



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

TÍTULO:

**“ IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO
EN EL SUPERMERCADO LA PLAZA, UBICADO EN LA CIUDAD
DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI ”**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría. C.P.A.

AUTORES:

Escobar Vizuite José Augusto

Herrera Cárdenas Mónica Alexandra

DIRECTOR:

Lcda. Angelita Azucena Falconí Tapia

Latacunga – Ecuador

Junio / 2011



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
LATACUNGA - ECUADOR

CERTIFICACIÓN

Lcda. Angelita Azucena Falconí Tapia

**CATEDRÁTICA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI,
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS Y DIRECTORA DE TESIS.**

CERTIFICA:

Que los alumnos, Mónica Alexandra Herrera Cárdenas y José Augusto Escobar Vizuite, son autores de la Tesis: **“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL SUPERMERCADO LA PLAZA, UBICADO EN LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI”**, la misma que fue revisada y corregida minuciosamente por lo que se autoriza para que la reproduzcan y presenten al Tribunal Calificador.

Latacunga, Junio, 2011

Lcda. Angelita Azucena Falconí Tapia
DIRECTORA DE TESIS



AUTORÍA

Los criterios formulados en el presente trabajo de investigación sobre el tema:
“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL SUPERMERCADO LA PLAZA, UBICADO EN LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI”, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

MÓNICA A. HERRERA C.
C.I. 0502145253

JOSÉ AUGUSTO ESCOBAR V.
C.I. 0501143215



AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema:

“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL SUPERMERCADO LA PLAZA, UBICADO EN LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI”, de los alumnos Escobar Vizuite José Augusto y Herrera Cárdenas Mónica Alexandra, postulantes de la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Junio, 2011

Atentamente,

Lcda. Angelita Azucena Falconí Tapia
DIRECTORA DE TESIS



APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Carrera de Ciencias Administrativas, Humanísticas y del Hombre; por cuanto, los postulantes: Mónica Alexandra Herrera Cárdenas y José Augusto Escobar Vizuite, con el título de tesis: **“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL SUPERMERCADO LA PLAZA, UBICADO EN LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI”**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, Junio del 2011

Para constancia firman:

.....
Dra. Mónica Barbosa
PRESIDENTE

.....
Ing. Milton Merino
MIEMBRO

.....
Lcda. Anita Pacheco
OPOSITOR



(TRANSCRIPCIÓN DEL ORIGINAL)

CERTIFICADO

Sr. Jorge Domínguez Silva

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA “SUPERMERCADO LA PLAZA S.A.”

CERTIFICA:

Que la señora Mónica Alexandra Herrera Cárdenas, portadora de la cédula de identidad N° 050214525-3 y el señor José Augusto Escobar Vizuite con cédula de identidad N° 050117321-5, realizaron la investigación requerida en esta institución con la finalidad de planificar y elaborar la propuesta de tesis con el tema: **“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL SUPERMERCADO LA PLAZA, UBICADO EN LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI”**.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, facultando a los interesados hacer uso del presente documento a su conveniencia y dentro del marco de lo legal.

Certificado emitido a los diez días del mes de marzo del dos mil once.

Sr. Jorge Domínguez Silva
GERENTE GENERAL



(TRANSCRIPCIÓN DEL ORIGINAL)

CERTIFICACIÓN DE LA TRADUCCIÓN

Yo, Klever Waldemiro Panchi Quimbata, con C.I. N° 050205927-2, Licenciado en Ciencias de la Educación Mención Inglés; certifico haber realizado la traducción del resumen de la tesis: **“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL SUPERMERCADO LA PLAZA, UBICADO EN LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI”** de la señora Mónica Alexandra Herrera Cárdenas y el señor José Augusto Escobar Vizúete, es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, particular que pongo a disposición de los interesados para que hagan uso del presente como creyeren conveniente.

Latacunga, Mayo, 2011

Lcdo. Klever Waldemiro Panchi Quimbata
C.I. 050205927-2



AGRADECIMIENTO

Mi profundo agradecimiento a Dios por la sabiduría a mis maestros y compañeros que durante estos cinco años de preparación académica compartimos grandes experiencias, por el apoyo incondicional que recibí de todos. De manera especial un agradecimiento a mi familia que siempre me apoyo para conseguir esta meta, porque gracias a su cariño, guía y apoyo he llegado a realizar uno de mis anhelos más grandes.

Mónica

Deseo expresar en estas líneas el sentimiento de gratitud que me es satisfactorio dirigir:

Al Señor mi Dios y a su Santa Madre por haberme permitido superar todos aquellos obstáculos que se me presentaron en el camino, iluminándome y cubriéndome de bendiciones cada vez que lo necesité.

A la Universidad Técnica de Cotopaxi por hacerme posible lograr uno de los objetivos que me había propuesto cumplir.

A mis profesores por permitirme compartir sus conocimientos y sus experiencias profesionales.

De manera especial, a mi querida Madre fallecida por darme su apoyo desinteresado, cariño y comprensión. Igualmente a mi hermana por haberme ayudado a emprender este reto que lo había postergado y que hoy termino.

Al Supermercado La Plaza S.A., por haberme dado la oportunidad de plasmar mis conocimientos universitarios en este trabajo de investigación que pongo a consideración.

José Augusto



DEDICATORIA

Deseo dedicar estas líneas a mis hijos Emily y Enrique que son mi fuente de energía e inspiración, por la comprensión que me tuvieron por mi ausencia. Muestra de ejemplo y amor para con mis hijos es la culminación de mi carrera profesional.

Mónica

Con la satisfacción del deber cumplido, dedico el fruto de mis esfuerzos a mi Santa Madre del Cielo aplacadora de mis desasosiegos, a mi Madre terrenal que fue uno de los motivos más importantes para emprender esta denodada empresa pero que lamentablemente ya no me acompaña más aunque sé que compartirá mi alegría, a mi Padre que no tuvo la oportunidad de verme iniciar este reto pero que igualmente sé que participa de mis éxitos, y a mis queridos hermanos que siempre están conmigo en todo momento.

José Augusto



TEMA: “IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL SUPERMERCADO LA PLAZA, UBICADO EN LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI”

Autores: Escobar Vizuite José Augusto
Herrera Cárdenas Mónica Alexandra

RESUMEN

El desarrollo de este trabajo de investigación fue producto de la necesidad de contar con mecanismos de control que colaboren hacia el progreso de las actividades y operaciones ejecutadas en una empresa joven, como es el Supermercado La Plaza S.A.

El análisis de los medios de control de la empresa permitió establecer la verdadera necesidad de implementar un sistema de control interno propicio y adecuado a las necesidades de la misma; para este fin se propuso dividir a la entidad en secciones considerando áreas de trabajo administrativas y operativas, lo que permitirá una organización más eficiente y efectiva, tanto del personal como de las funciones que deben cumplir.

Para la implementación del sistema de control interno se consideró conveniente aplicar los métodos que establece el Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL), ya que el informe COSO es dirigido más a las grandes empresas que a las pequeñas, aunque dicho sea de paso el MICIL fue desarrollado tomando como base dicho informe y con miras a servir como instrumento de apoyo a las medianas y pequeñas empresas.

En el marco de esta propuesta se hace extensivo los manuales de funciones y procedimientos, así como el establecimiento de políticas que le permitirán a la empresa, con medios más apropiados, lograr sus objetivos y metas propuestas.



THEME: “IMPLEMENTATION OF AN INTERNAL CONTROL SYSTEM AT THE PLAZA SUPERMARKET, LOCATED IN LATAACUNGA CITY, COTOPAXI PROVINCE”

Authors: Escobar Vizuete José Augusto
Herrera Cárdenas Mónica Alexandra

SUMMARY

The development of this investigative work was carried out due to the necessity of counting with control mechanisms that contributes with progress of the activities and executed operations in a new enterprise such is the case of La Plaza S.A.

The analysis of the mediums of control of the enterprise allowed to establish the true need of implementing an internal control system that is appropriate and adequate for the needs; to carry out this goal, it was proposed to divide the entity into sections considering the administrative and operational working areas, which will allow to get a more efficient and effective organization for the personnel and their functions.

For the implementation of the internal control system, it was considered to be convenient to apply the methods that Integrated Frame of Internal Control for Latin America (MICIL), since the report of COSO is aimed at big enterprises rather than to small ones, so it is important to say that the MICIL was developed taking as base such report and aiming at serving as a n instrument of support to the medium and small enterprises.

On the background of this proposal, it is imperative to use the functions manuals and procedures, as well as the establishment of policies that will allow the enterprise to achieve its goals and objectives with more appropriate resources.



ÍNDICE

Portada	i
Certificación del Director de Tesis	ii
Autoría	iii
Aval	iv
Aprobación del Tribunal de Grado	v
Certificación de la Empresa “Supermercado La Plaza S.A.”	vi
Certificación de la traducción	vii
Agradecimiento	viii
Dedicatoria	ix
Resumen	x
Summary	xi
Índice	xii
Índice de Cuadros, Flujogramas, Gráficos y Tablas	xvi

Introducción	1
--------------------	---

CAPÍTULO I

1. Fundamentación Teórica	4
1.1 Antecedentes	4
1.2 Categorías Fundamentales	6
1.3 Marco Teórico	7
1.3.1 Gestión Administrativa y Financiera	7
1.3.1.1 Gestión Administrativa	7
1.3.1.1.1 Elementos del Proceso Administrativo	9
1.3.1.2 Gestión Financiera	11
1.3.1.2.1 Análisis Financiero	12
1.3.1.3 Indicadores de Gestión	14
1.3.1.3.1 Definiciones de Indicadores de Gestión	15
1.3.1.3.2 Objetivos de los Indicadores de Gestión	16
1.3.1.3.3 Importancia de los Indicadores de Gestión	16



1.3.1.3.4	Clases de Indicadores de Gestión	16
1.3.1.3.5	Principales Indicadores de Gestión	17
1.3.2	Contabilidad	22
1.3.2.1	Definiciones de Contabilidad	22
1.3.2.2	Objetivos de la Contabilidad	24
1.3.2.3	Importancia de la Contabilidad	24
1.3.2.4	Clasificación de la Contabilidad	25
1.3.2.5	Contabilidad Comercial	26
1.3.2.6	Contabilidad Computarizada	26
1.3.3	Control Interno	28
1.3.3.1	Definiciones de Control Interno	28
1.3.3.2	Importancia del Control Interno	30
1.3.3.3	Objetivos del Sistema de Control Interno	31
1.3.3.4	División del Control Interno	31
1.3.3.4.1	Control Interno Administrativo	31
1.3.3.4.2	Control Interno Contable	31
1.3.3.5	Clasificación del Control Interno	32
1.3.3.5.1	Tipos de Controles Generales	32
1.3.3.5.1.1	Control Circundante en el Procesamiento Electrónico de Datos (PED)	33
1.3.3.5.2	Tipos de Controles Específicos	35
1.3.3.5.2.1	Categorías de Controles Específicos	37
1.3.3.5.2.2	Tipos de Controles de Captura	37
1.3.3.5.2.3	Tipos de Controles de Procesamiento	39
1.3.3.5.2.4	Tipos de Controles de Custodia	40
1.3.3.5.2.5	Controles en Ambientes Computarizados	40
1.3.3.6	Estructura del Control Interno	41
1.3.3.7	Componentes de la Estructura del Control Interno	41
1.3.3.7.1	Entorno o Ambiente de Control	41
1.3.3.7.2	Evaluación del Riesgo	42
1.3.3.7.3	Actividades de Control	43



1.3.3.7.4	Información y Comunicación	43
1.3.3.7.5	Monitoreo o Supervisión	44
1.3.3.8	Limitaciones de un Sistema de Control Interno	44

CAPÍTULO II

2.	Diseño Investigativo	46
2.1	Breve Descripción de la Empresa “Supermercado La Plaza S.A.”	46
2.2	Análisis e Interpretación de Resultados	47
2.3.1	Análisis F.O.D.A.	47
2.3.1.1	Factores Internos	47
2.3.1.2	Factores Externos	49
2.3	Diseño Metodológico	51
2.4	Análisis e Interpretación de la Entrevista Dirigida al Gerente General del “Supermercado La Plaza S.A.”	53
2.5	Análisis e Interpretación de la Entrevista Dirigida al Administrador del “Supermercado La Plaza S.A.”	56
2.6	Análisis e Interpretación de la Encuesta Dirigida a los Empleados y Trabajadores del “Supermercado La Plaza S.A.”	59
2.7	Conclusiones	69
2.8	Recomendaciones	70

CAPÍTULO III

3.	Aplicación o Validación de la Propuesta	71
3.1	Implementación de un Sistema de Control Interno en el “Supermercado La Plaza S.A.”	71
3.1.1	Datos Informativos	71
3.1.2	Introducción	71
3.1.3	Objetivos	72
3.1.4	Justificación	73
3.1.5	Breve Caracterización de la Empresa “Supermercado La Plaza S.A.”	75
3.1.5.1	Ubicación	75
3.1.5.2	Reseña Histórica	75



3.1.5.3	Constitución Legal	76
3.1.5.4	Capital Social	77
3.1.5.5	Misión	77
3.1.5.6	Visión	78
3.1.5.7	Objetivos	78
3.1.5.8	Organigrama Estructural	79
3.1.6	Actividades y Mecanismos de Control	
	Utilizados en el “Supermercado La Plaza S.A.”	80
3.1.6.1	Actividades y Mecanismos de Control	80
3.1.6.2	Importancia	81
3.1.6.3	Control Administrativo	81
3.1.6.4	Control Financiero-Contable	82
3.1.6.5	Métodos de Evaluación de Control	83
3.2	Desarrollo de la Propuesta	84
3.2.1	Diseño del Sistema	84
3.2.1.1	Armado del Sistema de Control	84
3.2.1.1.1	Medios de Información	84
3.2.1.1.2	Comprobantes y Medios Magnéticos	
	de Tratamiento y Traslado de Información	84
3.2.1.1.3	Procesos Manuales y Computarizados	85
3.2.1.1.4	Procedimientos Establecidos para que	
	la Operatoria Funcione Organizadamente	86
3.2.1.1.5	Departamentos Involucrados	86
3.2.1.1.6	Personas Involucradas	87
3.2.1.1.7	Asientos para Retención de Datos	87
3.2.1.2	Proceso de Creación de los Controles	88
3.2.1.2.1	Identificación de los Departamentos Involucrados y	
	Relacionarlos con Documentos o Medios Magnéticos	88
3.2.1.2.2	Análisis de la Segregación de Funciones	89
3.2.1.2.3	Cuestionario de Control Interno	94
3.2.1.2.4	Identificar los Puntos Débiles de Control	95



