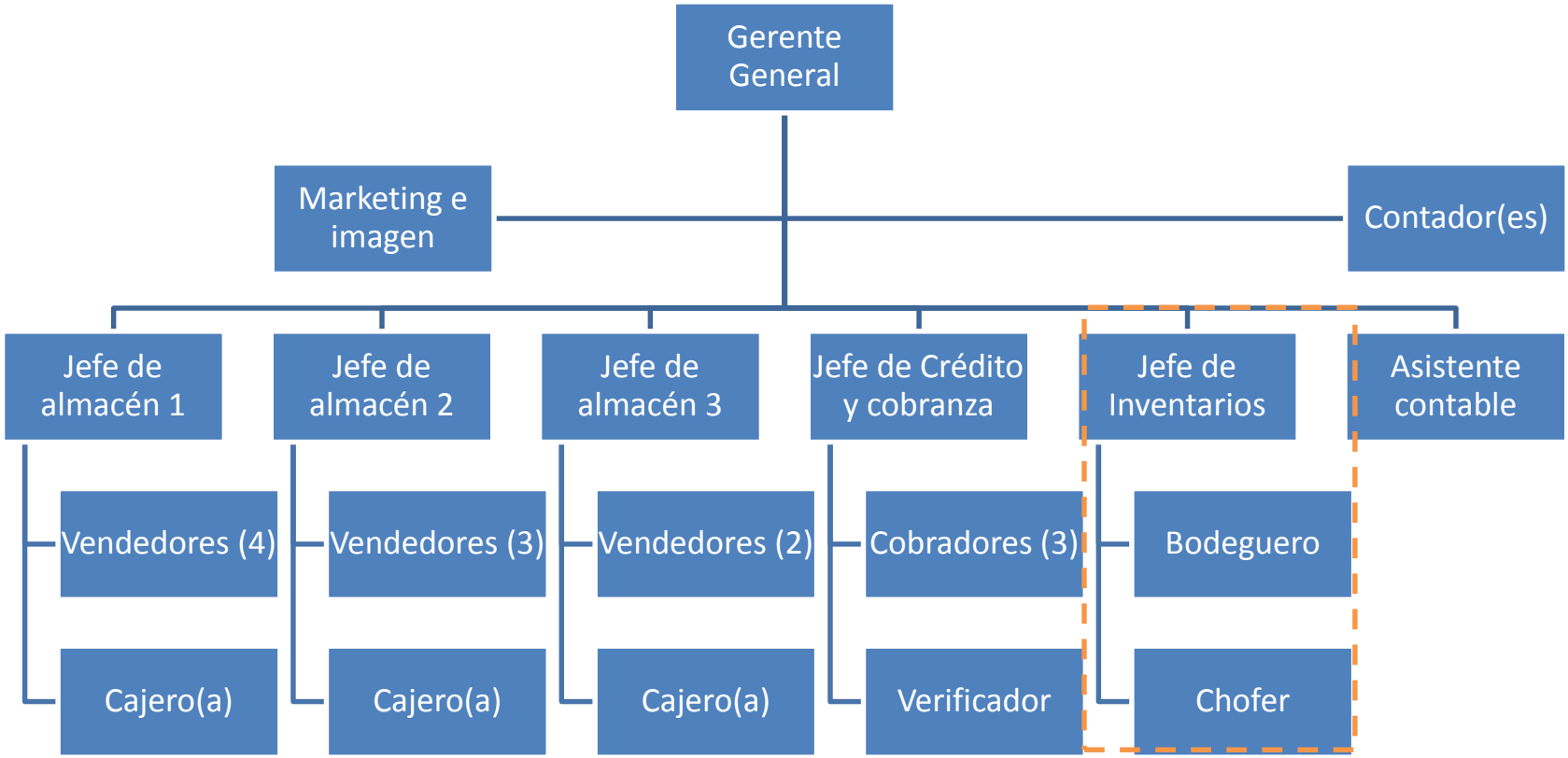
c) Tengan menos de 200 trabajadores (Personal Ocupado). Para este cálculo se tomará el promedio anual ponderado.

Por tales motivos se puede aseverar que esta empresa es considerada como Mediana.

Además de ciertos parámetros como mantener una Junta General de Accionistas, una Presidencia, entre otros, los cuales se los maneja solo como formalismos. En la práctica es una organización bastante horizontal y centralizada, puesto que en el nivel directivo de la organización solo se encuentra la figura del Gerente General, mismo que es representante legal y propietario. A partir de allí se empieza el nivel de jefaturas de la empresa, el mismo que se forma por: Jefe de Almacén, Jefe de Crédito y Cobranza y Jefe de Inventarios, cada jefatura tiene a su cargo al menos a dos empleados operativos para cumplir con las funciones encargadas. Además, la empresa cuenta con personal de staff (asesores) que brindan sus servicios profesionales de forma periódica u ocasional, como lo son Ingenieros CPAs, en Marketing, y Salud y Seguridad Ocupacional.

3.1.2. Organigrama Institucional ELECTRO OFERTAS

Ilustración 2: Organigrama Institucional



Fuente: ELECTROOFERTAS, 2017

Elaborado por: Andrés Montalvo

3.2. DETALLE DE LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑAN LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA ELECTRO OFERTAS

A continuación se detallan las funciones que están delegadas a las jefaturas de la empresa, cabe recalcar que la empresa aún no dispone de manuales de funciones ni políticas detalladas por escrito, sino que dada la horizontalidad de la organización, hasta el momento se ha manejado la asignación de funciones y al personal de manera verbal, esto desde el Gerente hacia los jefes de área y desde ellos a sus subalternos.

3.2.1. Jefe de almacén

- Planificar, dirigir, controlar y coordinar las actividades operacionales del almacén que tiene a su cargo.
- Responsable del personal de su local.
- Responsable de la consecución de metas de ventas mensuales.
- Apoyar en el proceso cierre de ventas a contado y crédito.
- Conseguir el apoyo de proveedores para la realización de eventos que promuevan la venta de las marcas.
- Responsable de la rotación del stock en exhibición.

3.2.2. Jefe de crédito y cobranza

- Verificación de cumplimiento de requisitos del cliente necesarios para la facturación a crédito.
- Seguimiento de cuentas por cobrar a clientes.
- Emisión de órdenes de cobro inmediato a clientes que presenten morosidad en sus pagos.
- Encargado de consecución de metas de cobranza mensual.

3.2.3. Jefe de inventarios

- Responsable de cuadres de inventarios mensuales entre sistema y físico en bodegas y almacenes.
- Elaboración de resultados de rotación de inventarios.
- Emisión de órdenes de pedidos de mercadería.
- Ingreso de mercaderías al sistema contable y de facturación.

3.2.4. Departamento contable

- Responsables de lo concerniente a la gestión contable - legal de la empresa.

3.3. INVENTARIOS

Cuando referimos la palabra “inventario” esta nos trae inmediatamente a la mente un acopio de alguna clase de mercancías materiales. El problema del vendedor al menudeo, o del fabricante puede tomarse como modelo. Para vender un artículo debe mantener existencias del mismo para satisfacer la demanda. Al agotarse sus existencias hará un pedido o producirá un artículo para poder seguir satisfaciendo su demanda.

Siendo esta la naturaleza de un inventario, se deduce que su teoría debe tratar de la lógica en que se basa o debe basarse este procedimiento. Entonces, pudiera ser una definición la siguiente: la teoría del inventario trata de la determinación de los procedimientos óptimos de adquisición de existencias de artículos para satisfacer la demanda futura.

La recolección de la enorme variedad de mercancías, de las cuales alguien tiene que encargarse de mantener existencias, sugiere que se presentará un número considerable de casos especiales dentro de la teoría definida de esta manera, pero parece ser que la definición es lo suficientemente amplia para abarcarlos a todos. En esta definición se llama la atención sobre dos aspectos del problema del inventario: el de obtener la mercancía y la demanda futura. (Starr, 1979)

3.3.1. Norma Internacional de Contabilidad 2 (NIC 2)

Para un completo y correcto análisis del tema de inventarios, es preciso hacer un resumen y referencia a la NIC 2 (Norma Internacional de Contabilidad 2), dado a que es parte del marco legal vigente en el país, cuyo principal objetivo es el del prescribir el tratamiento contable de los inventarios.

Un tema fundamental en la contabilidad de los inventarios es la cantidad de costo que debe reconocerse como un activo, para que sea diferido hasta que los ingresos correspondientes sean reconocidos. Esta Norma suministra una guía práctica para la determinación de ese costo, así como para el subsiguiente reconocimiento como un gasto del periodo, incluyendo también cualquier deterioro que rebaje el importe en libros al valor neto realizable. También suministra directrices sobre las fórmulas del costo que se usan para atribuir costos a los inventarios. (IFRS, 2012)

3.3.1.1. Definiciones

- **Inventarios**: "Son activos, poseídos para ser vendidos en el curso normal de la operación; en proceso de producción o con vistas en esa venta; o, en forma de materiales o suministros que serían consumidos en el proceso de producción o en la prestación de servicios." (IFRS Foundation, 2017)

- **Valor Neto Realizable**: "Es el precio estimado de venta de un activo en el curso normal de la operación menos los costos estimados para terminar su producción y los necesarios para llevar a cabo la venta." (IFRS Foundation, 2017)

- **Valor Razonable**: "Es el precio que recibiría por vender un activo o que se pagaría por transferir un pasivo en una transacción ordenada entre participantes del mercado en la fecha de la medición." (IFRS Foundation, 2017)

Por las definiciones anteriormente expuestas se puede diferenciar que el valor neto realizable hace referencia al importe neto que la entidad espera obtener por la venta de los inventarios en el curso normal de la operación. En tanto que el valor razonable refleja el precio al que tendría lugar una transacción ordenada para vender el mismo inventario en el mercado principal (o más ventajoso) para ese inventario, entre participantes de mercado en la fecha de la medición. El primero es un valor específico para la entidad, mientras que el último no. El valor neto realizable de los inventarios puede no ser igual al valor razonable menos los costos de venta. (IFRS Foundation, 2017)

Es importante recalcar que entre los inventarios también se incluyen los bienes comprados y almacenados para su reventa, entre los que se encuentran, por ejemplo, las mercaderías adquiridas por un minorista para

su reventa a sus clientes, y también los terrenos u otras propiedades de inversión que se tienen para ser vendidos a terceros. También son inventarios los productos terminados o en curso de fabricación mantenidos por la entidad, así como los materiales y suministros que serán usados en el proceso productivo. Los costos incurridos para cumplir un contrato con un cliente que no dan lugar a inventarios (o activos dentro del alcance de otra Norma) se contabilizarán de acuerdo con la NIIF 15 (Ingresos de Actividades Ordinarias Procedentes de Contratos con Clientes). (IFRS Foundation, 2017)

3.3.1.2. Medición de los Inventarios

Los inventarios se medirán al costo o al valor neto realizable, según cual sea menor. El valor neto realizable es el precio estimado de venta de un activo en el curso normal de la operación menos los costos estimados para terminar su producción y los necesarios para llevar a cabo la venta. (IFRS Foundation, 2017)

El costo de los inventarios comprenderá todos los costos derivados de su adquisición y transformación, así como otros costos en los que se haya incurrido para darles su condición y ubicación actuales. (IFRS Foundation, 2017)

3.3.1.3. Costos de adquisición

"El costo de adquisición de los inventarios comprenderá el precio de compra, los aranceles de importación y otros impuestos (que no sean recuperables posteriormente de las autoridades fiscales) y transporte, manejo y otros costos directamente atribuibles a la adquisición de mercaderías, materiales y servicios. Los descuentos comerciales, las rebajas y otras partidas similares se deducirán para determinar el costo de adquisición." (IFRS Foundation, 2017)