3.2.1.2.5	Para cada punto de control	
	detallar la totalidad de los posibles errores	96
3.2.1.2.6	Establecimiento de los Métodos de Control Interno	103
3.2.1.2.6.1	Componentes del Sistema de Control Interno	104
3.2.1.2.7	Propuesta del Sistema de Control Interno	105
3.2.1.2.8	Para los métodos de control establecidos	
	analizar su costo beneficio	113
3.2.2	Planteamiento de la Segregación de Funciones	113
3.2.2.1	Manual de Funciones	113
3.2.3	Planteamiento del Manual de Procedimientos	126
3.2.3.1	Manual de Procedimientos	126
3.2.4	Establecimiento de Políticas	146
3.2.4.1	Políticas de Contratación de Personal	146
3.2.4.2	Políticas Contables	147
3.2.4.3	Políticas de Compras	151
3.2.4.4	Políticas de ventas	152
3.2.4.5	Políticas de Remuneración a Empleados y Trabajadores	152
3.3	Conclusiones y Recomendaciones	154
3.3.1	Conclusiones	154
3.3.2	Recomendaciones	156
3.4	Bibliografía	158
3.4.1	Bibliografía Citada	158
3.4.2	Bibliografía Consultada	159
3.4.3	Bibliografía Virtual	161
3.4.4	Anexos	164

ÍNDICE DE CUADROS, FLUJOGRAMAS, GRÁFICOS Y TABLAS

CUADRO N° 2.1	Universo o Población a Investigar	51
CUADRO N° 3.2	Capital Social del “Supermercado La Plaza S.A.”	77



CUADRO N° 3.3 Cuestionario de Control Interno	94
FLUJOGRAMA N° 3.1 Proceso de Contratación de Personal	128
FLUJOGRAMA N° 3.2 Proceso de Compra de Productos y Mercaderías ..	130
FLUJOGRAMA N° 3.3 Proceso de la Contabilidad	132
FLUJOGRAMA N° 3.4 Proceso de Venta de Productos y Mercaderías	135
FLUJOGRAMA N° 3.5 Proceso de Desarrollo de Actividades	137
FLUJOGRAMA N° 3.6 Proceso de Atención y Venta de Mercaderías	139
FLUJOGRAMA N° 3.7 Proceso de Atención y Venta de Productos	141
FLUJOGRAMA N° 3.8 Proceso de Control	143
FLUJOGRAMA N° 3.9 Proceso de Limpieza	145
GRÁFICO N° 1.1 Categorías Fundamentales	6
GRÁFICO N° 1.2 Naturaleza Interactiva del Proceso Administrativo	9
GRÁFICO N° 1.3 Acciones (Decisiones)	23
GRÁFICO N° 2.4 Implementación de un Sistema de Control Interno	59
GRÁFICO N° 2.5 Control Interno Suficiente	60
GRÁFICO N° 2.6 Implementación de Control Interno Beneficioso	61
GRÁFICO N° 2.7 Relaciones Laborales Aplicando Control Interno	62
GRÁFICO N° 2.8 Controles de Ingreso y Salida	63
GRÁFICO N° 2.9 Acatamiento a Horarios de Trabajo	64
GRÁFICO N° 2.10 Normas de Conducta Existentes	65
GRÁFICO N° 2.11 Atención al Cliente	66
GRÁFICO N° 2.12 Organización en el Supermercado	67
GRÁFICO N° 2.13 Control Interno Mejorará Gestión Administrativa y Financiera	68
GRÁFICO N° 3.14 Organigrama Estructural del “Supermercado La Plaza S.A.”	79
GRÁFICO N° 3.15 Flujo de Información en el Supermercado La Plaza S.A.	89
GRÁFICO N° 3.16 Organigrama Estructural (Propuesto)	91
GRÁFICO N° 3.17 Organigrama Funcional (Propuesto)	92
GRÁFICO N° 3.18 Organigrama Posicional (Propuesto)	93
TABLA N° 2.1 Implementación de un Sistema de Control Interno	59



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
LATACUNGA - ECUADOR

TABLA N ^o 2.2 Control Interno Suficiente	60
TABLA N ^o 2.3 Implementación de Control Interno Beneficioso	61
TABLA N ^o 2.4 Relaciones Laborales Aplicando Control Interno	62
TABLA N ^o 2.5 Controles de Ingreso y Salida	63
TABLA N ^o 2.6 Acatamiento a Horarios de Trabajo	64
TABLA N ^o 2.7 Normas de Conducta Existentes	65
TABLA N ^o 2.8 Atención al Cliente	66
TABLA N ^o 2.9 Organización en el Supermercado	67
TABLA N ^o 2.10 Control Interno Mejorará Gestión Administrativa y Financiera	68



INTRODUCCIÓN

Una buena administración va de la mano de un control adecuado. Es de vital importancia contar con elementos de juicio que permitan a los gerentes o administradores establecer parámetros o puntos de referencia tendientes a descubrir deficiencias o irregularidades en todas las áreas de la empresa para registrar sus probables remedios con la finalidad de ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz y un desempeño organizacional eficiente mediante la optimización de los recursos humanos, económicos y materiales.

El Control Interno es el medio más apropiado para que las empresas se desarrollen en un ambiente de eficiencia, honestidad y transparencia, porque se fundamenta en el compromiso de todos sus integrantes y principalmente de las más altas autoridades, siendo éstas responsables del diseño y su aplicación, constituyéndose en ejemplo de su cabal aplicación y además cumpliendo y vigilando el cumplimiento de las leyes y normas pertinentes.

Cada entidad está gestionada por personas diferentes con criterios individuales diferentes, por esta razón las actividades de control no pueden generalizarse, deben ser la respuesta a las necesidades y los riesgos de cada organización. Por lo tanto, en una empresa nueva como el Supermercado La Plaza S.A. fue imprescindible tener en cuenta estos aspectos para establecer los métodos de control aplicables y funcionales a todo nivel. Se han tomado estos recaudos para la implementación del sistema de control interno que se plantea, puesto que la distribución de las áreas o departamentos son diferentes a los locales de la competencia, el área de control es más amplia y por consiguiente se requiere el concurso de más personal administrativo, operativo y de control.

Si se considera la pregunta ¿Cuál es la alternativa más viable para mejorar los procesos operacionales del “Supermercado La Plaza S.A.”?, se puede saber el propósito del tema por el cual esta investigación tuvo lugar.



Establecido el rumbo que debe tomar la investigación se procede a tomar conciencia que el objetivo fundamental es: “Diseñar un Sistema de Control Interno que permita optimizar los recursos existentes para una mejor organización tanto administrativa como operativa en el Supermercado La Plaza S.A.”.

En ese contexto se crean interrogantes como: ¿Cuáles son los fundamentos teóricos que permitirán corroborar la necesidad de contar con un sistema de control en las actividades administrativas y operacionales en el “Supermercado La Plaza S.A.”?, ¿Cuál es la situación en la que se encuentran actualmente los mecanismos de control en el “Supermercado La Plaza S.A.”?, ¿Qué sistema de control deberá ser implementado en el “Supermercado La Plaza S.A.” para optimizar los recursos existentes y permitir una mejor organización administrativa y operacional?; las cuales permiten establecer el alcance y los elementos tomados en cuenta en el desarrollo de la investigación para su consecuente aplicación.

Para el desarrollo del proyecto fue conveniente implementar variables como la Gestión Administrativa y Financiera, el Análisis y el Control Interno, para que la investigación se enrumbe dentro de los cánones estimados como aceptables. El total de la población de la entidad es finita, los datos recopilados son de cada área de trabajo debido a que no se considera una empresa muy grande.

Se recurrió a: la investigación descriptiva, que permite descubrir las posibles causas y efectos del problema; el Método Sistémico, para establecer un orden organizativo de carácter administrativo y operacional; y, la observación, entrevista y encuesta, para recopilar elementos de juicio apropiados y suficientes. La interpretación de los resultados se realiza mediante la tabulación de los datos recopilados, los mismos que son procesados mediante programas informáticos como Word, Excel y Power Point, para elaborar tablas, cuadros estadísticos y gráficos que permiten comprender el estudio de los mismos desde una perspectiva técnica e ilustrativa.

En el Capítulo I se establece la fundamentación teórica que sirve de sustento a la investigación tomando en cuenta los antecedentes investigativos, la categorización



de los temas generales hasta llegar al tema principal. El Capítulo II tiene que ver con el diseño investigativo, en el cual se describe brevemente a la empresa y se realiza un análisis e interpretación de los resultados de la información obtenida.

En el Capítulo III se realiza una breve caracterización de la empresa y su organización para seguidamente realizar el desarrollo de la propuesta, la cual se refiere al establecimiento de los controles en los procesos y actividades desarrolladas en la entidad tomando como herramienta de apoyo los componentes y factores que conforman el MICIL, así como también se pone a consideración el manual de funciones, el manual de procedimientos y políticas institucionales que de ponerse en práctica contribuirán al logro de las metas establecidas.

Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones y se presenta la bibliografía y los anexos del trabajo de investigación.



CAPÍTULO I

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 Antecedentes

La evolución del pensamiento trajo consigo el progreso así como las diferentes maneras de lograrlo. Los proyectos se hacían realidad, las posesiones crecían al igual que quienes se encargaban de ellos, pero también creció la inquietud por saber si el patrimonio estaba siendo administrado honradamente, entonces, surge la necesidad de controlar las pertenencias. Esto, puede observarse en los antiguos imperios en los que ya se percibía una forma de control en el cobro de impuestos. Los soberanos mantenían las cuentas de su residencia a través de dos escribanos independientes, evidenciando que se tenían controles para evitar desfalcos.

El surgimiento del Control Interno tiene una vieja e interesante historia. Algunos estudiosos afirman que la necesidad del control está unida al nacimiento de la Contabilidad, por lo que se plantea que la función contable es también una función de control. Se encuentran evidencias de control en civilizaciones tan antiguas como las de China, Babilonia, Grecia y Egipto. Ciertos tipos de controles comenzaron a vislumbrarse en Europa (747 y 814) cuando Carlos I "El Grande" (Carlomagno) a través del Missi Dominici nombraba un clérigo y un laico, los cuales inspeccionaban las provincias del Imperio. Se cree que en 1280 el PAPA Nicolás II hacía levantar a su notario un duplicado de las recaudaciones y pagos, para verificar la exactitud y el rigor del trabajo de sus propios administradores. En



1807 Napoleón Bonaparte, a través de la corte de cuentas vigilaba los asuntos contables del estado y le otorgaba atribuciones para investigar, juzgar y dictar sentencias. Esto sirvió para que muchos países de América y Europa que estaban en proceso de organizar sus instituciones republicanas lo tomaran como modelo.

Por mucho tiempo el alcance del sistema de Control Interno estuvo limitado a las áreas económicas, se hablaba de Control Interno y se tenía la cultura de que era inherente a las actividades de contabilidad y finanzas; el resto de las áreas operacionales y, de hecho, sus trabajadores no se sentían involucrados. No todos los directivos de las organizaciones veían en el sistema de Control Interno un instrumento de gestión capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones que se habían propuesto.

Se considera que actualmente el control interno juega un papel fundamental en las empresas cuando se le da cabal cumplimiento, con el objetivo de evitar afectación económica, violaciones e indisciplinas que deterioran la imagen del lugar y la moral de los trabajadores, por lo tanto, es menester adoptar sistemas de control sofisticados e integrales que respondan a las metas establecidas y a los intereses de sus empresarios.

A tenor de lo expuesto, es propicio mencionar como temática relacionada al tema, el trabajo orientado a la problemática del control interno en las unidades de la “Cadena Extrahotelera X”, debido a que en ciertas unidades y puntos de venta se realizaba la introducción de mercancías, la cual ocasionaba afectación económica a la empresa y el deterioro de la imagen de la misma, (**CALDERÓN RIVERO, Rodelta. Auditoría y Control Interno, 2009**), por ello, es primordial dominar las acciones u omisiones de los trabajadores que llevan a cabo esta actividad. El trabajo encaminado a la problemática del control interno permitió detectar la anormalidad, fue precisamente el control interno la herramienta adecuada que admitió identificar los mecanismos que se utilizaban para la introducción de mercancías. Esta medida favoreció el cumplimiento de los objetivos planteados, mejorando su rentabilidad, su capacidad financiera y crecimiento institucional.



En consecuencia, el diseño e implementación de un Sistema de Control Interno en el “SUPERMERCADO LA PLAZA S.A.”, allanará el camino para consentir un manejo adecuado de los recursos económicos, materiales y humanos, lo que propenderá a la optimización de los mismos reduciendo totalmente o, en su defecto, a la mínima expresión los posibles fraudes, irregularidades o errores, que como en el caso de “*La Cadena Extrahotelera X*” se pudo advertir.

Un Sistema de Control Interno adecuado, eficiente y apegado a la realidad del negocio será el mejor aliado de la administración, donde cada jefe de área sea responsable del control ante su jefe inmediato y en su cumplimiento participen todos los trabajadores sin excepción con la finalidad de producir efectos beneficiosos hacia la consecución de los objetivos y metas propuestos.

1.2 Categorías Fundamentales

**GRÁFICO N° 1.1:
CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**



Fuente: Módulo de Administración General, II Nivel. U.T.C., 2006
Elaborado por: Los Postulantes



1.3 Marco Teórico

1.3.1 *Gestión Administrativa y Financiera*

El propósito fundamental de la Gestión Administrativa y Financiera es ayudar a la dirección en la toma de decisiones, para lo cual se debe partir de una correcta administración; entendiéndose ésto como un conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor sus actividades.

Según **CEPEDA, Gustavo (1997)**, manifiesta que la Gestión Administrativa y Financiera es: “El conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las tareas del Proceso Administrativo: Planear, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar”. **(p.15)**

Los autores consideran que es de trascendental importancia la Gestión Administrativa y Financiera en toda actividad económica encaminada hacia la consecución de los propósitos y metas establecidos. Los esfuerzos propios son la piedra angular en todo diseño y ejecución de políticas económico-administrativas, y estas no se pueden materializar sin el fortalecimiento de un control administrativo adecuado, aunado a la disponibilidad de una información de calidad eficaz y oportuna.

1.3.1.1 *Gestión Administrativa*

La Gestión Administrativa se puede definir como la capacidad que poseen las empresas para alcanzar sus propósitos y metas planeados, empleando de una forma eficiente los recursos humanos, económicos y financieros que posee las mismas. También podrá definirse como una parte auxiliar de la estructura de dirección que suministra conocimientos, consejos y servicios especializados a los funcionarios ejecutivos directos. Estas ideas se hallan implícitas en la palabra



administración, que significa *servir, dar o aplicar* (**PETERSEN & PLOWMAN, 1980, p.353**). Por lo tanto, la gestión administrativa plasmada en la autoridad administrativa sirve para prestar apoyo a la autoridad directa, reforzándola.

La Gestión Administrativa parte de cuatro funciones específicas de la gerencia, estas son: la planificación, la organización, la dirección y el control, a la vez que es un proceso que está identificado como un método sistemático para el control adecuado de las actividades; mediante la aplicación de estas funciones se logrará que la empresa cumpla con todas sus metas propuestas, además implantar determinados valores institucionales, como es trabajar en equipo, generando eficiencia en el proceso productivo y alcanzando el desarrollo empresarial.

AGUIRRE, Juan (2003), explica que “La Gestión Administrativa es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles y coordinar los mismos para cumplir determinados objetivos, también se considera que la gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupo los individuos cumplen eficientemente los objetivos”. (**p.37-38**)

El funcionario ejecutivo en jefe podrá conceder a sus subordinados inmediatos autoridad administrativa para estudiar, analizar y hacer recomendaciones con respecto a las ventas, la producción y para que desarrollen planes, por ejemplo, la futura ubicación de la empresa.

La dirección de personal en una gran empresa ofrece buenos ejemplos de actividades de gestión administrativa. Existen numerosas consideraciones preliminares antes de que un grupo laboral sea empleado y esté trabajando. Por ejemplo, el reclutamiento de una fuerza de trabajo satisfactoria depende de haber hecho un análisis adecuado de las labores que hay que realizar. El análisis de las labores es una función de investigación que puede confiarse únicamente a especialistas competentes.

1.3.1.1.1 Elementos del Proceso Administrativo

La Gestión Administrativa parte de cuatro funciones específicas de la gerencia, estas son: la *planificación*, la *organización*, la *dirección* y el *control*, a la vez que es un proceso que está identificado como un método sistemático para el control adecuado de las actividades; mediante la aplicación de estas funciones se logrará que la empresa cumpla con todas sus metas propuestas, además implantar determinados valores institucionales, como es trabajar en equipo, generando eficiencia en el proceso productivo y alcanzando el desarrollo empresarial.

Según **CHIAVENTATO, Idalberto (1995)**, la estrategia es puesta en marcha mediante la acción empresarial que, para ser eficaz, necesita planearse, organizarse, dirigirse y controlarse. La planeación, la organización, la dirección y el control constituyen el denominado proceso administrativo. (p.25)

Cuando se consideran por separado, planeación, organización, dirección y control constituyen funciones administrativas; cuando se tornan en conjunto, en un enfoque global para alcanzar los objetivos, conforman el proceso administrativo.

GRÁFICO N° 1.2:
NATURALEZA INTERACTIVA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO



Fuente: Módulo de Administración General, II Nivel. U.T.C., 2006
Elaborado por: Los Postulantes



En la práctica, el proceso de administrar no entraña cuatro series de actividades independientes o ligeramente relacionadas, sino un grupo de funciones interrelacionadas. Presenta un modelo más completo de la administración, porque las flechas que muestran las relaciones señalan todas en dos direcciones. Planear, organizar, dirigir y controlar son los actos simultáneos e interrelacionados que mantienen muy acoplados a los gerentes.

1) Planificación.- Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos, permitiendo:

- Que la organización consiga y dedique los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos.
- Que los miembros realicen las actividades acordes con los objetivos y procedimientos escogidos.
- Que el proceso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio.

2) Organización.- Una vez que la alta dirección ha establecido los objetivos y preparado los planes o programas para lograrlos, deberá diseñar y desarrollar una organización que le ayude a llevarlos a feliz término. Por lo tanto la organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

3) Dirección.- Una vez trazados los planes, decidida la estructura de la organización, el reclutamiento y adiestramiento del personal, el siguiente paso es hacer que se avance en la obtención de las metas definidas. A esta función se la conoce con varios nombres: dirección, liderazgo, motivación, estimulación y otros. Esta función consiste en hacer que los miembros de la organización actúen de modo que contribuyan al logro de los objetivos. La dirección es una actividad muy concreta, requiere trabajar directamente con la gente.



4) **Control.-** Por último, el administrador debe cerciorarse de que los miembros de la organización la lleven a la obtención de sus metas. Esta es la función de control y consta de tres elementos primordiales:

- Establecer las normas del desempeño.
- Medir el desempeño actual y compararlo con las normas establecidas.
- Tomar medidas para corregir el desempeño que no cumpla con esas normas.

Se considera que una acertada labor administrativa permite que las relaciones entre los diferentes departamentos sean planeadas por anticipado y exista un entendimiento mutuo, manteniendo un ambiente en el que los individuos, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas asignadas o seleccionadas, logrando así que la gestión administrativa se desarrolle en todos los ámbitos y departamentos de la empresa con el objetivo de alcanzar los fines propuestos mediante el concurso adecuado e idóneo de todos quienes forman parte de la organización. El proceso de administrar entraña un grupo de funciones interrelacionadas y no independientes, de esta manera se conseguirá un proceso administrativo eficiente, motivador y asertivo que vaya en provecho no solamente de la institución, sino también de todos quienes forman parte de ella.

1.3.1.2 Gestión Financiera

La Gestión Financiera comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguarda de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros. Por consiguiente, son acciones diseñadas para prestar seguridad razonable de que las operaciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica de la administración; se registren las operaciones como sean necesarias para permitir la preparación de estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados o con cualquier otro criterio aplicable a dichos estados, y mantener la contabilidad de los activos; el acceso a los activos se permite solo de acuerdo con la autorización de la administración; los activos



registrados en la contabilidad se comparan a intervalos razonables con los activos existentes y se toma la acción adecuada respecto a cualquier diferencia.

La Gestión Financiera está dirigida fundamentalmente hacia el control de las actividades financieras y contables de una entidad, permite además tener la seguridad de que las actividades se cumplan cabalmente con un mínimo de esfuerzo y utilización de recursos y un máximo de utilidad de acuerdo con las autorizaciones generales especificadas por la gestión financiero-administrativa.

Se considera que esta actividad surge en el momento mismo en que la propiedad de los recursos financieros y la responsabilidad de asignar éstos a usos productivos, ya no están en manos de una misma persona, como ocurre en instituciones de cierto tamaño y complejidad, propiciando acciones encaminadas al control de las actividades financieras y contables, y a la salvaguarda de los activos, para proveer de seguridad razonable a las empresas. Así mismo, para solventar ésta seguridad es necesario utilizar recursos analíticos adecuados con la finalidad de tomar acciones encaminadas a conocer la situación financiera y los resultados alcanzados a una fecha determinada, lo cual se puede obtener mediante un análisis financiero oportuno y efectivo.

1.3.1.2.1 Análisis Financiero

El Análisis Financiero utiliza varios métodos con el objeto de conocer la situación financiera a una fecha determinada y los resultados de un ejercicio correlacionados con aspectos de gestión, es decir, observar e investigar la causa efecto de las decisiones gerenciales de: producción, comercialización, administración de recursos humanos, tecnología, etc., con el fin de tomar medidas correctivas en orden de prioridades.

VALDIVIEZO, Mercedes (2005), señala: “el análisis financiero tiene como objetivo general informar sobre la situación financiera a una fecha determinada y sobre los resultados alcanzados en un ejercicio económico, sin embargo, los



objetivos particulares que se persiguen con el análisis difieren según requerimientos específicos del usuario”. (p.285)

El análisis de de los estados financieros es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada, y los resultados de las operaciones de una empresa, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros.

Los estados financieros deben contener en forma clara y comprensible suficientes elementos, para juzgar la situación económica y financiera de la empresa y los cambios que se han operado para lo cual es necesario completar la información con notas aclaratorias a ciertas políticas y reglas contables utilizadas, así como anexos a las principales cuentas, los estados financieros deben contemplar información como la siguiente:

1. Una descripción cualitativa y cuantitativa de los recursos de la empresa en un momento determinado y los derechos de los acreedores y de los accionistas sobre dichos recursos (liquidez y capacidad de pago).
2. Análisis de los hechos y factores significativos que dieron lugar durante un período, aumentos y disminuciones de los recursos.
3. Resumen de las actividades de inversión y de financiamiento en un período.

No existe una metodología única para el análisis financiero, esta varía de acuerdo al criterio de los diferentes usuarios de los mismos, sin embargo, los métodos más conocidos y aplicados son: el **Análisis Vertical** y el **Análisis Horizontal**.

1) Análisis Vertical

Se refiere al estudio de los estados financieros a una fecha determinada o período sin relacionarlos o compararlos con los de otros períodos. Este es un análisis estático porque estudia la situación financiera en un momento determinado sin tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo. Permite obtener índices



financieros por la comparación de las cuentas respecto de subgrupos y grupos a determinada fecha.

2) *Análisis Horizontal o Comparativo*

Se basa en la comparación entre dos o más estados financieros. Es un análisis dinámico porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de un período a otro. Permite la obtención de índices más confiables.

Se considera que el análisis financiero es una herramienta de interés fundamental en la gestión administrativa y financiera de una empresa, puesto que, coadyuva al manejo adecuado y eficiente de los recursos económicos, materiales y humanos, proporcionando medios idóneos mediante procesos críticos dirigidos a evaluar la posición financiera presente y pasada y los resultados obtenidos. Es, por tanto, de vital importancia, ya que, permite establecer criterios analíticos encaminados a los resultados alcanzados tanto en el ámbito administrativo como en el financiero de una empresa, lo cual hace posible trabajar con herramientas útiles y eficaces para alcanzar los propósitos y metas establecidas.

Por otra parte, una de las formas más comunes del análisis son las razones o indicadores (índices), que permiten, por medio del establecimiento de relaciones numéricas entre dos cantidades, obtener resultados numéricos los cuales indican las fortalezas, debilidades y tendencias de una empresa. Es por eso que recurrir a los **indicadores de gestión** como una herramienta de análisis es una opción muy acertada para una empresa que desea lograr sus propósitos a mediano y largo plazo.

1.3.1.3 *Indicadores de Gestión*

Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción se lleve a cabo con eficiencia y eficacia. Es implementar un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión o la administración de



los mismos, con el fin de que se puedan efectuar y ejecutar los indicadores de gestión en posiciones estratégicas que muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas del proceso logístico.

Hay que tener en cuenta que medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido, la clave de este consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y con ello obtener una gestión eficaz y eficiente.

Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada uno de los grupos operativos, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso.

A cada uno de sus usuarios, el sistema debería facilitarle información oportuna y efectiva sobre el comportamiento de las variables críticas para el éxito a través de los indicadores de gestión que hayan sido previamente definidos. Sólo de esta manera se garantiza que la información que genera el sistema de control tenga efecto en los procesos de toma de decisiones y se logre así mejorar los niveles de aprendizaje en la organización.

1.3.1.3.1 Definiciones de Indicadores de Gestión

Según **FRANKLIN, Enrique (2007)**, “Los indicadores son un elemento estratégico del proceso de evaluación de la forma de gestión organizacional, ya que permiten ordenar las acciones en relación con los resultados que se pretenden alcanzar, convirtiéndose en el marco de referencia para definir la jerarquía de los aspectos a auditar, establecer las prioridades de las acciones a analizar y precisar el valor de las cifras y comportamientos que se obtengan”. (p.87),

Es un indicio expresado numéricamente o en forma de concepto, sobre el grado de eficiencia o eficacia de las operaciones de la entidad, una dependencia o un área.



El indicador compara dos cifras o datos. Con base en su interpretación se puede cualificar una acción y orientar análisis más detallados en los aspectos en los que se presume desviaciones. El indicador facilita el control y el autocontrol y por consiguiente la toma de decisiones, en la medida en que sea posible relacionarlos con cantidad, calidad, costos, oportunidad y productividad.

Es importante emplear los indicadores con el fin de evaluar en términos cuantitativos y cualitativos precisando el cumplimiento de las etapas y propósitos, partiendo de una revisión de las funciones.

1.3.1.3.2 Objetivos de los Indicadores de Gestión

- Identificar y tomar acciones sobre los problemas operativos.
- Medir el grado de competitividad de la empresa frente a sus competidores nacionales e internacionales.
- Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado.
- Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final.
- Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.
- Compararse con las empresas del sector en el ámbito local y mundial.

1.3.1.3.3 Importancia de los Indicadores de Gestión

Es una ventaja fundamental para la empresa; ya que el uso de los indicadores trae consigo una reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores.

1.3.1.3.4 Clases de Indicadores de Gestión

- **Indicador de utilización:** Cociente entre la capacidad utilizada y la disponibilidad.



- **Indicador de rendimiento:** Cociente entre producción real y la esperada.
- **Indicador de productividad:** Cociente entre los valores reales de la producción y los esperados.