Además, se incluirán como otros costos, en el costo de los inventarios, otros valores, siempre y cuando se hubiera incurrido en ellos para dar a los inventarios su condición y ubicación actuales. Por ejemplo, podrá ser apropiado incluir, como costo de los inventarios, algunos costos indirectos no derivados de la producción, o los costos del diseño de productos para clientes específicos. (IFRS Foundation, 2017)

"Una entidad puede adquirir inventarios con pago aplazado. Cuando el acuerdo contenga de hecho un elemento de financiación como puede ser, por ejemplo, la diferencia entre el precio de adquisición en condiciones normales de crédito y el importe pagado, este elemento se reconocerá como gasto por intereses a lo largo del periodo de financiación." (IFRS Foundation, 2017)

3.3.1.4. Fórmulas para el cálculo del costo

El costo de los inventarios será asignado siguiendo el método de primera entrada primera salida (FIFO) o el coste medio ponderado. La entidad utilizará la misma fórmula de costo para todos los inventarios que tengan una naturaleza y uso similares. Para los inventarios con una naturaleza o uso diferente, puede estar justificada la utilización de fórmulas de costo también diferentes. El costo de los inventarios de productos que no son habitualmente intercambiables entre sí, así como de los bienes y servicios producidos y segregados para proyectos específicos, se determinará a través de la identificación específica de sus costos individuales. (IFRS Foundation, 2017)

Por ejemplo, dentro de la misma entidad, los inventarios utilizados en un segmento de operación pueden tener un uso diferente del que se da al mismo tipo de inventarios, en otro segmento de operación. Sin perjuicio de lo anterior, la diferencia en la ubicación geográfica de los inventarios (o en las reglas fiscales correspondientes) no es, por sí misma, motivo suficiente para justificar el uso de fórmulas de costo diferentes. (IFRS Foundation, 2017)

3.3.1.5. Valor Neto Realizable

El costo de los inventarios puede no ser recuperable en caso de que los mismos estén dañados, si han devenido parcial o totalmente obsoletos, o bien si sus precios de mercado han caído. Asimismo, el costo de los inventarios puede no ser recuperable si los costos estimados para su terminación o su venta han aumentado. La práctica de rebajar el saldo, hasta que el costo sea igual al valor neto realizable, es coherente con el punto de vista según el cual los activos no deben registrarse en libros por encima de los importes que se espera obtener a través de su venta o uso. (IFRS Foundation, 2017)

Generalmente, la rebaja hasta alcanzar el valor neto realizable, se calcula para cada partida de los inventarios. En algunas circunstancias, sin embargo, puede resultar apropiado agrupar partidas similares o relacionadas. Este puede ser el caso de las partidas de inventarios relacionados con la misma línea de productos, que tienen propósitos o usos finales similares, se producen y venden en la misma área geográfica y no pueden ser, por razones prácticas, evaluados separadamente de otras partidas de la misma línea. No es apropiado realizar las rebajas a partir de partidas que reflejen clasificaciones completas de los inventarios, por ejemplo sobre la totalidad de los productos terminados, o sobre todos los inventarios en un segmento de operación determinado. (IFRS Foundation, 2017)

“Al hacer las estimaciones del valor neto realizable se tendrá en consideración el propósito para el que se mantienen los inventarios. Por ejemplo, el valor neto realizable del importe de inventarios que se tienen para cumplir con los contratos de venta, o de prestación de servicios, se basa en el precio que figura en el contrato. Si los contratos de ventas son por una cantidad inferior a la reflejada en inventarios, el valor neto realizable del exceso se determina sobre la base de los precios generales de venta. Pueden aparecer provisiones o pasivos contingentes por contratos de venta firmes que excedan las cantidades de productos en existencia, o bien de productos que vayan a obtenerse por contratos de compra firmes. Estas provisiones o pasivos contingentes se tratarán contablemente de acuerdo con la NIC 37” (IFRS Foundation, 2017)

Cuando los inventarios sean vendidos, el importe en libros de los mismos se reconocerá como gasto del periodo en el que se reconozcan los correspondientes ingresos de operación. El importe de cualquier disminución de valor, hasta alcanzar el valor neto realizable, así como todas las demás pérdidas en los inventarios, serán reconocidas como gasto en el periodo en que ocurra la disminución o la pérdida. El importe de cualquier reversión de la disminución de valor que resulte de un incremento en el valor neto realizable, se reconocerá como una reducción en el valor de los inventarios, que hayan sido reconocidos como gasto, en el periodo en que la recuperación del valor tenga lugar. (IFRS Foundation, 2017)

3.3.2. El Producto

La empresa ELECTRO OFERTAS comercializa productos de diversas líneas para el hogar, como lo son: línea blanca, línea café, tecnología, mobiliario para el hogar. Además de otras líneas de productos tales como: instrumentos musicales, industrial (herramientas), vehículos (bicicletas, motocicletas y cuadriciclos) y neumáticos para vehículos.

Por lo descrito anteriormente, se puede determinar que los productos ofertados por la empresa entran en el grupo de productos tangibles terminados, puesto que no requieren de transformación alguna y están listos para el consumo final.

3.3.2.1. Portafolio de Productos

Tabla 4: Listado de Productos

Línea de Producto	Productos
Bazar	Adornos de sala, Almohadas, Edredones, Lámparas de mesa, Ollas (juegos), Vajillas, Sábanas.
Herramientas (con motor)	Bombas de agua, Generadores de electricidad, Caladoras, Máquinas de coser (varios tipos), Motosierras, Sierras (varios tipos), Taladros.
Línea Blanca	Cocinas, Cocinetas y relacionados, Congeladores,

	Hornos, Microondas, Lavadoras, Lavavajillas, Refrigeradoras, Secadoras de ropa, Vitrinas enfriadoras.
Línea Café	Equipos de sonido, Kits TV Satelital, Reproductores de Blu-ray, DVD, Parlantes de sonido amplificado, Proyectores, Televisores.
Mobiliario para el hogar	Aparadores, Centros de entretenimiento, Colchones, Mesas, Muebles de Comedor, Dormitorio y Sala.
Musical	Guitarras (Varios tipos), Parlantes amplificadores, Teclados.
Neumáticos (llantas)	Llantas para automóvil (Varios tamaños, varios tipos), Llantas para motocicleta (Varios tamaños, varios tipos).
Tecnología	Computadores de Escritorio, Portátiles y periféricos, Consolas de videojuego, Ordenadores tipo Tablet, Telefonía Celular y Convencional.
Varios	Batidoras, Extractores, Licuadoras, Planchas Sanducheras.
Vehículos (Motorizados / No motorizados)	Bicicletas (Varios tamaños, varios tipos), Cuadriciclos (Cuadrones), Motocicletas (Varios tipos).

Fuente: ELECTROOFERTAS, 2017

Elaborado por: Andrés Montalvo

Dentro de la empresa destacan políticas internas para la comercialización de productos de proveedores y marcas que garanticen:

- Durabilidad
- Variedad
- Precios competitivos
- Garantía por defectos de fábrica

3.3.2.2. Manejo y envío del producto al cliente

Al ser ELECTRO OFERTAS una empresa que maneja productos de gran volumen y peso, es fundamental el servicio de manejo y envío del producto hacia el cliente, por tanto establece la gratuidad del envío del producto a un máximo de distancia de 50 km del local donde se realizó la venta. Si la ubicación de destino que asigna el cliente excede dicha distancia, se pone a consideración del mismo si desea que su producto sea transportado por terceros, cubriendo los costos del transporte de hasta 50 km.

Con respecto al embalaje del producto, esto depende si el producto vendido es un artículo grande o pequeño, entendiéndose como grande a aquellos que para su transporte se requiera más de una persona. Por ejemplo cocinas, refrigeradoras, lavadoras, etc. En estos casos se protege

al producto mediante una envoltura continua de plástico transparente, puesto que llegan de fábrica de la misma manera. Por otro lado, para productos pequeños, tales como de bazar, herramientas, o línea café, tecnología, musical, entre otros, los mismos son vueltos a empacar en los mismos cartones del fabricante.

3.3.2.3. Servicio Post-Venta

En cuanto al servicio Post-Venta, se tienen dos procedimientos distintos de acuerdo al producto. Para la línea de Vehículos se trabaja con talleres asociados tanto con la marca del vehículo como con esta empresa, los mismos que se encuentran en el mismo cantón Cayambe. Por otro lado, para los demás productos que se comercializan, en caso de presentar algún tipo de falla tanto de fábrica como por el uso o el mal manejo del mismo, estos son enviados hacia el respectivo proveedor para su reparación o reposición del artefacto si el caso lo ameritase.

3.3.3. Precio

Debido a la naturaleza de la empresa (tipo comercial), de productos suntuarios de confort para el hogar, buscar una diferenciación basada en el factor producto no parece ser suficiente, ya que las barreras de entrada de nuevos competidores son

muy bajas. Además, el comportamiento del consumidor en esta industria indica que no busca productos diferenciadores, sino productos de marcas reconocidas por su calidad a un mejor precio. Por lo tanto, considerar el factor precio para la estrategia integral que la empresa seguirá se vuelve imprescindible.

Establecer una adecuada estrategia de precios a primera vista puede parecer un proceso muy complejo, ya que desde el punto de vista de un consumidor se podría creer que siempre se busca el precio más bajo, sin embargo esto no siempre es así y tener éxito con una estrategia de precios u otra depende mucho de otros factores, el principal de ellos es el comportamiento del mercado.

La estrategia de precios que maneja la empresa es la del "mejor precio", la misma que consiste en ofrecer al cliente un producto de calidad, esto manteniendo precios competitivos.

En la práctica ELECTRO OFERTAS al ser una organización horizontal, presenta una clara ventaja, ya que puede variar sus precios en mayor proporción que sus competidores, en pro de conseguir fidelizar a los clientes.

Para mantener una estrategia del mejor precio es indispensable complementarla con herramientas como un monitoreo de precios constante.

3.3.3.1. Estrategia de Precios

Tabla 5: Estrategia de Precios

Plan de acción	Indicador clave	Resultados estratégicos esperados	Responsable
Monitoreo de precios con periodicidad	Frecuencia del monitoreo	Mantener precios competitivos	Dep. de Marketing y Ventas

Fuente: ELECTROOFERTAS, 2017
Elaborado por: Andrés Montalvo

3.3.4. Promoción

Partiendo de la premisa de que la promoción es un apartado esencial que determina la metodología de mercadeo que una empresa adopta con el objetivo de dar a conocer los productos y ventajas comparativas frente a los competidores, lo que termina con mayores ventas y por ende mejores beneficios para quien aplica correctamente esta estrategia.

La empresa ELECTRO OFERTAS maneja dos tipos de promociones, una permanente y otra por temporada. La primera de ellas se ha constituido como un referente de la empresa, que se aplica para las ventas con crédito directo, de

productos específicos, esta promoción consiste en un descuento al valor de cada cuota por los pagos de cuotas puntuales de los clientes.

Las promociones por temporada son descuentos extraordinarios que se aplican a productos cuya rotación es más alta en determinados meses del año. También se puede aplicar promociones por temporada debido a la adquisición de grandes volúmenes de inventarios de ciertos productos.

4. DIAGNÓSTICO DE CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS

4.1. METODOLOGÍA FINANCIERA

Analizando este apartado se hace un especial énfasis en la cuenta inventarios respecto a los estados financieros del último ejercicio contable de la compañía.