1.3.1.3.5 Principales Indicadores de Gestión

A pesar de que no existe un directorio de indicadores de gestión, sí existen algunos indicadores de uso generalizado, entre éstos se ha estimado pertinente poner a consideración los siguientes, denominados los principales indicadores de gestión. En esta parte se presentan algunos de los indicadores más utilizados en las áreas de abastecimiento, transporte, inventarios, almacenamiento, servicio al cliente y financieros, puesto que los autores consideran apropiado conocerlos debido a que el área de investigación es la comercial, en donde los citados indicadores serían de interés para recabar información necesaria que permita medir el desempeño de los recursos materiales, económicos y humanos con que cuenta la empresa.

Entre los principales indicadores de gestión se pueden señalar los siguientes:

1) De Abastecimiento

- **Calidad de los Pedidos Generados:** Número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.

$$\frac{\text{Productos Generados sin Problemas}}{\text{Total de Pedidos Generados}} \times 100$$

- **Entregas perfectamente recibidas:** Número y porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor.

$$\frac{\text{Pedidos Rechazados}}{\text{Total de Órdenes de Compra Recibidas}} \times 100$$



- **Nivel de cumplimiento de Proveedores:** Consiste en calcular el nivel de efectividad en las entregas de mercancía de los proveedores en la bodega de producto terminado.

$$\frac{\text{Pedidos Recibidos Fuera de Tiempo}}{\text{Total Pedidos Recibidos}} \times 100$$

2) De Transporte

- **Comparativo del Transporte (Rentabilidad Vs Gasto):** Medir el costo unitario de transportar una unidad respecto al ofrecido por los transportadores del medio.

$$\frac{\text{Costo Transporte Propio por Unidad}}{\text{Costo de Contratar Transporte por Unidad}}$$

- **Nivel de Utilización de los Camiones:** Consiste en determinar la capacidad real de los camiones respecto a su capacidad instalada en volumen y peso.

$$\frac{\text{Capacidad Real Utilizada}}{\text{Capacidad Real Camión (kg, m}^3\text{)}}$$

3) De Inventarios

- **Índice de Rotación de Mercancías:** Proporción entre las ventas y las existencias promedio. Indica el número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas.

$$\frac{\text{Ventas Acumuladas}}{\text{Inventario Promedio}} \times 100$$

- **Índice de duración de Mercancías:** Proporción entre el inventario final y las ventas promedio del último período. Indica cuantas veces dura el inventario que se tiene.

$$\frac{\text{Inventario Final x 30 días}}{\text{Ventas Promedio}}$$



- **Exactitud del Inventario:** Se determina midiendo el costo de las referencias que en promedio presentan irregularidades con respecto al inventario lógico valorizado cuando se realiza el inventario físico.

$$\frac{\text{Valor Diferencia (\$)}}{\text{Valor Total de Inventarios}}$$

4) De Almacenamiento

- **Costo de Almacenamiento por Unidad:** Consiste en relacionar el costo del almacenamiento y el número de unidades almacenadas en un período determinado.

$$\frac{\text{Costo de Almacenamiento}}{\text{Número de Unidades Almacenadas}}$$

- **Costo por Unidad Despachada:** Porcentaje de manejo por unidad sobre los gastos operativos del centro de distribución.

$$\frac{\text{Costo Total Operativo Bodega}}{\text{Unidades Despachadas}}$$

- **Nivel de Cumplimiento del Despacho:** Consiste en conocer el nivel de efectividad de los despachos de mercancías a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un período determinado.

$$\frac{\text{Número de Despachos Cumplidos}}{\text{Número Total de Despachos Requeridos}} \times 100$$

- **Costo por Metro Cuadrado:** Consiste en conocer el valor de mantener un metro cuadrado de bodega.

$$\frac{\text{Costo Total Operativo Bodega}}{\text{Área de Almacenamiento}} \times 100$$



5) *De Servicio al Cliente*

- **Nivel de cumplimiento entregas a clientes:** Consiste en calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes.

$$\frac{\text{Total de Pedidos no Entregados a Tiempo}}{\text{Total de Pedidos Despachados}}$$

- **Calidad de la Facturación:** Número y porcentaje de facturas con error por cliente, y agregación de los mismos.

$$\frac{\text{Facturas Emitidas con Errores}}{\text{Total de Facturas Emitidas}}$$

- **Causales de Notas de Crédito:** Consiste en calcular el porcentaje real de las facturas con problemas.

$$\frac{\text{Total Notas de Crédito}}{\text{Total de Facturas Generadas}}$$

- **Pendientes por Facturar:** Consiste en calcular el número de pedidos no facturados dentro del total de facturas.

$$\frac{\text{Total Pedidos Pendientes por Factura}}{\text{Total Pedidos Facturados}}$$

6) *Financieros*

- **Costos Logísticos:** Está pensado para controlar los gastos logísticos en la empresa y medir el nivel de contribución en la rentabilidad de la misma.

$$\frac{\text{Costos Totales Logísticos}}{\text{Ventas Totales de la Compañía}}$$

- **Márgenes de Contribución:** Consiste en calcular el porcentaje real de los márgenes de rentabilidad de cada referencia o grupo de productos.

$$\frac{\text{Venta Real Producto}}{\text{Costo Real Directo Producto}}$$



- **Ventas Perdidas:** Consiste en determinar el porcentaje del costo de las ventas perdidas dentro del total de las ventas de la empresa.

$$\frac{\text{Valor Pedidos no Entregados}}{\text{Total Ventas Compañía}}$$

- **Costo por cada \$ 100 despachados:** De cada \$100 que se despachan, que porcentaje es atribuido a los gastos de operación.

$$\frac{\text{Costos Operativos Bodega}}{\text{Costo de las Ventas}}$$

Es criterio de los autores que, mediante una correcta aplicación de indicadores se podrá establecer eficazmente la situación operacional, económica y financiera en la que se encuentra una entidad. Las razones o indicadores no son más que un mecanismo de ayuda para que los involucrados en la gestión administrativa y financiera puedan contar con elementos idóneos aplicables mediante un sistema de control eficaz con la finalidad de alcanzar la eficiencia en el logro de los planes propuestos. Además, traen una ventaja fundamental para la empresa, debido a que el uso de estos disminuye la incertidumbre y consecuentemente se incrementa la efectividad de la organización y el bienestar de todos los interesados.

Los indicadores anteriormente citados pueden ser los más útiles para los propósitos que busca la empresa en cuestión, puesto que permitirán hacer un análisis acertado del verdadero desempeño de todos los procesos, si los recursos disponibles están siendo utilizados adecuadamente y si estos brindan utilidad suficiente para ser considerados provechosos para el ritmo de crecimiento de la organización.

Es menester mencionar también que los indicadores de gestión en una empresa como la que se está investigando no sería muy provechoso aplicarlos en primera instancia debido a lo prematuro de la situación, debido a que la organización se halla en la etapa de incursionamiento en el mercado local, no es menos cierto que



existen indicadores que pueden ser utilizados en etapas iniciales de desarrollo de la empresa, pero lo más recomendable sería aplicarlos tomando en cuenta períodos cortos para conocer paulatinamente la evolución y el desempeño de la misma.

1.3.2 Contabilidad

La Contabilidad, a la vez que constituye un punto de notable interés por su aplicabilidad inmediata, es una técnica muy útil, cuya metodología es cada vez más dinámica y versátil. Esta realidad se evidencia al comprobar que la mayoría de empresas están utilizando sus sistemas de procesamiento automático de datos para registrar las operaciones económicas y actividades relacionadas, tales como facturación, inventarios, elaboración de nóminas de pago, entre otras. Es decir, si a alguna materia se ha aplicado realmente el computador ha sido a la contabilidad. De allí, la importancia fundamental de la contabilidad en la gestión empresarial. Desde un comienzo se debe hacer énfasis en que “la contabilidad *no es un fin*, sino más bien *un medio para lograr un fin*” (Meigs; et al, 1998, p.3).

1.3.2.1 Definiciones de Contabilidad

Para tener una idea más amplia del tema es necesario transcribir textualmente algunas de las definiciones más autorizadas:

HIMELBLEA, David. (1996): La contabilidad es “el lenguaje de los negocios y por consiguiente, en las condiciones actuales es esencial para el éxito de los mismos”. (p.4)

HARGADÓN, Bernard. (1996): “La contabilidad es el arte de coleccionar, resumir, analizar e interpretar datos financieros, para obtener así las informaciones necesarias de una empresa”. (p.4)

BOTER, Fernando y Mauri. (1996): “Podemos definir la contabilidad diciendo que es la ciencia que coordina y dispone en libros adecuados las anotaciones de



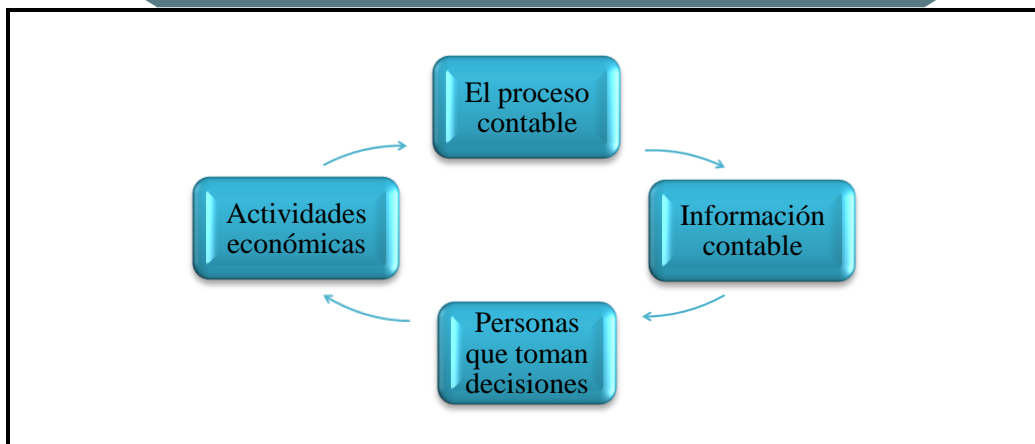
las operaciones efectuadas por una empresa mercantil, con el objeto de conocer la situación de dicha empresa, determinar los resultados obtenidos y explicar las causas que han producido estos resultados”. (p.4)

COMITÉ INTERAMERICANO DE CONTADURÍA. (1996) manifiesta: “Es el arte de registrar, clasificar y resumir de manera significativa y en términos monetarios, transacciones que son, en parte al menos, de carácter financiero, así como de interpretar los resultados obtenidos”. (p.4)

Entonces, se puede definir a la contabilidad como un campo especializado de las ciencias administrativas que se sustenta en principios y procedimientos generalmente aceptados, destinados a cumplir con los objetivos de análisis, registro y control de las transacciones en operaciones realizadas por una empresa o institución en funcionamiento, con la finalidad de informar e interpretar la situación económica y financiera, ayudando a interpretar los resultados operacionales alcanzados en cada período o ejercicio contable, durante la existencia de la entidad.

GRÁFICO N° 1.3: ACCIONES (DECISIONES)

La contabilidad “une” a quienes toman decisiones con las actividades económicas y con los resultados de sus decisiones



Fuente: Contabilidad, La Base para Decisiones Gerenciales: McGraw-Hill

Elaborado por: Contabilidad, La Base para Decisiones Gerenciales: McGraw-Hill



El diagrama ilustra la forma como las actividades económicas fluyen en un proceso de contabilidad, que produce la información contable, utilizada por quienes toman decisiones económicas y al realizar acciones específicas, que dan como resultado las actividades económicas, y así sucesivamente.

1.3.2.2 Objetivos de la Contabilidad

La contabilidad cumple con objetivos tales como los siguientes:

- Controlar efectiva y eficazmente las actividades financieras de la empresa.
- Registrar las operaciones realizadas por el comerciante.
- Proporcionar la situación financiera de empresa en un momento dado.
- Proyectar, en base a los resultados, las actividades comerciales futuras.
- El objetivo principal de la contabilidad es proporcionar información útil en la toma de decisiones.

Se considera entonces que la contabilidad permite registrar todos los hechos y situaciones que acontecen en una empresa y en determinado momento informa cuál es su situación y cuáles los resultados obtenidos, para con ello tener suficientes elementos de juicio que permitan a los interesados la toma de decisiones acertadas y oportunas.

1.3.2.3 Importancia de la Contabilidad

No resulta difícil precisar la utilidad de la contabilidad en los contextos micro y macroeconómico. En el ámbito microeconómico, la contabilidad a través del control que ejerce sobre las operaciones y sobre quienes las realizan permitirá ahorros que en el tiempo serán significativos. Así mismo, a partir de la permanente y oportuna información que pueda brindar, apoyará a los ejecutivos en la toma de decisiones más certeras; en lo macroeconómico, a nivel de una administración nacional, la contabilidad se torna más importante, ya que a través de ella no sólo se puede controlar, informar y tomar decisiones sobre la economía



nacional, sino también planificar el desarrollo tanto del sector privado como del sector público.

1.3.2.4 Clasificación de la Contabilidad

La contabilidad es única en sus principios y múltiple en sus aplicaciones. Todas las ramificaciones de la contabilidad tienen su origen en la Contabilidad General, siendo ésta el punto de partida de las diversas denominaciones con las que hoy se conocen. En la actualidad se determinan campos especializados en esta área, de acuerdo con el objetivo que cumplen en cada caso, de tal manera que se puede hablar de:

- Comercial
- Financiera
- Administrativa
- Fiscal
- Bancaria
- Contabilidad de costos
- Petrolera
- Agropecuaria
- Hotelera
- Hospitalaria
- De seguros, entre otras.

De las mencionadas, es necesario tomar en cuenta únicamente las que son de más utilidad para el presente caso, como es: la Contabilidad Comercial, que es la que respalda los procesos contables de acuerdo al giro de negocio que tiene la empresa en cuestión; la Contabilidad Computarizada no se la considera como un campo más, sino que es un medio de apoyo que utiliza sistemas computarizados, permitiendo la sistematización de la contabilidad en cualquier campo que se la considere propicia su implementación.



1.3.2.5 Contabilidad Comercial

La contabilidad general recibe este nombre porque es común tanto en las empresas comerciales como en las industriales. Se la denomina también contabilidad comercial porque es necesaria y suficiente para las empresas comerciales; en otros términos, una empresa comercial necesita únicamente la contabilidad general ó comercial.