4.1.1. Estado de situación financiera del 01 Enero al 31 Diciembre 2017 (Extracto)

Tabla 6: Estado de situación financiera del 01 Enero al 31 Diciembre 2017 (Extracto)

Cuenta	**Valor**	**% del Total Activos**	**% del Total Activos Corrientes**
TOTAL ACTIVOS	1.126.172,09	100%	
Total Activos Corrientes	317.498,62	28,19%	100%
Inventarios mercaderías nuevas	127.054,73		40,02%
Inventarios mercaderías usadas	55.000,00		17,32%

Fuente: ELECTROOFERTAS, 2017

Elaborado por: Andrés Montalvo

Como se aprecia en la tabla, se ha desglosado a los dos grandes grupos de inventarios que la empresa posee, por un lado la mercadería que está lista a ser comercializada y por otro, la mercadería usada, misma que eventualmente necesite reparaciones o una rebaja en su precio para que sea vendida.

Ponderando estos inventarios representan más del 50% del total de Activos Corrientes, este hecho le resta liquidez a la empresa, para la capacidad del cumplimiento de sus obligaciones a corto plazo.

4.1.2. Indicadores Financieros

Tabla 7: Indicadores Financieros

Actividad	2016	2017
Días de Stock = Mercaderías / CMV *360	67,63	71,47
Días de Cobro = Clientes / Ventas a Crédito * 360	189,96	220,03
Días de Pago = Proveedores / Compras * 360	106,05	129,48
Días de Caja = Caja / (Costos + Gastos) * 360	4,52	3,34
Coef. De Liquidez = Act. Circulante / Pas. Circulante	0,89	0,93
Test Ácido = Act. Circulante - Exist. / Pas. Circulante	0,31	0,40
Ciclo de efectivo = Días de Stock + Días de Cobro - Días de Pago	151,54	162,01

Fuente: ELECTROOFERTAS, 2017

Elaborado por: Andrés Montalvo

Como conclusión sobre el apartado financiero se puede afirmar que:

De acuerdo al modelo de negocio que sigue la empresa, el incrementar el volumen de ventas de un período a otro, si bien es cierto trae mayores márgenes de utilidad, también conlleva sacrificar liquidez. Esto debido a que las ventas a crédito se incrementan, por lo tanto el ciclo del efectivo se alarga haciendo que se tenga que reducir la capacidad de pago a corto plazo de la organización.

4.2. METODOLOGÍA DEL CONTROL INTERNO DE LOS INVENTARIOS

El presente trabajo se realiza en base a la metodología COSO, la cual ampara que se realice esfuerzos para la implantación de ciertas medidas de control interno, las mismas que en los siguientes puntos se detallan.

El control interno es aquel que hace referencia al conjunto de procedimientos de verificación automática que se producen por la coincidencia de los datos reportados por diversos departamentos o centros operativos.

(Canelo), de la firma de red de auditores profesionales Auditool.org manifiesta que "el renglón de inventarios es generalmente el de mayor significación dentro del activo corriente, no solo en su cuantía, sino porque de su manejo proceden las utilidades de la empresa; de ahí la importancia que tiene la implantación de un adecuado sistema de control interno para este renglón, el cual tiene las siguientes ventajas:"

- “Reduce altos costos financieros ocasionados por mantener cantidades excesivas de inventarios.
- Reduce el riesgo de fraudes, robos o daños físicos.
- Evita que dejen de realizarse ventas por falta de mercancías.
- Evita o reduce perdidas resultantes de baja de precios.
- Reduce el costo de la toma del inventario físico anual.
- Método de Control de los Inventarios.” (Tovar Canelo, 2014)

Las funciones de control de inventarios pueden apreciarse desde dos puntos de vista: Control Operativo y Control Contable.

El control operativo aconseja mantener las existencias a un nivel apropiado, tanto en términos cuantitativos como cualitativos, de donde es lógico pensar que el control empieza a ejercerse con antelación a las operaciones mimas, debido a que si compra sin ningún criterio, nunca se podrá controlar el nivel de los inventarios. A este control pre-operativo es al que se conoce como Control Preventivo.

El control preventivo se refiere, a que se compra realmente lo que se necesita, evitando acumulación excesiva.

La auditoría, el análisis de inventario y control contable, permiten conocer la eficiencia del control preventivo y señala puntos débiles que merecen una acción correctiva. No hay que olvidar que los registros y la técnica del control contable se utilizan como herramientas valiosas en el control preventivo. (Tovar Canelo, 2014)

4.2.1. Objetivos del Manual

De acuerdo a las definiciones anteriormente mencionadas se puede obtener los siguientes objetivos aplicables al entorno organizacional de la empresa ELECTRO OFERTAS.

- Promover la creación de normas y procedimientos internos organizacionales.
- Hacer que los empleados respeten los reglamentos internos y externos de la empresa.
- Proteger los activos que son utilizados para las actividades de la empresa, (inventarios).
- Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes de existencias de los inventarios en tiempo real.
- Abaratar costos con primas de seguros.

4.3. CUESTIONARIOS PARA REALIZAR PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

El objetivo de realizar estas guías de procedimientos básicos del control interno que deben ser realizados de acuerdo con las condiciones particulares de cada empresa, es indicar los pasos de las pruebas de cumplimiento, cuya extensión y alcance depende de la confianza en el sistema de control interno.

La importancia de la realización de los cuestionarios radica en permitir realizar el trabajo de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas, para evaluar el Control interno y para:

- Establecer un plan a seguir con el mínimo de dificultades.
- Facilitar a los asistentes su labor y promover su eficiencia y desarrollo profesional.
- Determinar la extensión de procedimientos aplicables en las circunstancias.
- Indicar a los supervisores y encargados, las pruebas realizadas y las no aplicables o pendientes de efectuar.
- Servir de guía para la planificación de futuras auditorías.
- Ayudar a controlar el trabajo, desarrollo y establecer responsabilidades.
- Facilitar la supervisión del trabajo efectuado por los asistentes.

4.3.1. Objetivos de las pruebas de cumplimiento

Determinar si existen normas adecuadas de administración y control de los inventarios de acuerdo a:

- Cantidad física de las existencias.
- Existencias físicas y sus movimientos por medio de registros apropiados, preferiblemente permanentes.
- Comparación periódica de dichos registros con los saldos que muestra las cuentas del Mayor.
- Planeación y ejecución de los inventarios físicos, su recopilación, su valuación y comparación con los logros y la investigación de las diferencias como resultado de los inventarios físicos.
- Segregación de funciones existentes en cuanto al registro, su custodia, compra, recepción y despacho de mercancías en inventarios.
- Registro oportuno de toda mercancía recibida y del pasivo correspondiente.
- Evidencia de que toda mercancía que se despacha se registra y, cuando es el caso, se factura oportunamente en el periodo correspondiente.
- Obtención, manejo custodia de la evidencia documental que ampara las entradas y salidas de mercancías propiedad de la empresa y de aquellas recibidas en consignación.

- Métodos de valuación de los inventarios.
- Comprobación que efectúan los empleados de la empresa de la corrección aritmética de los inventarios finales o periódicos.
- Estudios para determinar la posible existencia de inventarios dañados, obsoletos o pasados de moda.
- Existencias de seguros por montos adecuados para cubrir los riesgos inherentes al manejo de los inventarios, incluyendo las fianzas del personal que interviene en su manejo.
- Informes que se preparan, su contenido, su oportunidad, a quien distribuyen, grado de control que se ejerce mediante ellos y de las distintas líneas de autoridad.

De acuerdo a estos parámetros se debe revisar y evaluar el programa de gestión de inventarios de la empresa con el afán de encontrar la solidez y/o reducir las debilidades.

4.4. RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS

El método para la recolección de la información seleccionado fue el de la entrevista al Gerente General de la empresa ELECTRO OFERTAS. Adicionalmente se tomó un cuestionario con el fin de recabar información general de Control Interno de la empresa.

A continuación se detallan las preguntas realizadas y la información encontrada.

4.4.1. Cuestionario de Información General de Control Interno

Tabla 8: Cuestionario de Información General de Control Interno

Información General			
Generalidades:	**SI**	**NO**	**N/A**
1) ¿Tiene la empresa un organigrama o esquema de la organización?	**X**		
2) ¿Las funciones del personal directivo y funcionarios principales de administración están delimitadas por estatutos?		**X**	
3) ¿Los deberes del contador general están separados de los de las personas encargadas del manejo de fondos, inversiones, etc.?	**X**		
4) ¿Están bajo la vigilancia y supervisión de los jefes de contabilidad los empleados de este departamento y los libros y registros contables en toda la oficina o dependencia de la empresa?	**X**		
5) ¿Tiene la empresa un manual de procedimientos contables?		**X**	
6) ¿Todos los comprobantes, informes y estados financieros son revisados y aprobados por departamentos e individuos	**X**		

distintos de aquellos que han intervenido en su preparación?			
7) ¿Están debidamente aprobados los asientos de diario por un funcionario o empleado responsable?		**X**	
8) Utiliza la empresa para efectos de control: • ¿Informes que comparen los presupuestos con los gastos realizados? • ¿Costos estándar?		**X**	
9) Los funcionarios y los empleados que tienen atribuciones para revisar aprobaciones previas están provistos de: • ¿Modelos de las firmas de las personas autorizadas para tal efecto? • ¿Instrucciones sobre la clase de operaciones que pueden ser aprobados previamente, límite y monto de las mismas?		**X**	
10) ¿Tiene la empresa un departamento de auditoría interna que opere en forma autónoma?		**X**	
Con respecto a los informes de auditoría interna: • ¿Son revisados por funcionarios superiores? • ¿Se toman las medidas necesarias para corregir las diferencias?			**X**
11) ¿Toman con regularidad sus vacaciones los cajeros, almacenistas y demás empleados en puestos de confianza y sus deberes son asumidos por otros empleados?	**X**		

12) Con referencia a las conexiones de los funcionarios y los empleados: • ¿Carecen estos de conexiones con otras organizaciones mercantiles con las cuales la empresa negocia?		**X**	
En caso contrario, mencione cuáles empleados y con qué empresas tienen conexiones.			**X**
13) ¿Existe un procedimiento que prohíbe emplear dos o más funcionarios que desempeñen labores principalmente de contabilidad y caja, que tengan algún grado de parentesco o consanguinidad?		**X**	
14) ¿Los funcionarios que manejen fondos o valores están respaldados con pólizas de seguros de manejo y cumplimiento u otra clase de garantía?		**X**	
¿Parece adecuado el monto de tales seguros o garantías?			**X**
15) ¿Existe un empleado competente encargado de todo lo relacionado con seguros?		**X**	
TOTALES (15)	**5**	**10**	

Como conclusión se contabilizan 15 preguntas base de generalidades del control interno de la empresa con un resultado de 5 respuestas afirmativas y 10 respuestas negativas, con lo cual se obtiene un 33,33% del cumplimiento del control interno general y un 67,67% de NO cumplimiento.

4.4.2. Cuestionario para la revisión y evaluación del sistema de Control Interno

1. ¿El departamento de contabilidad mantiene registros de inventarios permanentes?

R: Si, una persona es la encargada de llevar los registros de los inventarios permanentes en el sistema contable y administrativo.

2. Muestran estos registros: ¿Cantidades, localización de existencias mínimo, máximo, costo unitario, valor total en USD?

R: Estos registros nada más muestran el modelo del producto, las cantidades y la localización de las existencias, los pedidos, costos y valores totales los manejo yo, (Gerente General) de manera personal.