Las empresas comerciales son las que utilizan la contabilidad comercial para registrar las transacciones relacionadas con la compra de artículos ya fabricados y su venta, sin variaciones de importancia. Se obtiene el costo de inventarios simplemente por los precios de compra de las mercaderías y no se requiere de un sistema complejo para determinarlos.

La contabilidad comercial al igual que la contabilidad de costos tienen activos, pasivos y patrimonio; ventas, gastos de ventas y gastos de administración, todo lo cual se contabiliza en la misma forma, sea empresa industria (contabilidad de costos) o comercial (contabilidad comercial).

1.3.2.6 Contabilidad Computarizada

Hasta hace algunas décadas atrás se llevaban los registros contables a través de un sistema manual, lo cual aún se ocupa por motivos de simplicidad para fines didácticos.

En la práctica, principalmente cuando se trata de empresas grandes o medianas, los sistemas manuales se reemplazan por sistemas computarizados, es decir, se emplea el computador como herramienta básica para llevar los registros de costos, efectuar los asientos contables y producir los distintos reportes.

La tendencia hacia la sistematización de la contabilidad en las empresas es cada día mayor, debido también al costo cada vez más bajo de los computadores y a su creciente capacidad de procesamiento de datos.



Lógicamente, cuando se emplea computadores, la forma de entrarle los datos a la máquina y los distintos reportes que se pueden obtener son muy variados. Sin pretender abarcar en esta sección todo lo que implica la sistematización de una contabilidad para ser llevada por computador, vamos tan sólo a mencionar los aspectos considerados más importantes:

- a. Diseño de documentos.-** El primer paso para tener un buen sistema contable consiste en recoger adecuadamente la información de cada transacción mediante documentos originales, tales como recibos de caja, órdenes de pago, facturas de venta, etc.

- b. Codificación.-** El empleo de códigos, generalmente numéricos, para identificar las cuentas y otros conceptos.

- c. Registros contables.-** Cuando la contabilidad esta sistematizada, es importante saber que todo débito o crédito a una cuenta, corresponde a lo que en lenguaje de sistemas se llama un registro en un archivo (el archivo de Diario).

- d. Subprogramas.-** Es muy común encontrar en contabilidad sistematizada la modalidad de asentar determinadas transacciones en subprogramas especializados que arrojan grandes totales para el programa de contabilidad general. Esto se hace con el fin de efectuar determinadas operaciones o recoger cierta información adicional que no requiere la contabilidad general, pero que sí es muy importante para la administración.

Hay una fuerte interrelación entre la contabilidad y el control interno. La estructura del control interno incluye medidas diseñadas para promover la confiabilidad de la información contable. Al mismo tiempo, una meta del sistema contable es proporcionar a la gerencia información útil al establecer el control interno a lo largo de la organización. Por lo tanto, el tema del control interno va de la mano del estudio de la contabilidad.



Los autores consideran que no se puede concebir el accionar de una empresa sin el concurso de la contabilidad, puesto que el conocimiento de ésta permitirá fehacientemente informar e interpretar la situación económica y financiera ayudando a dilucidar los resultados operacionales alcanzados en cada período o ejercicio contable, durante toda la existencia de la entidad. Es indudable que para el desarrollo de la investigación se debe conocer todos aquellos temas relacionados con la contabilidad comercial, puesto que su relación directa con el control interno así lo requiere, permitiendo tener una idea más clara del tema en cuestión.

1.3.3 Control Interno

En antaño se podía hablar de gente en la cual podíamos contar con que harían su trabajo de la mejor manera, sin embargo en esta época de alta competitividad en donde el riesgo inherente del negocio es la misma continuidad, hay que asegurar su permanencia a través de los candados y actividades que establece el Control Interno.

El Control Interno es una cultura que permite tener la tranquilidad y seguridad de que las operaciones, planes y proyectos están siendo realizados bajo una plataforma sólida estando preparados para afrontar los diversos acontecimientos que por la misma naturaleza del negocio se van presentando. Es una cultura que inicia desde los dueños de las empresas y/o la alta dirección que permea a toda la empresa y/o institución, dando como resultado la factibilidad para el logro de los planes y objetivos planteados.

1.3.3.1 Definiciones de Control Interno

Se ha apreciado cierta falta de uniformidad en definiciones dadas sobre control interno a pesar de que en la mayoría de los casos se ha tomado como referencia la definición de control dada por los organismos con reconocida autoridad en la materia entre los que se encuentra el American Institute of Certified Public



Accountants (AICPA). La definición de control que da la AICPA ha pasado por diversas revisiones evolucionando y ganando en profundidad en cada una de ellas. A continuación se pone a consideración diversas definiciones sobre Control Interno.

AGUIRRE, Juan (2003), en su obra Auditoría y Control Interno, expresa que “el control interno es cualquier acción que lleva a cabo una persona para aumentar la probabilidad de que se logren las metas y objetivos propuestos”. **(p.74)**

GÓMEZ, Morfin (1968), define: “El control interno comprende el plan de organización de todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la responsabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración”. **(p.36)**

COOPERS & LIBRAND (2002), en su obra Control Interno Estructura Conceptual, definen: “El control interno es importante ya que constituye una de las etapas básicas en el fortalecimiento institucional de las empresas, es un enfoque que contempla las necesidades de ir más allá de la evaluación de los controles internos contables”. **(p.39)**

En la **publicación SIAS, núm. 1 (1983) del Instituto of Internal Auditores** se define... “es toda acción llevada a cavo por la dirección para favorecer la posibilidad de que objetivos y metas establecidos sean alcanzadas. La dirección planifica, organiza y dirige la ejecución de las acciones suficientes para proporcionar razonable seguridad de que los objetivos y metas se logren. Así, el control es la consecuencia de una apropiada planificación, organización y dirección por parte de la gerencia”.

En la revisión de **1963 del AICPA, en su Statement on Auditing Procederé AICPA núm. 33 (SAP núm. 33)** se define el control interno como: “El control interno comprende el plan de organización y los métodos adoptados en una



empresa para salvaguardar sus activos, comprobar la corrección de sus registros de contabilidad, promover la eficiencia operacional y fomentar las normativas empresariales establecidas.”

En consecuencia, definiendo, se asume que el Sistema de Control Interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables.

En empresas que tienen más de un dueño, muchos empleados, y muchas tareas delegadas, los dueños pierden control y es necesario un mecanismo de control interno. Este sistema deberá apearse a la complejidad de la organización. En las organizaciones multinacionales, los directivos imparten órdenes hacia sus filiales en distintos países, pero su cumplimiento no puede ser controlado con su participación frecuente. Pero si así fuese su presencia no asegura que se eviten los fraudes. Entonces cuanto más se alejan los propietarios de las operaciones, más necesaria se hace la existencia de un sistema de control interno estructurado.

Se considera que el control interno es de vital importancia para la estructura administrativa-contable de una empresa. Queda claro que el control interno se extiende más allá de las funciones de los departamentos de finanzas y contabilidad, sino que además cubre el área administrativa, también deja espacio para que otros elementos de la dirección compartan con el control interno el objetivo de alcanzar los niveles de economía, eficiencia y eficacia deseados.

1.3.3.2 Importancia del Control Interno

El Control Interno contribuye a la seguridad del sistema administrativo y contable que se utiliza en una empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice sus objetivos. Detecta las irregularidades y errores y propugna por la solución



factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales.

1.3.3.3 Objetivos del Sistema de Control Interno

El control interno consta de todas las medidas empleadas por una organización para alcanzar los siguientes objetivos principales:

- Proteger los activos en contra del desperdicio, el fraude y el uso ineficiente.
- Promover la exactitud y la confiabilidad de los datos contables y operacionales.
- Asegurar y medir el cumplimiento de las políticas de la compañía.
- Evaluar la eficiencia de las operaciones.

1.3.3.4 División del Control Interno

Hay que tomar en cuenta dos tipos de controles internos: administrativo y contable.

1.3.3.4.1 Control interno administrativo.- Este se debe observar y aplicar en todas las fases o etapas del proceso administrativo, y son aquellas medidas que se relacionan principalmente con la eficiencia operacional y la observación de las políticas establecidas en el área de la organización.

1.3.3.4.2 Control interno contable.- Está orientado hacia la protección de los activos y el control de las actividades financieras y contables de una entidad.

Una debilidad de control interno no implica necesariamente que los registros sean erróneos pero si existe la posibilidad que los estados financieros puedan contener errores.



1.3.3.5 Clasificación del Control Interno

Se clasifican en Controles Generales y Controles Específicos.

a) Los Controles Generales: No tienen un impacto sobre la calidad de las aseveraciones en los estados contables, dado que no se relacionan con la información Contable.

b) Los Controles Específicos: Se relacionan con la información Contable y por lo tanto con las aseveraciones de los saldos de los estados contables. Este tipo de controles están desde el origen de la información hasta los saldos finales.

1.3.3.5.1 Tipos de Controles Generales

1) Conciencia de control: La gerencia es responsable del establecimiento de una conciencia favorable de control interno de la organización. Es importante que la gerencia no viole los controles establecidos porque el sistema es ineficaz.

La Gerencia se podría motivar a violarlos por las siguientes causas:

- Cuando el ente esta experimentando numerosos fracasos.
- Cuando le falte capacidad de capital de trabajo o crédito.
- Cuando la remuneración de los administradores este ligada al resultado.
- Cuando el ente se va a vender en base a sus EE.CC. (Estados Contables)
- Cuando se obtienen beneficios en exponer resultados mas bajos.
- Cuando la gerencia se encuentra bajo presión en cumplir sus objetivos.

2) Estructura organizacional: Establecida una adecuada estructura en cuanto al establecimiento de divisiones y departamentos funcionales y así como la asignación de responsabilidades y políticas de delegación de autoridad. Esto incluye la existencia de un departamento de control interno que dependa del máximo nivel de la empresa.



3) **Personal:** Calidad e integridad del personal que esta encargado de ejecutar los métodos y procedimientos prescriptos por la gerencia para el logro de los objetivos.

4) **Protección de los activos y registros:** Políticas adoptadas para prevenir la destrucción o acceso no autorizado a los activos, a los medios de procesamiento de los datos electrónicos y a los datos generados. Además incluye medidas por el cual el sistema contable debe estar protegido ante la eventualidad de desastres (incendio, inundación, etc.)

5) **Separación de funciones:** La segregación de funciones incompatibles reduce el riesgo de que una persona este en condiciones tanto de cometer o ocultar errores o fraudes en el transcurso normal de su trabajo. Lo que se debe evaluar para evitar la colusión de fraudes son: autorización, ejecución, registro, custodia de los bienes, realización de conciliaciones.

1.3.3.5.1.1 Control Circundante en el Procesamiento Electrónico de Datos (PED)

El funcionamiento de los controles generales dependía la eficacia del funcionamiento de los controles específicos. El mismo procedimiento debe ser aplicado a la empresa con procesamiento computarizado.

Los controles generales en el procesamiento electrónico de datos (PED) tienen que ver con los siguientes aspectos.

a. Organización.- El personal de PED (sistemas) no realice las siguientes tareas:

- Iniciar y autorizar intercambios que no sean para suministros y servicios propios del departamento.
- Registro de los intercambios
- Custodia de activos que no sean los del propio departamento



- Corrección de errores que no provengan de los originados por el propio departamento.

En cuanto a la organización dentro del mismo departamento, las siguientes funciones deben estar segregadas:

- Programación del sistema operativo
- Análisis, programación y mantenimiento
- Operación
- Ingreso de datos
- Control de datos de entrada / salida
- Archivos de programas y datos.

b. Desarrollo y Mantenimiento de Sistemas.- Las técnicas de mantenimiento y programación operativas del sistema deben estar normalizadas y documentadas.

c. Operación y Procedimientos.- Deben existir controles que aseguren el procesamiento exacto y oportuno de la información contable.

- Instrucciones por escrito sobre procedimiento para preparar datos para su ingreso y procesamiento
- La función de control debe ser efectuada por un grupo específico e independiente.
- Instrucciones por escrito sobre la operación de los equipos.
- Solamente operadores de computador deben procesar los SISTEMAS OPERATIVOS.

d. Controles de Equipos y Programas del Sistema.- Debe efectuarse un control de los equipos:

- Programación del mantenimiento preventivo y periódico
- Registro de fallas de equipos
- Los cambios del sistema Operativo y la programación.



e. Controles de Acceso.- El acceso al PED debe estar restringido en todo momento. También debe controlarse:

- El acceso los equipos debe estar restringido a aquellos autorizados
- El acceso de la documentación solo aquellos autorizados
- El acceso a los archivos de datos y programas solo limitado a operadores

1.3.3.5.2 Tipos de Controles Específicos

1) Los Ciclos de Información Contable: Un ciclo de información contable esta constituido por el flujo de información que va desde la cuenta del mayor general por el tratamiento contable del intercambio hasta los soportes documentales que contienen los datos inherentes a dicho intercambio.

Las cuentas del mayor general son solo objeto de validación mediante procedimiento sustantivo.

Para generar los datos contenidos en el mayor, el proceso contable debe capturar los datos de cantidad, precio, descripción, al intercambio para luego tratar dichos datos de tal manera que luego de efectuar sucesivos tratamientos, dichos datos generen los saldos del mayor.

Tal tratamiento consiste en llevar los datos del estado a que estén documentados o también en un medio magnético hasta llegar a generar los saldos del mayor.

Ejemplo: Los datos del nombre del cliente, dirección, artículo y cantidad se encuentran contenidos en el pedido. El precio se encuentra en la lista de precio del computador. Aprobado el pedido se corre el programa de facturación y requerimiento.

Lo que vemos es que en un sistema operativo y en un contable, consiste en el tratamiento de datos en los cuales se produce un cambio de estado en los mismos



a través de los distintos soportes documentales, de aquí en adelante seguirán produciéndose cambios hasta llegar a los saldos del mayor.