3. ¿Los registros permanentes son ajustados según los resultados de conteo físico al menos una vez al año?

R: Si, de hecho se los ajusta una vez al mes mediante una toma física del inventario cotejándola con la facturación y/o transferencias a los locales.

4. ¿Se deja constancia de los conteos físicos realizados?

R: Si, se maneja un listado de los productos registrados en el conteo físico, para posibles revisiones posteriores.

5. ¿Si la empresa ha adoptado el sistema de cargar directamente a gastos, ciertas partidas por materiales y suministros, ha establecido también un sistema de control tal como control presupuestal de gastos?

R: La empresa carga directamente a gastos ciertas partidas por suministros o materiales cuando el caso lo amerita. Una persona se encarga de la revisión de este tipo de gastos. Sin embargo no existe un sistema de control propiamente establecido, puesto que dichas partidas no representan valores muy altos.

6. En cuanto a las órdenes de entrega: ¿Las entregas se hacen únicamente con base en órdenes debidamente autorizadas?

R: Así es, la salida de mercadería se la hace mediante un libretín de transferencias debidamente pre numeradas con copia para el archivo.

7. ¿Los almacenistas son responsables de todas las existencias?

R: Si, los bodegueros son los únicos responsables tanto del ingreso como de la salida de la mercadería.

8. ¿Los almacenistas y sus asistentes son los únicos que tienen acceso a las existencias?

R: Los bodegueros son responsables de todas las existencias que se encuentren en bodega, de las existencias que se encuentren en las tiendas como tal, serán responsables tanto vendedores como jefes de almacén.

9. El inventario físico es supervisado por personas independientes de: ¿Almacenistas, Responsables de llevar los registros de inventarios permanentes?

R: La persona encargada de realizar los inventarios pertenece al departamento administrativo, dicha persona se encarga de controlar los inventarios de acuerdo a las compras y ventas que ha mantenido la empresa a lo largo de un mes realizando una toma física de cada bodega y tienda.

10. ¿Se preparan instrucciones escritas como guía para aquellos empleados que llevan a cabo los inventarios físicos?

R: Por ahora no, ya que quien realiza los inventarios ya lleva trabajando en el mismo puesto por algunos años, sin embargo es un tema que se debería realizar en caso de cualquier eventualidad.

11. ¿Las tarjetas o planillas del inventario físico son revisadas y controladas en forma tal que no se omitan o altere ninguna en las planillas finales del inventario?

R: No, este es un tema que lo deberíamos corregir, ya que hoy por hoy tenemos la información del sistema contable y la información que nos proporciona la persona encargada de los inventarios.

12. ¿Se investigan inmediatamente las diferencias entre los registros permanentes y el resultado del inventario físico? ¿Quién las investiga?

R: Si, lo que se hace es comparar los productos facturados, transferidos, devueltos al proveedor o enviados a servicio técnico. En este proceso se cuenta con la colaboración de los empleados encargados en la facturación y bodegueros.

13. Los ajustes a los registros de inventario permanente provenientes de inventarios físicos, son aprobados por escrito por un empleado que no tenga intervención alguna en: ¿Almacenamiento, manejo de registro de existencias, compra de mercancías?

R: Los ajustes los puede realizar la misma persona que maneja el registro permanente ya que dicha persona no se encarga de movilizar las existencias de forma física, tampoco tiene intervención en la compra de mercadería.

14. ¿Las oficinas y dependencias de la empresa se encuentran rodeadas de sistemas apropiados de seguridad tales como cercas, guardias, etc.?

R: Si, todas las dependencias de la empresa, esto es, locales comerciales y bodegas cuentan con sistemas de cámaras de seguridad y alarmas con monitoreo.

15. Respecto a los materiales o mercancías en poder de otros depósitos, consignatarios, proveedores, clientes, etc. ¿Se lleva un registro apropiado de tales artículos?

R: Debido a nuestro modelo de negocio las mercancías de otras fuentes, como consignatarios o clientes, son prácticamente inexistentes, sin embargo lo que si poseemos es un registro de la mercadería retirada por falta de pago. Esto es importante ya que nuestros clientes pueden cancelar lo adeudado y retirar sus artículos.

En cuanto a los resultados: Existen 15 preguntas base del control interno de inventarios en la empresa, de las cuales 8 de ellas tuvieron respuesta afirmativa, es decir que se están cumpliendo, y las 7 restantes tuvieron respuesta negativa. En conclusión se puede aseverar que la empresa tiene un control interno de inventarios: Medio (53,33%) de la cuenta de inventarios. Sin embargo estas cifras no ofrecen una alta certeza de confiabilidad de un correcto manejo de dicha cuenta, ya que el 46,67% restante implica un riesgo alto de eventuales robos y pérdidas por parte de los empleados de la empresa. Lo que se desea es que se establezcan parámetros y procedimientos cuya finalidad sean exigir y verificar el cumplimiento de estas políticas.

4.4.3. Matrices matemáticas

Ilustración 3: Matriz FODA

FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
El departamento de contabilidad mantiene registros de inventarios permanentes.	Ausencia de un plan de acción operativo que permita alcanzar los objetivos puntuales de los inventarios.
Los registros permanentes son ajustados según los resultados de conteo físico una vez al mes.	Los registros de inventarios solo detallan cantidades y ubicación de existencias, mas no mínimos, máximos o costos.
Se deja constancia de los conteos físicos realizados.	Los almacenistas son responsables de todas las existencias.
Las órdenes de entrega son debidamente autorizadas y cuentan con sistemas de seguridad ante falsificaciones.	No existe control de gasto presupuestal para partidas como suministros o materiales.
Las oficinas y dependencias de la empresa se encuentran rodeadas de sistemas apropiados de seguridad.	El inventario físico no es supervisado por personas independientes del responsable de los inventarios permanentes.
	No se preparan instrucciones escritas como guía para aquellos empleados que llevan a cabo los inventarios físicos.
	Las tarjetas o planillas del inventario físico no son revisadas y controladas en forma tal que no se omitan o altere ninguna en las planillas finales del inventario.
	Las transferencias de mercadería se las realiza en registros manuales, para posteriormente ingresarlas al sistema.
OPORTUNIDADES (O)	**AMENAZAS (A)**
Las instalaciones e infraestructura que posee son nuevas y acondicionadas para el giro del negocio.	Constante incertidumbre de aumentos arancelarios o impositivos debido a la situación económica del país.
El sistema de administración y contable ofrece la capacidad de adaptabilidad en caso de requerir nuevas funciones.	Disminución en el consumo e inversión de la población, ocasionado por desconfianza en la estabilidad económica nacional.
Creciente demanda por los productos de la empresa.	Mejores operaciones de la competencia en cuanto a manejo de inventarios de mercadería, la empresa podría ser menos competitiva.
Estabilidad financiera, disponibilidad económica.	Dependencia de una sola persona encargada de inventarios.

Fuente: ELECTROOFERTAS, 2017

Elaborado por: Andrés Montalvo

Matriz FODA de Estrategias de Cambio y Consolidación	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	El departamento de contabilidad mantiene registros de inventarios permanentes.	Ausencia de un plan de acción operativo que permita alcanzar los objetivos puntuales de los inventarios.
	Los registros permanentes son ajustados según los resultados de conteo físico una vez al mes.	Los registros de inventarios solo detallan cantidades y ubicación de existencias mas no mínimos, máximos o costos.
	Se deja constancia de los conteos físicos realizados.	Los almacenistas no son responsables de todas las existencias.
	Las órdenes de entrega son debidamente autorizadas y cuentan con sistemas seguridad ante falsificaciones.	No existe control de gasto presupuestal para partidas como suministros o materiales.
	Las oficinas y dependencias de la empresa se encuentran rodeadas de sistemas apropiados de seguridad.	El inventario físico no es supervisado por personas independientes del responsable de los inventarios permanentes.
		No se preparan instrucciones escritas como guía para aquellos empleados que llevan a cabo los inventarios físicos.
		Las transferencias de mercadería se las realiza en registros manuales, para posteriormente ingresarlas al sistema.
OPORTUNIDADES (O)	**ESTRATEGIAS (FO)-(Crecimiento)**	**ESTRATEGIAS (DO)-(Preservación)**
Las instalaciones e infraestructura que posee son nuevas y acondicionadas para el giro del negocio.	Asignación aleatoria de fechas para los conteos físicos en las distintas dependencias de la empresa.	Añadir la capacidad al sistema contable para ingresar información complementaria, tal como mínimos y máximos de stock y costos.
El sistema de administración y contable ofrece la capacidad de adaptabilidad en caso de requerir nuevas funciones.	Proveer al sistema la capacidad para anexar datos de cada conteo físico realizado.	Emisión de órdenes de entrega mediante el mismo sistema contable, con el fin de evitar ralentizar las operaciones de la empresa.
Creciente demanda por los productos de la empresa.	Potenciar la oportunidad de demanda creciente de productos mediante la oferta de nuevas líneas de producto para el hogar.	Delegar responsables para las tareas de revisión y control de conteos físicos de inventarios, distintos al de inventario permanente.
Un buen apalancamiento financiero, disponibilidad de capital de trabajo.	Inversión en software de gestión por procesos para el trabajo alineado y sistemático.	Implementación de procedimiento de acuerdo al tipo de mercadería y a su valoración.
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)-(Comportación)	ESTRATEGIAS (DA)-(Cambio)
Constante incertidumbre de aumentos arancelarios o impositivos debido a la situación económica del país.	Mantenerse informado de fuentes confiables acerca de posibes cambios en la legislación que afecten el mercado en el que se desarrolla la empresa y el entorno.	Evaluación de opciones para abastecimiento de stock de inventarios, con el fin de proveer contingencias en pro de mantener y aumentar el nivel de ventas en la empersa.
Mejores operaciones de la competencia en cuanto a manejo de inventarios de mercadería, la empresa podría ser menos competitiva.	Evaluar la razonabilidad de primas de seguros para los inventarios.	Potenciar el sistema administrativo contable para agregar la opción de conteo físico y determinar faltantes de manera automática y oportuna.
Dependencia de una sola persona encargada de inventarios.	Establecer planes de contingencia en caso de que el responsable no pueda realizar los conteos físicos en las fechas determinadas.	Asignar dos responsables rotativos para el área inventarios.
Disminución en el consumo e inversión de la población, ocasionado por desconfianza en la estabilidad económica nacional.	Revisar y consolidar el plan de marketing de la empresa, con el afán de preveer y minimizar el efecto de la baja de consumo de los productos que ofrece ELECTROOFERTAS.	Implementar campañas de mercadeo, promociones, y descuentos para incentivar las ventas y cobranzas de la empresa.