2) **Los Puntos de Control:** Los intercambios de información están sujetos a errores, estos pueden ser responder a la cantidad de intercambios y al tratamiento a cada uno de sus atributos. A tales efectos y con el objetivo de lograr estados contable exactos se deben introducir mecanismos de control que detecten tales errores. Que de seguro serán los procesos en donde se produce el intercambio de información. Tal se lo denomina PUNTO DE CONTROL.

3) **Tipos de Errores:**

De población.- Son errores en el número de elementos que contienen los datos que se capturan o procesan Ej. Se realizan 150 ventas y se registran 148, el mayor no refleja los intercambios totales, se producen errores de subvaluación.

También existen problemas de exceso de elementos contenedores donde se hayan realizado los 150 intercambios pero se registraron 148 y dos duplicados.

Existen dos categorías dentro de estos:

- **Autorización:** Intercambios no autorizados ingresados al sistema por error o intención.
- **Integridad:** son errores de integridad de la información

De exactitud.- Son discrepancia entre los atributos reales del intercambio y los atributos que el proceso contable captura o procesa. Si los datos del intercambio no reflejan correctamente los términos del mismo, existen errores de exactitud.

La transmisión inexacta de datos de un documento o medio a otro y los errores matemáticos son la fuente de los errores de exactitud. Tales errores podrán tener efecto en los saldos. El efecto es diferente si no situamos en un auditor externo a al interno.



4) *Los Medios y los Controles Internos Específicos:* Que existan formularios prenumerados no es un control interno, pero si existen, dan la posibilidad de aplicar un control interno, si nadie realiza control, entonces no hay control interno.

1.3.3.5.2.1 Categorías de Controles Específicos

a. Población y Exactitud: Son los que previenen o detectan, en la captura y proceso de información los errores de población y exactitud.

b. Controles de Captura y Procesamiento: La información se de los intercambios del ente con el exterior, se vuelcan en medios magnéticos o documentales y constituyen los datos inherentes al intercambio. Dichos datos son procesados por el sistema contable y los resultados de dichos procesamientos se transforman en saldos contables. Entonces Tal control asegura que no se produzcan errores de población o exactitud en cada una de las etapas.

c. Controles de Custodia: Tienen que ver con el mantenimiento de la custodia de los bienes recibidos como consecuencia de los intercambios o con los fabricantes. Tales controles abarcan bienes de cambio, dinero, valores.

d. Controles de Detección: Son referidos en la oportunidad donde se aplica el control

e. Controles Preventivos: Son referidos a la oportunidad en donde se aplica mientras ocurre el control.

1.3.3.5.2.2 Tipos de Controles de Captura

Se dividen en:

a. Controles de Población en la Captura: Se utilizan estos controles para transmitir datos al sistema de procesamiento en forma correcta y que prevenga o



detecte la pérdida o duplicado de un documento, es decir que controle su integridad. Ej. El rastreo de tickets de balanza de ingreso de camiones a la planta con los informes de recepción es un control adecuado es un sistema adecuado para detectar si se han omitido capturar por el sistema administrativo-contable algunos de los intercambios.

b. Controles de Exactitud en la Captura: Existen dos tipos de controles:

- **Controles de comprobación:** Consisten en cotejar los datos de varios documentos o distintos datos del PED para conocer si tienen la misma información.

Ej. Cantidad de mercadería en el requerimiento

Contra la descargada

- **Controles de verificación matemática:** Se refiere a volver a efectuar los datos del intercambio que aparecen en documentos o medios PED para asegurar su exactitud.

c. Controles de Autorización: Consisten en la revisión de los intercambios para asegurar que estos hallan sido autorizados apropiadamente. El sistema de autorización es un medio de control.

Las autorizaciones pueden ser:

- Generales: que se aplica a un grupo de intercambios repetitivos
- Específicos: que solo se aplican a un intercambio individual.

d. Segregación de Funciones: Tres funciones que deben ser segregadas:

- Comprometer a la entidad en el intercambio
- Aceptar o entregar el bien o el instrumento objeto
- Ingresar lo datos del intercambio al sistema de procesamiento



Cuando estas tres funciones están determinadas a un solo individuo esta en posición de cometer fraude o ocultar error.

También deberá analizarse la combinación de funciones de una misma persona en relación con distintos tipos de intercambios. Ej. Una persona que es responsable de cobranza y al mismo tiempo del ingreso de los datos, este podría realizar ventas en negro.

1.3.3.5.2.3 Tipos de Controles de Procesamiento

a. Controles de Población en el Procesamiento: Diseñados para impedir o detectar errores por discrepancia entre los datos que están procesados y la transacción económica que representan.

Es decir si la transacción económica es ingresos, mercaderías, resultado por venta. Entonces existe un control de población sumando las facturas de un período y cruzarla con costo de mercaderías + resultado por ventas.

b. Controles de Reconciliación: Es un tipo de procesamiento que puede detectar en el procesamiento tanto de errores de población como de exactitud e integridad en las etapas de procesamiento a través de dos corrientes de información que en algún punto estas se separan para ofrecer dos o más registros diferentes pero que deben coincidir en cuanto a sus totales. Ej. Clientes y el mayor de cuentas a cobrar. En estas dos corrientes se puede producir un error tanto de población como de exactitud. Donde el mayor de cliente no coincidirá con el mayor analítico. La reconciliación entre estos dos permite identificar la partida en la cual se ha producido el error.

Este tipo de cruce no permite identificar donde se ha producido el error, sino que nos detecta alguna diferencia en algún punto.



1.3.3.5.2.4 Tipos de Controles de Custodia

Estos tipos de controles están diseñados para evitar que los bienes móviles sean perdidos, dañados o robados y para proporcionar la seguridad de que las cantidades y los valores en existencia sean coincidentes con los registrados.

Estos tipos de controles pueden ser divididos en:

a. Controles sobre la Custodia: Procedimiento para prevenir uso no autorizado sobre un activo durante la custodia de un departamento o persona del ente. Las áreas claves son la entrada (recepción), almacenamiento o custodia (depósito).

b. Controles sobre la Existencia Física: Consisten en los conteos periódicos, evaluación y potencial de venta de los activos y comparándolos entonces con los registros contables para cantidades y valores. Tal comparación puede revelar discrepancia entre existencia y los registrados de esta forma impedir inexactitudes.

1.3.3.5.2.5 Controles en Ambientes Computarizados

Podemos aplicar controles de población y exactitud para el procesamiento PED:

a. Controles de Usuarios: Es un control manual, debido a que su realización no utiliza funciones y programas computarizados. El control está diseñado para verificar el resultado de procesos computarizados, aunque su modo de realización es manual. Ej. El departamento de facturación, envía al PED para que procese la información.

b. Controles de PED: Tales controles contienen cuatro componentes:

- Procedimiento de acceso
- Procedimiento de desarrollo

Estos dos generan información inherente que se produce en los intercambios.



- Procedimiento de seguimiento
Este sistema asegura que los errores y asuntos identificados, sean investigados y resueltos apropiadamente.
- Funcionamiento de los programas de controles
Los mecanismos de control deben funcionar en función al objetivo en que estos fueron creados.

1.3.3.6 Estructura del Control Interno

Se denomina estructura de control interno al conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos del control interno.

1.3.3.7 Componentes de la Estructura del Control Interno

El (Statements on Auditing Standards) SAS 78 determina que el control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí, estos se derivan del estilo de la alta dirección y están integrados en el proceso de gestión y son afectados por el tamaño de la entidad. Estos componentes son los siguientes:

- Ambiente de control
- Evaluación de los riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Monitoreo o Supervisión

1.3.3.7.1 Entorno o Ambiente de Control

El núcleo de una entidad es su personal y el entorno en que trabaja. En este escenario, el personal resulta ser la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales, constituyendo el motor que la conduce y la base sobre la



que todo descansa. El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos, así como tienen relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

El entorno de control constituye la base de los otros elementos del control interno, aportando disciplina y estructura.

Los elementos que conforman el entorno de control son:

- Integridad y valores éticos
- Autoridad y responsabilidad
- Estructura organizacional
- Políticas de personal

1.3.3.7.2 Evaluación del Riesgo

La evaluación de riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos, a base del cual se determina la forma en que los riesgos deben ser subsanados, implica el manejo del riesgo relacionado con la información que genera y que puede incidir en el logro de los objetivos de control interno en la entidad; este riesgo incluye eventos o circunstancias que pueden afectar la confiabilidad de la información sobre las actividades y la gestión que realiza la dirección y administración.

Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

- Identificación de los objetivos del control interno
- Identificación de los riesgos internos y externos
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento
- Evaluación del medio ambiente interno y externo
- Identificación de los objetivos del control interno



1.3.3.7.3 Actividades de Control

Se refieren a las acciones que realiza la administración de la entidad para cumplir con las funciones asignadas, además son importantes porque implican la forma correcta de hacer las cosas, para lo cual se valen de políticas y procedimientos establecidos o adecuados al tamaño o giro de la empresa.

Los elementos que conforman las actividades de control son:

- Políticas para el logro de objetivos.
- Coordinación entre las dependencias de la entidad.
- Diseño de las actividades de control.

1.3.3.7.4 Información y Comunicación

La información y comunicación está constituida por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones financieras de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad. La calidad de información implica el Contenido, Oportunidad, Actualidad, Exactitud y Accesibilidad de la información.

En cuanto a la comunicación, esta es inherente a los sistemas de información que deben proporcionar información a las personas adecuadas, de forma que éstas puedan cumplir con sus responsabilidades operacionales, de información financiera o de cumplimiento.

Se considera que todas las entidades han de obtener la información relevante, de tipo operacional, financiera y de cumplimiento, que posibiliten la dirección y el control de la entidad, y de otro tipo, relacionada con las actividades y acontecimientos internos y externos. La comunicación implica proporcionar un apropiado conocimiento sobre los roles y responsabilidades individuales involucradas en el control interno de la información financiera y demás actividades institucionales.



1.3.3.7.5 Monitoreo o Supervisión

Es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Debe orientarse a la identificación de controles débiles, insuficientes o necesarios para promover su reforzamiento. El monitoreo se lleva a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad de manera separada, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades o mediante la combinación de ambas modalidades.

Los elementos que conforman el monitoreo de actividades son:

- Monitoreo de rendimiento.
- Revisión de los supuestos que soportan los objetivos de control interno.
- Aplicación de procedimientos de seguimiento.
- Evaluación de la calidad del control interno.

1.3.3.8 Limitaciones de un Sistema de Control Interno

Ningún sistema de control interno puede garantizar el cumplimiento de sus objetivos ampliamente, de acuerdo a esto, el control interno brinda una seguridad razonable en función de:

- Costo beneficio.
- La mayoría de los controles hacia transacciones o tareas ordinarias.
- El factor de error humano.
- Posibilidad de concusiones que pueda evadir los controles.

Ninguna estructura de control interno, por muy óptima que sea, puede garantizar por si misma, una gestión eficiente y registros e información financiera integra, exacta y confiable, ni puede estar libre de errores, irregularidades o fraudes, especialmente, cuando aquellas tareas competen a cargos de confianza. Por ello



mantener una estructura de control interno que elimine cualquier riesgo, puede resultar un objetivo imposible y, es probable que, más costoso que los beneficios que se considere obtener de su implementación.

Es criterio de los autores que el Control Interno es de vital importancia para la estructura administrativa y contable de una empresa, puesto que, asegura que tanto son confiables sus estados contables, frente a los fraudes y eficiencia y eficacia operativa. No es menos importante una buena gestión administrativa y financiera que sepa implementar sistemas de control apegados a las normas, métodos, técnicas y procedimientos eficientes y eficaces que deben ser puestos a consideración de todos quienes forman parte de la empresa con el fin de dar fiel cumplimiento a las actividades establecidas para salvaguardar los recursos. Así mismo, el control interno constituye la base para planear, organizar, dirigir y controlar las acciones y operaciones inherentes al giro del negocio, empresa o institución, otorgando seguridad razonable pero no total, debido a que casi todo es susceptible de errores e irregularidades a menos que se tomen las medidas de control adecuadas.



CAPÍTULO II

2. DISEÑO INVESTIGATIVO

2.1 Breve Descripción de la Empresa “Supermercado La Plaza S.A.”

El Supermercado La Plaza S.A. es una empresa dedicada a la comercialización principalmente de productos para el hogar y la familia, se encuentra ubicado en la avenida Eloy Alfaro y calle Río Guayas s/n del barrio la Estación en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, en la región centro-norte del Ecuador. Fue creado en base a la necesidad de fuentes de trabajo que se requieren en la localidad e igualmente con la finalidad de otorgar al medio una empresa con similares características a aquellas que se sitúan en las grandes ciudades, con fácil acceso a sus instalaciones y la disponibilidad de variados productos de calidad, a precios convenientes, en cantidades suficientes y con una atención esmerada, siempre pensando en el bienestar de los clientes. Posee instalaciones amplias, acogedoras, seguras y con diversidad de ambientes para el deleite de los visitantes. Esta acertada iniciativa a hecho realidad el satisfacer a los habitantes, de este sector, de productos e insumos que para su adquisición debían trasladarse hasta otros barrios de la ciudad, debido a que el área no contaba con una empresa de estas características. Gracias a emprendedores como los señores Domínguez Silva se hizo realidad un anhelo por tanto tiempo esperado.



2.2 Análisis e Interpretación de Resultados

2.2.1 Análisis F.O.D.A.

2.2.1.1 Factores Internos

a) Fortalezas:

- Supermercado La Plaza S.A. cuenta con un amplio salón de exhibición, elegante y con buena iluminación, ofreciendo a sus clientes y visitantes comodidad al momento de realizar sus adquisiciones.
- Cuenta con suficiente personal para cubrir las necesidades elementales de buena presentación de sus productos en perchas y mostradores y de buen servicio al público.
- Dispone de área de cafetería, ofreciendo a los clientes un espacio de descanso y refrigerio mientras realizan sus compras.
- Las instalaciones disponen de tecnología suficiente como computadoras, sistema software y sistema cerrado de video, los cuales sirven de apoyo a la administración en actividades de control.
- Existe un buen ambiente de trabajo entre el personal que labora en el supermercado.
- Los horarios de atención son los más adecuados a las necesidades requeridas de los usuarios.
- Dispone de personal suficiente para suplir ausencias, justificadas o no justificadas, del personal que labora en el supermercado.



- Dispone de una amplia área de bodega, permitiendo contar con stock suficiente y un adecuado almacenamiento de productos para la venta.

b) Debilidades:

- Falta de un consecuente o formal sistema de control interno debidamente estructurado de acuerdo a los requerimientos de la empresa.
- No existe un organigrama funcional, por lo que el personal no conoce el rol de funciones de cada puesto de trabajo, por tanto existen disposiciones cruzadas, provocando descontrol en el personal.
- No se dispone de estanterías necesarias para exhibir productos congelados o refrigerados.
- Falta de experiencia en el manejo de este tipo de negocios por parte de los socios, ha conducido a la toma de decisiones equivocadas, provocando perdidas al supermercado.
- No existe eficiente comunicación entre el personal y la administración; los mandos medios desconocen el manejo del negocio permitiendo el descontrol dentro de la organización.
- No se provee de capacitación adecuada al personal nuevo que ingresa al supermercado, especialmente al destinado a la sección cajas, donde la falta de pericia en su manejo ocasiona malestar a los usuarios.
- No existe una estructura organizacional adecuada lo que minimiza la posibilidad del cumplimiento de los objetivos planteados.
- Falta de publicidad y propaganda suficiente que atraiga el interés de la gente por visitar las instalaciones con el propósito de elevar el nivel de ventas.



- Uso inadecuado de recursos disponibles, lo que provoca pérdida de tiempo y dinero a la empresa.
- No se realiza control de existencias, lo cual produce un sobre stock en algunos artículos, dando como resultado productos caducados regularmente.
- Falta de liquidez provocada por la adquisición de productos de poca rotación.

2.2.1.2 Factores Externos

a) Oportunidades:

- El sitio donde está ubicado el supermercado es privilegiado, el sector es considerado de gran movimiento comercial por el gran número de personas que ingresan y salen de la ciudad de Latacunga.
- El lugar y las instalaciones del supermercado se consideran superiores a los de la competencia.
- El área donde se encuentra el supermercado, es considerado estratégico en comparación con los de la competencia.
- La posición de la empresa en el mercado está considerada a la altura de la competencia, a pesar de ser de reciente creación.
- La disponibilidad de proveedores es satisfactoria, pese a ser una empresa nueva en el mercado.
- Demanda insatisfecha en el área en donde se encuentra ubicado el supermercado, debido a que la mayoría de supermercados de la ciudad están alejados de este sitio, esto es una oportunidad que debe ser aprovechada.



- La existencia de medios de comunicación en la localidad hace factible publicitar los productos y servicios que el supermercado ofrece, constituyéndose este factor en una de las principales oportunidades para darse a conocer en el mercado.

b) Amenazas:

- La actitud política actual del gobierno encaminada al aumento de impuestos sobre ciertos productos de consumo masivo preocupa constantemente el sector comercial.
- Los costos que las empresas deben afrontar por la elevación de sueldos y salarios que el gobierno de turno impone.
- La disminución de remesas provenientes del extranjero por la falta de oportunidades de trabajo de nuestros compatriotas disminuye la capacidad adquisitiva de los productos ofertados.
- Existe una fuerte competencia por parte de las empresas afines en el mercado local.
- Incremento en los precios de los productos comercializados por parte de los proveedores.
- No existe un estudio de mercado que permita conocer las preferencias de los consumidores de medio.
- Los precios de la competencia son inferiores. Factor muy importante que determina una mayor captación de potenciales clientes.



2.3 Diseño Metodológico

Para el desarrollo de esta investigación se consideró al método de investigación descriptiva como el más apropiado porque permite la posibilidad de medir, evaluar o recolectar datos sobre aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, facilitando descubrir las posibles causas y efectos del problema. La metodología a utilizar es la *no experimental*, puesto que, para la implementación del sistema de control interno se requiere observar el fenómeno tal cual es sin influir o manipular las variables que intervienen en él, con la finalidad de descubrir falencias que admitan implementar medidas correctivas.

Se consideró prudente trabajar con el total de la población, por ser una población finita el personal que labora en el “Supermercado La Plaza”.

**CUADRO N° 2.1:
UNIVERSO O POBLACIÓN A INVESTIGAR**

DESCRIPCIÓN	POBLACIÓN
Gerente	01
Administrador	01
Subadministrador	01
Contador	01
Auxiliar Contable	01
Crediplaza	01
Cajeros-Percheros	06
Percheros	04
Boutique	01
Cafetería	01
Bodeguero	01
Ayudante de Bodeguero	01
Seguridad	03
Limpieza	02
TOTAL:	25

Fuente: Supermercado La Plaza S.A.
Elaborado por: Los Postulantes

La aplicación del Método Sistemático permite establecer un orden organizativo de carácter administrativo y operacional a través de la implementación de componentes de control que serán determinantes para el buen desempeño del objeto de estudio y que deben estar interrelacionados para proporcionar una estructura sólida del sistema de control.



Los procedimientos como la inducción y la deducción se creyeron apropiados para el desarrollo de la investigación, debido a que se complementan entre sí y enrumban a conclusiones acertadas; estos procedimientos se aplican principalmente en la primera parte de la investigación. Otros procedimientos utilizados son el análisis y la síntesis; el análisis facilitó identificar que aspectos de cada área o departamento han de ser objeto de estudio, este procedimiento analítico forma parte activa en todo el desarrollo de la investigación; la síntesis, en cambio, permitió recoger los resultados obtenidos durante el estudio, es decir, aquellos que formaron parte del análisis, para establecer relaciones y características generales entre ellos.

Las técnicas utilizadas son: la observación, la entrevista y la encuesta. La observación se la utilizó desde la etapa inicial de la investigación como medio de diagnóstico del problema a investigar, además fue de gran utilidad en el diseño de la investigación; esta técnica está presente durante todo el desarrollo de la investigación. La entrevista contribuyó a prevenir y solucionar posibles problemas a través del diálogo con el gerente y el administrador especialmente, quienes aportaron puntos de vista tendientes a la solución de problemas, por tal motivo su aplicación tiene lugar desde el momento mismo de la tentativa de esta investigación. Se utilizó la encuesta puesto que se la puede aplicar simultáneamente a varias personas y el encuestado no tiene la preocupación de ser identificado, por consiguiente, hay la facilidad de contestar con absoluta libertad de forma escrita.

Los procedimientos de la estadística descriptiva fueron apropiados para la interpretación de los resultados del trabajo investigativo mediante la codificación y tabulación de los datos obtenidos a través de las técnicas empleadas. Estos datos al ser procesados mediante programas informáticos como Word, Excel y Power Point, admitieron elaborar tablas, cuadros estadísticos y gráficos que permiten comprender los elementos de estudio desde una perspectiva técnicamente analizada.

Se consideró propicio aplicar la técnica de la entrevista al gerente y al administrador del Supermercado, mientras que la técnica de la encuesta fue aplicada al personal operativo de la empresa incluida el área de contabilidad y el subadministrador.



2.4 Análisis e Interpretación de la entrevista dirigida al Gerente General del “Supermercado La Plaza S.A.”

Sr. Jorge Domínguez Silva

1. ¿Considera usted necesaria la Implementación de un Sistema de Control Interno en el “Supermercado La Plaza S.A.”?

Todo lo que vaya a favor del mejor funcionamiento de la empresa es necesario implementarlo, es decir, lo que permita que nuestra inversión sea más provechosa es acertado implementarlo.

2. ¿Cree usted que el supermercado posee controles suficientes?

No soy un conocedor de la materia, pero, de acuerdo a lo poco que se del tema y del funcionamiento que he observado, me parece que no tenemos controles suficientes ni adecuados para que el funcionamiento del supermercado sea el más aceptable.

3. ¿Considera beneficioso para la empresa la Implementación de in Sistema de Control Interno?

Indudablemente la implementación de un Control Interno será beneficiosa siempre y cuando los mecanismos o procesos para ello no impliquen costos excesivos ni provoquen conflictos laborales entre los trabajadores, porque en ese caso sería peor el remedio que la enfermedad.

4. ¿Cree usted que la implementación del control interno ocasionará efectos contraproducentes en las relaciones laborales del personal de la empresa?

Me parece que si el nuevo sistema de control no provoca roses entre los empleados las cosas se mantendrán igual.



5. ¿Existen controles de ingreso y salida del personal de la empresa?

No habíamos previsto controles específicos al respecto porque consideramos que todos los empleados respetarían los horarios de entrada y salida que se les comunica al momento de realizar los contratos de trabajo.

6. ¿Considera usted que los empleados de la empresa respetan los horarios de trabajo?

Me parece que sí, porque no he tenido ninguna queja al respecto de parte del administrador que es la persona a cargo de ellos.

7. ¿Existen normas de conducta establecidas en la empresa?

Como mencioné anteriormente al momento de iniciar el negocio no conocíamos mucho sobre el tema, menos aún sobre establecer normas de conducta, me parece que toda persona que quiere conservar su trabajo debe saber comportarse.

8. ¿Qué opinión tiene usted sobre la atención que se da al cliente?

Me parece que la atención no está en los límites de la excelencia, pero considero que hay rapidez y una muy buena atención.

9. ¿Cómo considera usted la organización que la empresa tiene?

Francamente no tenemos aún una excelente organización pero tampoco la considero mala. Espero que poco a poco vayamos mejorando en muchos aspectos y uno de ellos es principalmente la organización.



10. ¿Cree usted que la aplicación del control interno mejorará la gestión administrativa y financiera de la empresa?

Espero que sí, puesto que si mejoran los controles considero que mejorará también la gestión a nivel general en el supermercado. Ojalá que haya colaboración de todos.

Análisis e Interpretación

Realizada la entrevista al Gerente del Supermercado La Plaza S.A., se puede establecer que gracias al trabajo del señor Jorge Domínguez Silva, la empresa se ha manejado satisfactoriamente a pesar de no contar con los mecanismos de control apropiados que ofrece un sistema de control interno adecuado a las necesidades de la institución.

El señor Gerente está consciente de la falta de un sistema de control interno que permita ejercer controles adecuados para que el desempeño operativo y funcional de los involucrados sea más acorde a la realidad de la organización y por consiguiente a los objetivos y metas que se persigue. Sin embargo, considera que posee una muy buena organización, ésto debido a la falta de conocimiento del manejo organizativo en empresas de iguales características o de asesores que le den una idea más clara de un desempeño organizativo apegado a los condicionamientos que estos negocios requieren.

Queda claro, entonces, que la necesidad de un sistema de control interno en el Supermercado La Plaza S.A. es apoyada conscientemente por el señor Gerente, quien considera al igual que los investigadores es una necesidad que debe ser cubierta a corto plazo.



2.5 Análisis e Interpretación de la entrevista dirigida al Administrador del “Supermercado La Plaza S.A.”

Ing. Fabián Cadena

1. ¿Cuál es su opinión a cerca de la Implementación de un Sistema de Control Interno en el “Supermercado La Plaza S.A.”?

Si es que es un sistema de control que se apegue a la realidad del Supermercado, sería aceptable su implementación.

2. ¿Considera usted que los controles existentes son suficientes?

Siempre busco la manera de que todo esté controlado, pero a veces puede que se me pase por alto algunas circunstancias porque las actividades de control existentes no obedecen a un sistema de control establecido.

3. ¿Considera beneficioso para la empresa la Implementación de in Sistema de Control Interno?

Claro que sí; regirse por un sistema de control adecuado ayudaría a que las actividades en todo el supermercado sean realizadas sin mi constante intervención.

4. ¿Cree usted que la implementación del control interno provocará incomodidad en las relaciones laborales con el personal de la empresa?

Todo control provoca malestar en los empleados porque suponen que se les está “poniendo el ojo”, aunque supongo que en primera instancia podría ser que las relaciones laborales se perjudiquen, más tarde comprenderán que es por el bien de la empresa y de todos.



5. ¿Se ha establecido controles de ingreso y salida del personal de la empresa?

No por el momento, pero todos saben a qué hora deben ingresar a trabajar, a todos los trabajadores se les comunica el horario de trabajo que deben cumplir diariamente.

6. ¿Cumplen los empleados del supermercado con los horarios de trabajo establecidos?

Todos los trabajadores respetan los horarios de trabajo, salvo casos de fuerza mayor que suelen comunicarme.

7. ¿Existen normas de conducta establecidas en la empresa?

No se han establecido normas de conducta, puesto que quien respeta su trabajo sabe que debe comportarse de buena manera de lo contrario corre el riesgo de ser despedido.

8. ¿Cómo considera usted la atención que se da al cliente?

Al cliente se lo atiende cordialmente, como dice el dicho “el cliente siempre tiene la razón”, y bajo ese concepto se instruye a los empleados para que su atención hacia ellos sea de muy buena manera y con la prestancia del caso.

9. ¿Cree usted que la organización de la empresa es la correcta?

Admito que tiene fallas, pero considero que es muy buena, ya que todas las acciones que están a mi alcance siempre van encaminadas a que todo funcione de muy buena manera para que los clientes sean bien atendidos y se sientan en un ambiente agradable.



10. ¿Cree usted que la aplicación del control interno mejorará la gestión administrativa y financiera de la empresa?

Es posible que eso ocurra siempre y cuando el sistema de control que se pretende implementar no entorpezca el funcionamiento operativo en las diferentes áreas del supermercado.

Análisis e Interpretación

Realizada la entrevista al Administrador del Supermercado La Plaza S.A. se puede deducir que el ingeniero Fabián Cadena tiene conocimiento de la falta de un sistema de control interno, pero de acuerdo a sus apreciaciones se puede considerar que a la propuesta de su implementación parece no darle mucha importancia, debido a que, establece que las relaciones laborales se perjudicarán, seguramente porque el control interno prevé normas de conducta y controles de ingreso y salida que seguramente muchos de los trabajadores no están acostumbrados a respetar. Además, no está convencido que un sistema de control interno pueda mejorar la gestión administrativa y financiera de la empresa, sin considerar que es la herramienta más apropiada que siempre debe ir de la mano en toda gestión administrativa y financiera de una institución, puesto que sin ella los objetivos y metas empresariales son más difíciles o imposibles alcanzar.