Ilustración 4: Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

FACTOR A ANALIZAR	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	VALOR FACTOR TOTAL
FORTALEZAS				
El departamento de contabilidad mantiene registros de inventarios permanentes.	0,10	4	0,40	
Los registros permanentes son ajustados según los resultados de conteo físico una vez al mes.	0,10	3	0,30	
Se deja constancia de los conteos físicos realizados.	0,10	3	0,30	**1,20**
Las órdenes de entrega son debidamente autorizadas y cuentan con sistemas seguridad ante falsificaciones.	0,05	2	0,10	
Las oficinas y dependencias de la empresa se encuentran rodeadas de sistemas apropiados de seguridad.	0,05	2	0,10	
DEBILIDADES				
Ausencia de un plan de acción operativo que permita alcanzar los objetivos puntuales de los inventarios.	0,15	4	0,60	
Los registros de inventarios solo detallan cantidades y ubicación de existencias, mas no mínimos, máximos o costos.	0,10	4	0,40	
Los almacenistas no son responsables de todas las existencias.	0,05	3	0,15	
No existe control de gasto presupuestal para partidas como suministros o materiales.	0,05	1	0,05	**1,82**
El inventario físico no es supervisado por personas independientes del responsable de los inventarios permanentes.	0,15	3	0,45	
No se preparan instrucciones escritas como guía para aquellos empleados que llevan a cabo los inventarios físicos.	0,07	2	0,14	

Las transferencias de mercadería se las realiza en registros manuales, para posteriormente ingresarlas al sistema.	0,03	1	0,03	
TOTAL	**1,00**		**3,02**	

Fuente: ELECTROOFERTAS, 2017

Elaborado por: Andrés Montalvo

En conclusiones respecto a la matriz anteriormente presentada, se puede decir que:

1) El valor ponderado total de 3,02 no representa una calificación absoluta, puesto que es una cifra referencial que determina la calificación alcanzada de acuerdo a la valoración de cada factor analizado.
2) De la ponderación total de factores internos, la empresa cuenta con un 40% de fortalezas y un 60% de debilidades.
3) Una de las debilidades que parece ser recurrente para que se deriven las demás, es la falta de planificación tanto estratégica como operativa, puesto que no se han implementado correctivos significativos para los problemas del día a día de la empresa, ni para aquellos que son de largo plazo.
4) Para una mejor administración de los recursos de la compañía, es imprescindible enfocar los esfuerzos en reducir las debilidades, mismas que son bastante altas y que son factores de los cuales se tiene un control directo.

Ilustración 5: Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

FACTOR A ANALIZAR	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	VALOR FACTOR TOTAL
OPORTUNIDADES				
Las instalaciones e infraestructura que posee son nuevas y acondicionadas para el giro del negocio.	0,15	4	0,60	**1,95**
El sistema de administración y contable ofrece la capacidad de adaptabilidad en caso de requerir nuevas funciones.	0,15	3	0,45	
Creciente demanda por los productos de la empresa.	0,15	4	0,60	
Un buen apalancamiento financiero, disponibilidad de capital de trabajo.	0,10	3	0,30	
AMENAZAS				
Constante incertidumbre de aumentos arancelarios o impositivos debido a la situación económica del país.	0,10	4	0,40	**1,55**
Mejores operaciones de la competencia en cuanto a manejo de inventarios de mercadería, la empresa podría ser menos competitiva.	0,10	4	0,40	
Dependencia de una sola persona encargada de inventarios.	0,15	3	0,45	
Disminución en el consumo e inversión de la población, ocasionado por desconfianza en la estabilidad económica nacional.	0,10	3	0,30	
TOTAL	**1,00**		**3,50**	

Fuente: ELECTROOFERTAS, 2017

Elaborado por: Andrés Montalvo

En conclusiones respecto a la matriz de evaluación de factores externos, se puede decir que:

1) La empresa se encuentra en un entorno con gran potencial para la mejora, ya que del total de factores analizados y ponderados, las oportunidades tienen una puntuación de 1,95 sobre un total de 3,5; lo cual implica que de los factores externos a la empresa, el 56% son representados por las oportunidades, y un 44% de amenazas.

2) En general el panorama para la empresa es alentador, ya que las oportunidades superan a las amenazas. Esto se debe a que la operatividad de la misma le ha dado experiencia para la toma de decisiones a su gerente, y el modelo de negocio que sigue la empresa y le ha dado sostenibilidad en el tiempo. Sin embargo, aún se encuentran factores externos como la falta de innovación y optimización del manejo de inventarios, en comparación a los competidores que si han llevado a cabo esta estrategia.

Ilustración 6: Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)

MATRIZ PEYEA		
FUERZA FINANCIERA	**CALIFICACIÓN**	**PROMEDIO**
Un buen apalancamiento financiero, disponibilidad de capital de trabajo.	4	**4,5**
Conocimiento de los riesgos implícitos del negocio.	5	
SUB TOTAL	**9**	
FUERZA DE LA INDUSTRIA		**5,33**
Incremento en ventas (10% respecto al período anterior)	6	
Barreras para la entrada de nuevos competidores al mercado.	5	
Facilidad para entrar en nuevas líneas de productos de acuerdo a la demanda.	5	
SUB TOTAL	**16**	
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE		**-1,67**
Inflación anual (promedio 0,42%)	-1	
Disminución de Impuestos y salvaguardias a los productos ofertados.	-2	
Estabilización de la economía nacional.	-2	
SUB TOTAL	**-5**	
VENTAJA COMPETITIVA		**-1,5**
Costo de ventas	-1	
Comercialización de productos de calidad.	-2	
SUB TOTAL	**-3**	

Fuente: ELECTROOFERTAS, 2017
Elaborado por: Andrés Montalvo

Como conclusiones de la Matriz PEYEA se puede afirmar que:

1) La empresa tiene una fortaleza interna muy considerable como lo es la Fuerza Financiera, misma que sumada a la Estabilidad del Ambiente, en referencia a la disminución de impuestos y a la baja inflación en el país, hacen que la ubicación de la posición estratégica se defina en cifras positivas respecto al eje de las (Y). Además, es precisamente esta dimensión sobre la cual se sientan las bases para apuntar hacia la estrategia más adecuada para cada organización. Con una puntuación de (2,83)

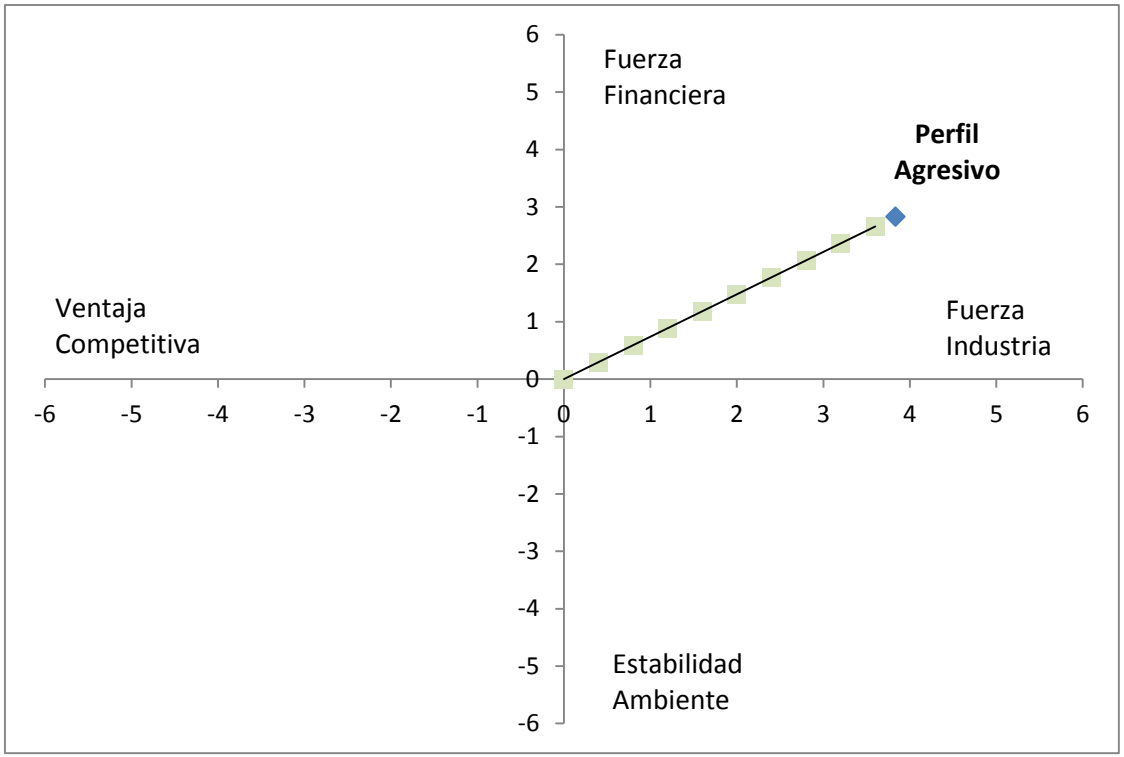
2) También, es muy adecuado afirmar que las ventajas competitivas propias de la empresa hacen que destaque de entre las organizaciones del entorno y que estas ventajas sean reconocidas en el mercado en el que se desarrolla. Además, en esta dimensión se toma en cuenta los factores de la Fuerza de la Industria, como el incremento en ventas y la facilidad para entrar en nuevas líneas de productos de acuerdo a la demanda, mismos que resultan favorables para la empresa. Por lo tanto la puntuación en este eje de (3,83).

3) Teniendo en cuenta las calificaciones y la ponderación de las dimensiones anteriormente detalladas, se puede concluir que ELECTROOFERTAS se encuentra en el cuadrante “agresivo” de la Matriz de la Posición Estratégica, lo cual nos brinda la certeza de que la empresa está en la capacidad de implementar acciones que le otorgarían mayor presencia en el entorno en el que se desarrolla.

Ilustración 7: Gráfica de la Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)

Vector direccional	
EJE (X)	**3,83**
EJE (Y)	**2,83**

X	Y
0	0
0,4	0,30
0,8	0,59
1,2	0,89
1,6	1,18
2	1,48
2,4	1,77
2,8	2,07
3,2	2,37
3,6	2,66
3,83	2,83



Fuente: ELECTROOFERTAS, 2017
Elaborado por: Andrés Montalvo

5. PROPUESTA DE MANUAL PARA CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS

5.1. DEFINICIÓN DE MANUAL

Es un documento expresado por escrito, que debe ser legalmente constituido y aprobado, ya que esta herramienta será la que indique a los recursos humanos de la organización, como debe ejecutar una tarea, sin quebrantar reglamentos que salvaguarden el uso de los recursos.

"Un manual es la concentración sistemática de los elementos administrativos propuestos para alcanzar un objetivo. Esta herramienta de gestión se presenta en forma de folletos o libros que sean fáciles de manejar". (Balderas, 2012)

5.1.1. Manual de Control Interno

Documento mediante el cual se establecen de forma escrita políticas y procedimientos sobre actividades desarrolladas habitualmente en las organizaciones, determina responsables, funciones, competencias y flujogramas de procesos. En base y cumpliendo la normativa propia de la empresa (reglamento interno), y la legislación pública vigente.

5.1.2. Procesos

Como manifiesta (Miranda, 2012), es el conjunto de actividades que recibe insumos y entrega productos de valor para el cliente. Los procesos son repetitivos en la rutina de la organización. Son el eje de la realización empresarial, ya que a través de estos la empresa cumple sus objetivos, satisface la demanda de sus clientes y realiza su misión. Los procesos son la base para la formulación de los proyectos que los sustentan.

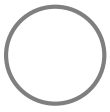
5.1.3. Actividades

"Corresponde al conjunto de acciones que comprometen recursos y tiempo, que es preciso realizar para alcanzar los objetivos propuestos en un proyecto." (Miranda, 2012)

Las actividades son el conjunto de tareas a realizar en un período de tiempo, en base a procedimientos y mediante el uso de recursos asignados (humanos, financieros y tecnológicos), estos contribuyen al cumplimiento de procesos y consigo al logro de los objetivos planteados por las personas u organizaciones.

5.1.4. Simbología de diagramas de flujo

Tabla 9: Simbología de diagramas de flujo

Simbología	Función
	Inicio o final de un proceso.
	Realización de una actividad.
	Actividad de control.
	Identifica los puntos en los cuales es necesario una decisión, y permite identificar las alternativas posibles.
	Identifica el documento ejecutado.
	Archivo de documentos.
	Conecta a otra parte del proceso.
	Identifica los documentos o formularios con sus respectivas copias.
	Indica el flujo o la secuencia en el proceso.

Fuente: (Estupiñán, 2015)

Elaborado por: Andrés Montalvo

5.2. DESARROLLO DEL MANUAL

5.2.1. Introducción

Es importante reconocer el presente manual de control interno de inventarios como una herramienta técnica y procedimental necesaria ya que contiene en forma ordenada y sistemática, información sobre aspectos organizacionales para el correcto manejo de este tipo de activos de la empresa.

5.2.2. Objetivos

El Presente manual tiene por objetivo determinar políticas, procedimientos y parámetros de riesgo, con el fin de identificar, medir, monitorear, controlar e informar sobre el manejo de la cuenta inventarios de la empresa ELECTRO OFERTAS. De esta manera y basados en el mejoramiento continuo, se pretende alcanzar la estandarización de la operación y la optimización de recursos en la empresa.

5.2.2.1. Objetivo General

Generar compromiso y una cultura de sistematización a todo nivel sobre la importancia que representa el adecuado manejo de los inventarios en las operaciones de una empresa de comercio al detal.

5.2.2.2. Objetivos específicos

- Adoptar políticas y procedimientos para el apropiado manejo y control de la cuenta, que permita la planificación y la maximización de beneficios.
- Establecer un adecuado sistema de control de movimientos de la mercadería para contar con información real y oportuna.

5.2.3. Definición

ELECTRO OFERTAS, es una empresa comercial dedicada a la venta al por menor de electrodomésticos y otros productos para el hogar. Con base en ello, está en capacidad de realizar transacciones comerciales con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, en estricto cumplimiento de todas las disposiciones legales vigentes.

5.2.4. Alcance

El presente manual de control interno de inventarios tiene carácter de aplicación y cumplimiento obligatorio a nivel de todos los departamentos de la empresa, de tal modo en que brinde el conocimiento necesario a cada uno de los colaboradores que actualmente o a futuro laboren para la misma.

5.2.5. Políticas

Se recomienda que la empresa implemente las siguientes políticas para el manejo de los Inventarios:

- Las compras se las realizará previa autorización del Gerente, siempre teniendo en cuenta la planificación de ventas de cada mes, mínimos y máximos de stock, etc.
- Es responsabilidad del bodeguero inspeccionar las condiciones de la mercadería recibida y compararla con la orden de compra debidamente aprobada.
- Todos los ingresos de mercadería se los realizará a través de bodega, para su posterior traslado a los puntos de venta de acuerdo a las necesidades.
- Las personas autorizadas para la recepción y despachos de mercadería serán el jefe de inventarios, el bodeguero y el auxiliar de bodega.

- Los despachos de mercadería de bodega hacia los puntos de venta los realizará el bodeguero bajo la supervisión del jefe de inventarios de lunes a viernes.
- Todos los movimientos de inventarios deberán quedar registrados en órdenes de Transferencias emitidas por el Sistema Administrativo Contable.
- La mercadería recibida deberá almacenarse respetando un orden determinado, cuya disposición se encuentra en el Esquema de Ubicación de Mercadería en Bodega.
- Se realizarán tomas físicas de Inventarios una vez al cierre de mes en bodega y puntos de ventas.
- Los jefes de almacén deberán coordinar con el jefe de inventarios y el bodeguero para realizar la reposición del stock en cada una de sus agencias.

5.2.6. Personal

Las personas quienes intervienen en este proceso son:

- Bodeguero
- Jefe de Inventarios
- Asistente Contable

5.3. PROCESOS, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DE INVENTARIOS

El manual de funciones y procedimientos de la cuenta inventarios constituye un componente fundamental del sistema de control interno, el cual se crea para obtener información ordenada, detallada, sistemática e integral. El mismo que contiene responsabilidades, instrucciones y políticas que fomenten el adecuado desarrollo de las actividades operacionales. Además, deberá ser considerado como una herramienta de apoyo para la toma de decisiones de la directiva, que impulsen a la empresa a optimizar el uso de recursos y conseguir los mejores resultados con calidad y eficiencia.

Existen diversas aristas sobre la responsabilidad en los inventarios en una empresa, las cuales afectan a muchos departamentos de la organización. Además, que cada uno de estos ejerce cierto grado de control sobre los productos, a medida de que los mismos se mueven a través de los distintos procesos de inventarios. A continuación se detallan las funciones propias del control interno de inventarios.

5.3.1. Planeamiento

Es la base sobre la cual se estimará las necesidades en cuanto a compras de inventario, el planeamiento lo constituye el presupuesto o pronóstico de ventas mensual. Una forma adecuada de planificar las ventas, será sobre la experiencia de períodos pasados, teniendo en cuenta factores económicos, tales como el crecimiento del PIB o el crecimiento poblacional.

5.3.2. Compras

Esta función se la debe dividir en dos responsabilidades, la compra o adquisición del producto, y la recepción del mismo.

5.3.2.1. Compra

Para el caso que se analiza en específico, el proceso de compra es fundamental, ya que requiere de analizar:

- ¿La cantidad de compra es la de la demanda pronosticada?
- Encontrar la cantidad de producto correcta de acuerdo a marcas y modelos de mercado.
- ¿El precio de compra del producto es competitivo en el mercado? ¿Se ofrecen beneficios adicionales como, promociones, descuentos, bonos, por compras en volúmenes mayores?

5.3.2.2. Recepción

- Se debe aceptar los productos después de que hayan sido debidamente contados, inspeccionados en su calidad y cotejados con una copia aprobada de la orden de compra. (Jiménez, 2008)

- Se deben elaborar informes de recepción para registrar y notificar la aceptación de los productos al inventario. (Jiménez, 2008)

- Todos los movimientos de inventario deben quedar debidamente registrados en órdenes de transferencias numeradas y aprobadas por los responsables, (quien envía, recibe y aprueba).

Tabla 10: Proceso de Compras de Inventarios

PROCESO DE COMPRAS DE INVENTARIOS		
N°	**ACTIVIDADES**	**RESPONSABLE**
1	Emisión de Nota de Pedido.	Administrador
2	Recepción de la compra.	Bodeguero
3	Verificación de mercadería.	Bodeguero
4	Cumple con las referencias de soporte.	Bodeguero
5	Devolución de productos a proveedor.	Bodeguero
6	Codificación.	Jefe de Inventarios
7	Emisión de Comprobante de Ingreso.	Jefe de Inventarios

Fuente: ELECTROOFERTAS, 2017

Elaborado por: Andrés Montalvo

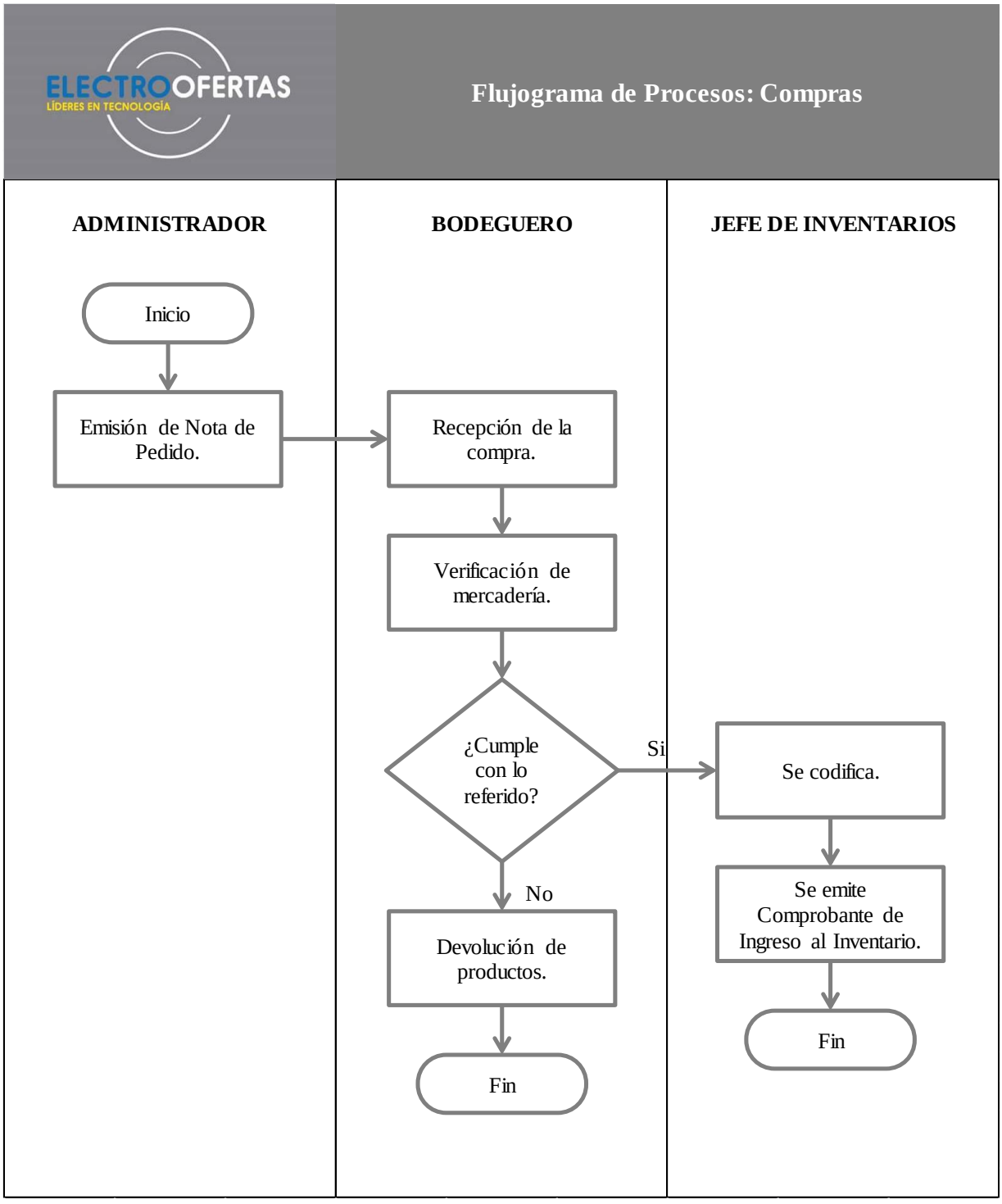


Ilustración 8: Flujograma de Proceso Compras

Fuente: ELECTROOFERTAS, 2017

Elaborado por: Andrés Montalvo

5.3.4. Almacenamiento

La responsabilidad sobre el almacenaje de los inventarios deberá incluir:

- Comprobación de las cantidades que se reciben para determinar que son correctas.
- Facilitar el almacenaje adecuado, siguiendo el Esquema de Ubicación de Mercadería en bodega, como medida de protección contra elementos de riesgo y para su fácil ubicación y acceso. (Jiménez, 2008)

Tabla 11: Proceso de Almacenamiento de Inventarios

PROCESO DE ALMACENAMIENTO DE INVENTARIOS		
N°	**ACTIVIDADES**	**RESPONSABLE**
1	Emisión de Comprobante de Ingreso.	Jefe de Inventarios
2	Identificación del tipo de producto.	Bodeguero
3	Ubicación en bodega de acuerdo al esquema.	Bodeguero
4	Manejo de cada producto de acuerdo a su naturaleza.	Bodeguero
5	Orden y limpieza de bodega.	Bodeguero
6	Supervisión de condiciones de almacenamiento.	Jefe de Inventarios
7	Toma física periódica de inventarios.	Jefe de Inventarios
8	Realiza conciliación de saldos.	Contador
9	Deterioro de Inventarios (Valor Neto Realizable)	Contador

Fuente: ELECTROOFERTAS, 2017

Elaborado por: Andrés Montalvo

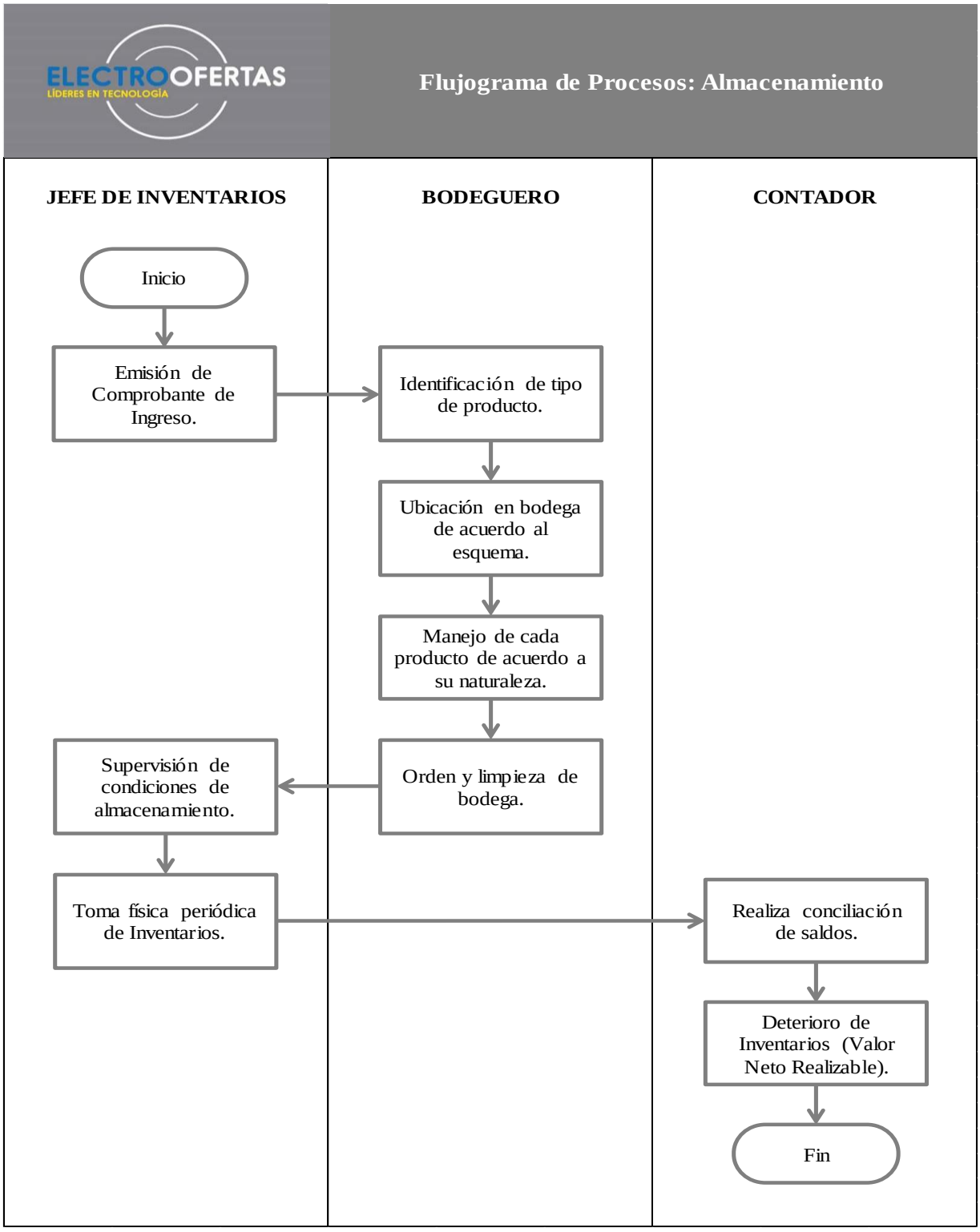


Ilustración 9: Flujograma de Proceso Almacenamiento

Fuente: ELECTROOFERTAS, 2017

Elaborado por: Andrés Montalvo

5.3.5. Despacho

Todo transporte de mercadería debe estar respaldado por una Factura y Guía de Remisión (en caso de venta), u Orden de Transferencia y Guía de Remisión (en caso de envíos de inventarios de bodega a los puntos de venta.)

Tabla 12: Proceso de Despacho de Inventarios

PROCESO DE DESPACHO DE INVENTARIOS		
N°	**ACTIVIDADES**	**RESPONSABLE**
1	Emisión de factura, nota de entrega o transferencia.	Administrador
2	Verificación de stock mínimo y máximo.	Jefe de Inventarios
3	¿Cumple con lo referido?	Jefe de Inventarios
4	Proceso de compras	Administrador
5	Recepción de documentación de sustento.	Bodeguero
6	Emisión de guía de remisión para transporte.	Bodeguero
7	Despacho de mercadería.	Bodeguero

Fuente: ELECTROOFERTAS, 2017
Elaborado por: Andrés Montalvo

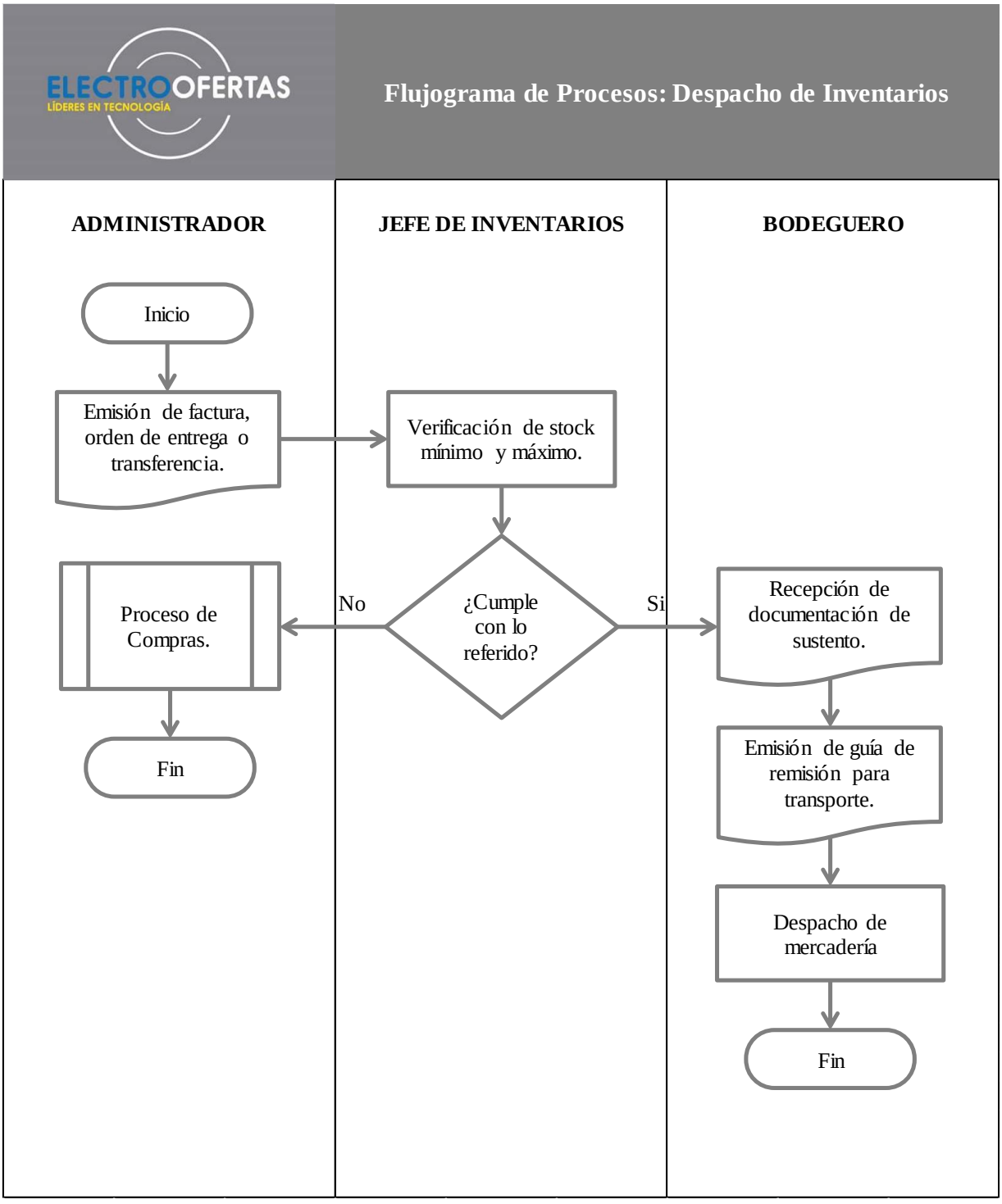


Ilustración 10: Flujograma de Proceso Despacho de Inventario

Fuente: ELECTROOFERTAS, 2017

Elaborado por: Andrés Montalvo

5.3.6. Contabilidad

Respecto a los inventarios, se debe mantener el control contable sobre los costos de inventario. Además, es esencial conocer la cantidad de inventario que se debería mantener, el momento en el que se deberán colocar las órdenes y la cantidad de unidades que se deberá ordenar cada vez. Otras de las funciones específicas del control interno contable serán:

- Utilización del sistema de costeo de Promedio Ponderado, mismo que es aprobado por el Servicio de Rentas Internas (SRI).
- Conteo físico de los inventarios una vez al cierre de cada mes.
- Manejo inteligente del proceso de compras, de acuerdo a las necesidades y perspectivas de mercado.
- Mantenimiento eficiente de recepción de inventarios y transporte.
- Almacenamiento adecuado del inventario para protegerlo contra el deterioro y otros factores.
- Contar con pólizas de seguro adecuadas para la contingencia contra pérdidas de inventario.
- Mantener registros de inventario perpetuo para las mercaderías de alto costo unitario.

- Mantener cantidades de inventario adecuadas para prevenir situaciones de déficit de inventario (pérdidas en ventas), y de exceso de stock (pérdidas en gastos de almacenaje y por costos de oportunidad).

Tabla 13: Proceso de Determinación de Deterioro de Inventarios

PROCESO DE DETERMINACIÓN DE DETERIORO DE INVENTARIOS		
N°	**ACTIVIDADES**	**RESPONSABLE**
1	Identificación del tipo de producto deteriorado.	Jefe de Inventarios
2	Localización del producto identificado.	Jefe de Inventarios
3	Inspección del estado del producto identificado.	Jefe de Inventarios
4	Condición del producto (funcionamiento).	Administrador
5	Reducción del P.V.P. al Valor Razonable de mercado.	Administrador
6	Colocación a venta.	Administrador
7	Reducción del P.V.P. al Valor Neto Realizable.	Contador
8	Realiza conciliación de saldos.	Contador

Fuente: ELECTROOFERTAS, 2017

Elaborado por: Andrés Montalvo

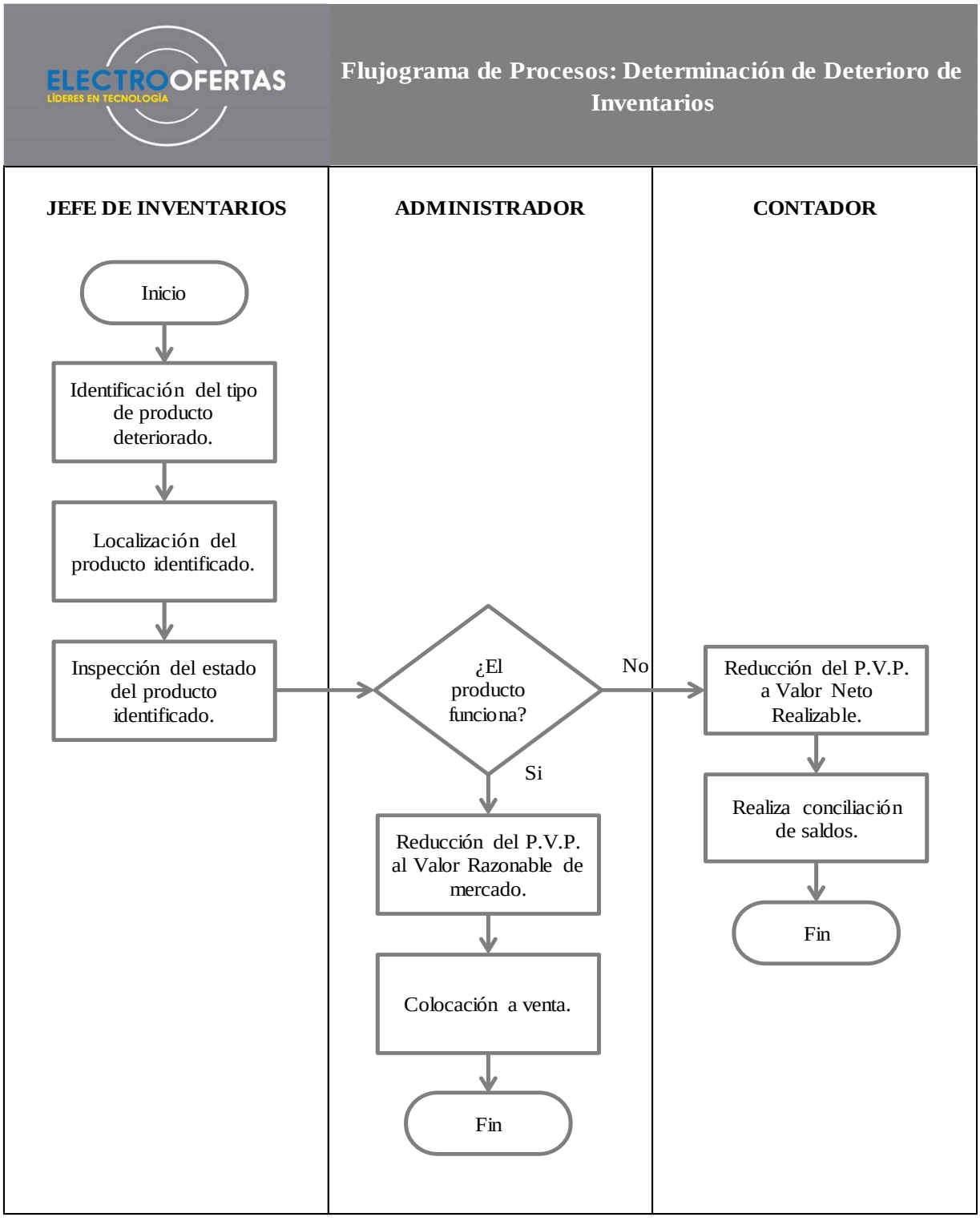


Ilustración 11: Flujograma de Proceso de Determinación de Deterioro de Inventarios

Fuente: ELECTROOFERTAS, 2017

Elaborado por: Andrés Montalvo

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- En cuanto a la situación del País, se puede concluir que el factor PEST que mayor impacto genera en economía nacional, es el Político y específicamente la tendencia política del gobierno de turno, al tomar decisiones que apoyen más o menos a la empresa y una menor o mayor restricción al acceso a un mercado global.

- La Industria del comercio en 2013 aportó en 11% al PIB nacional. Sin embargo, es un tipo de industria muy susceptible a la entrada de productos que no pagan los tributos correspondientes e ingresan al país de manera irregular.

- En 2017, ELECTROOFERTAS tuvo un promedio de 71 días de Inventario, lo que corresponde a una rotación del inventario de 5 veces en el año, una cifra que de acuerdo al volumen de ventas anual, podría mejorar adoptando las políticas y procedimientos de control recomendadas en este manual.

- Empresas competidoras directas de ELECTROOFERTAS, como lo son las cadenas comerciales de electrodomésticos, mantuvieron en 2017 unos inventarios promedio de 65 días, lo cual permite denotar cierta cercanía en la operatividad de la competencia y del sector.

- El COSO 2013 (Marco de Control Interno Integrado), se presenta como una herramienta fundamental para la adecuada implementación del Control Interno en una organización, sea esta con o sin fines de lucro, puesto que esta abarca todos los componentes y se basa en los objetivos y en la estructura particular de cada una.

- También, es importante señalar que al ser Ecuador un país que ha adoptado las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIFs), las políticas y procedimientos de Control Interno deberán seguir la estructura y regulaciones que propone la Norma Internacional de Contabilidad 2 (NIC 2) en cuanto al apartado de Inventarios.

- Al ser ELECTROOFERTAS una empresa con varios años en el mercado, se vuelve vital precisar factores como fortalezas y debilidades, con la finalidad de conocer internamente la situación de la organización y elegir las estrategias más adecuadas que le llevarán a conseguir las metas planteadas.

- La necesidad de contar con un adecuado Control Interno en el área de Inventarios para la empresa radica en la importancia que estos representan, no solo para el giro del negocio sino, también para las cifras reflejadas en los estados financieros, ya que los inventarios representan más del 57% de los activos corrientes, y más del 28% del total de activos.

- La aplicación de las recomendaciones para el adecuado uso y manejo de los inventarios, políticas, procesos y procedimientos, generarán a la empresa un control más eficaz y eficiente de los recursos, minimizando problemas como la falta de liquidez, sobre endeudamiento a corto plazo, elevados costos de oportunidad y pérdida de ventas.

6.2. RECOMENDACIONES

- El presente manual se ha desarrollado en base al entorno, a los factores internos y externos, características y modelo de negocio de la empresa ELECTROOFERTAS en particular; y cabe recalcar que si bien la metodología es la recomendada por COSO 2013 y NIIFs, no implica que sea aplicable para todas las organizaciones comerciales minoristas como un modelo general.

- Para el desempeño operacional deseado en la empresa, es necesaria la publicación y comunicación oportuna de este manual, con la finalidad de que cada colaborador conozca, acate y respete las políticas aquí descritas.

- Además, se establecen procesos y procedimientos que definen específicamente las tareas asignadas a cada trabajador del área, en favor de reducir riesgos, minimizar pérdidas y optimizar la utilización de recursos de la empresa.

- Finalmente, para la entrada en vigencia del presente manual se recomienda brindar charlas y capacitaciones al personal acerca de los beneficios y la nueva forma de llevar a cabo las actividades laborales, para una puesta en marcha exitosa.

BIBLIOGRAFÍA

auditoresycontadores.com. (2015). *auditoresycontadores.com*. Recuperado el 1 de Diciembre de 2015, de auditoresycontadores.com: http://www.auditoresycontadores.com/contabilidad/61-que-es-el-control-interno-y-cuales-son-los-elementos

Ayala, L., & Arias, R. (2015). *3w3search.com.* Obtenido de 3w3search.com: http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm

Balderas, M. (2012). *Administración de los servicios de enfermería.* México: McGraw Hill.

Banco Central del Ecuador. (05 de 12 de 2017). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 12 de 2017, de Banco Central del Ecuador: https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1024-la-previsi%C3%B3n-de-crecimiento-de-ecuador-se-ajusta-a-15-en-2017

Canelo, E. T. (s.f.). *Auditool.org*. Recuperado el Abril de 2016, de Auditool.org: http://www.auditool.org/blog/control-interno/939-control-interno-de-los-inventarios

Chiavenato, I. (1997). *Recursos Humanos, edición compacta.* Sao Paulo: Atlas.

Deloitte. (2010). *www2.deloitte.com.* Obtenido de www2.deloitte.com: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/guia-control-interno-mx.pdf

ecuadorencifras. (2013). *www.ecuadorencifras.gob.ec.* Recuperado el Septiembre de 2015, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-

inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Comercio/Comercio_2013/3.%20EC2013_RESUMEN%20EJECUTIVO.pdf

edukativos.com. (10 de Mayo de 2007). *edukativos.com*. Recuperado el 1 de Diciembre de 2015, de edukativos.com: http://www.edukativos.com/apuntes/archives/209

El Comercio. (15 de Septiembre de 2015). *El Comercio*. Recuperado el 1 de Diciembre de 2015, de El Comercio: http://www.elcomercio.com/actualidad/proyecciones-crecimiento-economico-baja-ecuador.html

Espinoza Cruz, M. (s.f.). *utp.edu.pe.* Obtenido de utp.edu.pe: http://www.upt.edu.pe/ouci/archivo/A.02%20-%20EL%20CONTROL%20INTERNO%20Y%20LA%20AUDITORIA%20ACADEMICA.pdf

Estupiñán, R. (2015). *Control Interno y Fraudes.* Bogotá: Ecoe Ediciones.

Formatoedu.com. (05 de 04 de 2018). *www.formatoedu.com.* Obtenido de www.formatoedu.com: http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/1__Ana__769_lisis_PE.pdf

IFRS. (2012). *ifrs.org*. Obtenido de ifrs.org: http://www.ifrs.org/Documents/IAS02.pdf

IFRS Foundation. (2017). *www.ifrs.org.* Obtenido de www.ifrs.org: http://eifrs.ifrs.org/eifrs/bnstandards/es/2017/ias02.pdf

INEC. (2013). *ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de ecuadorencifras.gob.ec: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-

inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2013/Presentacion_Resultados_Principales_DIEE-2013.pdf

institut-gouvernance.org. (Junio de 2009). *institut-gouvernance.org*. Recuperado el 01 de Diciembre de 2015, de institut-gouvernance.org: http://www.institut-gouvernance.org/es/analyse/fiche-analyse-458.html

Jiménez, Y. (2008). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: https://www.gestiopolis.com/administracion-inventarios/

Llorens, G. (2010). *America Economía.* Obtenido de America Economía: https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/paperventajacompetitiva.pdf

Mantilla, S. (2009). *Auditoría del Control Interno.* Bogotá: Ecoe Ediciones.

Ministerio de Telecomunicaciones. (2016). *Ministerio de Telecomunicaciones.* Obtenido de Ministerio de Telecomunicaciones: https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2016/08/Plan-de-Telecomunicaciones-y-TI..pdf

Miranda, J. (2012). *Gestión de proyectos.* Bogotá: MM Editores.

PricewaterhouseCoopers. (2014). *pwc.com.mx*. Obtenido de pwc.com.mx: https://www.pwc.com/mx/es/publicaciones/archivo/2014-02-punto-vista.pdf

Ramos Álvarez, A. (2009). *Diagnóstico y Evaluación del Sistema Control Interno en el Departamento de Ciencias Contables de la Universidad de Cienfuegos.* Cienfuegos, Cuba.

Sastre Castillo, M. Á., & Aguilar Pastor, E. M. (2003). *Dirección de Recursos Humanos.* Madrid: McGraw Hill.

Starr, M. y. (1979). *Control de inventarios, Teoría y Práctica.* México DF.

Tovar Canelo, E. (03 de Diciembre de 2014). *Auditool.org*. Recuperado el Abril de 2016, de Auditool.org: http://www.auditool.org/blog/control-interno/939-control-interno-de-los-inventarios