2.6 Análisis e Interpretación de la encuesta dirigida a los Empleados y Trabajadores del “Supermercado La Plaza S.A.”

1. ¿Cómo considera usted la Implementación de un Sistema de Control Interno en el “Supermercado La Plaza S.A.”?

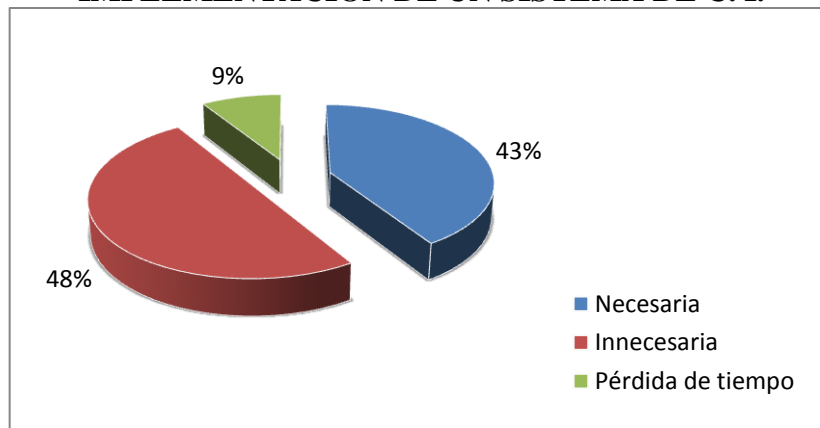
TABLA N° 2.1:
IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Necesaria	10	43,48
Innecesaria	11	47,83
Pérdida de tiempo	02	08,69
TOTAL	23	100,00

Fuente: Supermercado La Plaza S.A.

Elaborado por: Los Postulantes

GRÁFICO N° 2.4:
IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE C. I.



Fuente: Supermercado La Plaza S.A.

Elaborado por: Los Postulantes

Análisis e Interpretación

De los resultados obtenidos de la encuesta realizada se determina que la implementación del control interno no es considerada necesaria por la mayoría de la población investigada, puesto que únicamente el 43% tiene el convencimiento de esta necesidad, en cambio la mayoría, que representa el 48% de la población, la juzga como innecesaria. Lo menos rescatable es el 9% restante del universo investigado, el cual piensa que sería una pérdida de tiempo su implementación, menos mal que es apenas un porcentaje reducido.



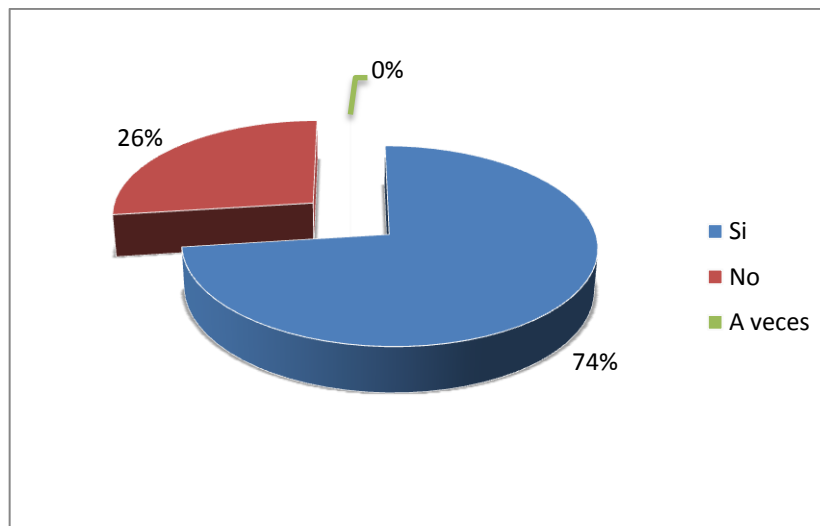
2. ¿Cree usted que los controles internos existentes en el supermercado son suficientes?

**TABLA N° 2.2:
CONTROL INTERNO SUFICIENTE**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	17	73,91
No	06	26,09
A veces	00	00,00
TOTAL	23	100,00

Fuente: Supermercado La Plaza S.A.
Elaborado por: Los Postulantes

**GRÁFICO N° 2.5:
CONTROL INTERNO SUFICIENTE**



Fuente: Supermercado La Plaza S.A.
Elaborado por: Los Postulantes

Análisis e Interpretación

De los resultados obtenidos de esta pregunta, el 74% de los encuestados considera que los controles existentes en la empresa son suficientes y el restante 26% piensa lo contrario, esto tal vez porque la mayoría de trabajadores no han laborado en empresas de similares características en donde los controles implementados son más efectivos y seguramente creen que los controles con que cuenta la empresa son los que deben haber.



3. ¿Considera usted beneficioso para el supermercado la Implementación de un Sistema de Control Interno?

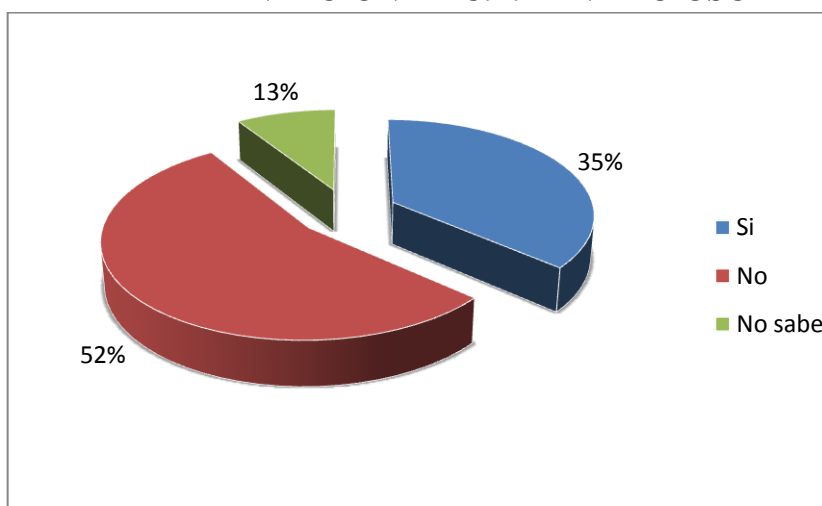
TABLA N° 2.3:
IMPLEMENTACIÓN DE C. I. BENEFICIOSO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	08	34,78
No	12	52,18
No sabe	03	13,04
TOTAL	23	100,00

Fuente: Supermercado La Plaza S.A.

Elaborado por: Los Postulantes

GRÁFICO N° 2.6:
IMPLEMENTACIÓN DE C. I. BENEFICIOSO



Fuente: Supermercado La Plaza S.A.

Elaborado por: Los Postulantes

Análisis e Interpretación

El razonamiento lógico que se puede percibir de los datos derivados de la encuesta deja ver que el 52% de los encuestados piensa que no será beneficiosa la implementación de un sistema de control interno en el supermercado, el 35% cree que sí lo será y el 13% no sabe de qué se trata. No cabe duda que la mayoría está convencida que los controles existentes en la empresa son los necesarios y se muestra reacia a la implementación de un sistema más completo.



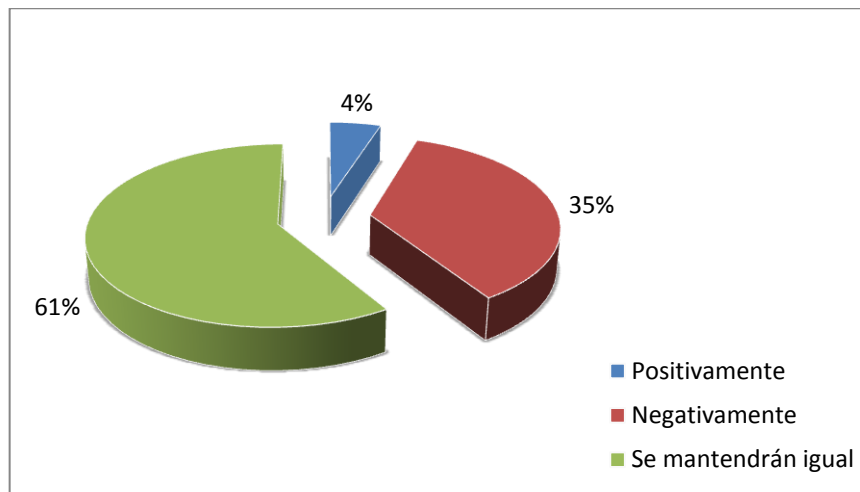
4. ¿Cómo piensa usted que se desarrollarán las relaciones laborales en el supermercado con la implementación del Control Interno?

TABLA N° 2.4:
RELACIONES LABORALES APLICANDO CONTROL INTERNO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Positivamente	01	04,35
Negativamente	08	34,78
Se mantendrán igual	14	60,87
TOTAL	23	100,00

Fuente: Supermercado La Plaza S.A.
Elaborado por: Los Postulantes

GRÁFICO N° 2.7:
RELACIONES LABORALES APLICANDO CONTROL INTERNO



Fuente: Supermercado La Plaza S.A.
Elaborado por: Los Postulantes

Análisis e Interpretación

Observando los datos obtenidos de la encuesta se puede deducir que la minoría de los encuestados, el 4%, son los que creen que habrá un mejoramiento en las relaciones laborales entre el personal de la empresa con la implementación del control interno, el 35% consideran que se afectarán, esto debido a los roles que esto puede ocasionar y el 61% no están convencidos que pueda afectar sus relaciones laborales, mas bien piensan que se mantendrán igual.



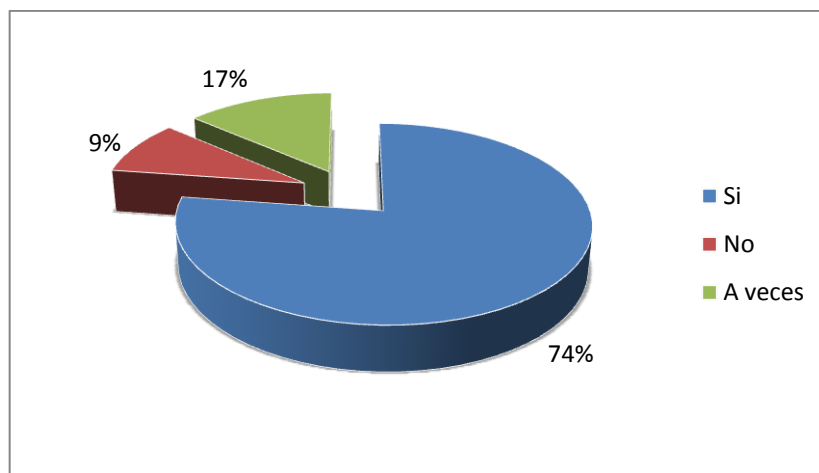
5. ¿Existen controles de ingreso y salida del personal que labora en el supermercado?

TABLA N° 2.5:
CONTROLES DE INGRESO Y SALIDA

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	17	73,91
No	02	08,70
A veces	04	17,39
TOTAL	23	100,00

Fuente: Supermercado La Plaza S.A.
Elaborado por: Los Postulantes

GRÁFICO N° 2.8:
CONTROLES DE INGRESO Y SALIDA



Fuente: Supermercado La Plaza S.A.
Elaborado por: Los Postulantes

Análisis e Interpretación

De acuerdo a los datos conseguidos de las encuestas se puede observar que la gran mayoría de la población investigada, o sea el 74%, considera que el ingreso y salida del personal es controlado, el 9% no lo cree así y el 17% piensa que esta clase de control se lo realiza de vez en cuando, o sea, a veces. Por consiguiente el control aplicado al ingreso y salida del personal no es eficiente y por lo tanto no es el más adecuado. Es necesario implementar un sistema de control electrónico o manual acorde con los requerimientos de la empresa.

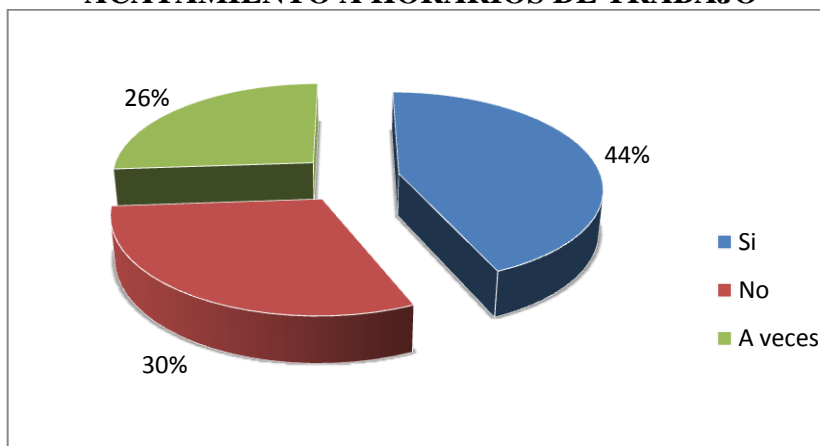
6. ¿Considera usted que el personal que labora en el supermercado respeta los horarios de trabajo?

TABLA N° 2.6:
ACATAMIENTO A HORARIOS DE TRABAJO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	10	43,5
No	07	30,4
A veces	06	26,1
TOTAL	23	100,0

Fuente: Supermercado La Plaza S.A.
Elaborado por: Los Postulantes

GRÁFICO N° 2.9:
ACATAMIENTO A HORARIOS DE TRABAJO



Fuente: Supermercado La Plaza S.A.
Elaborado por: Los Postulantes

Análisis e Interpretación

Los resultados que arrojan las encuestas referentes a la pregunta correspondiente, indican que el mayor porcentaje de los encuestados creen que el personal del supermercado respeta los horarios de trabajo establecidos, este porcentaje equivale al 44%; el 30% establece que dichos horarios no son respetados, y el restante 26% de la población encuestada considera que no siempre se respetan los horarios de trabajo indicados. Esto hace notar que hay falta de reglas de desempeño en los horarios de trabajo que admitan cumplir límites diarios de trabajo que puedan ser controlados más eficientemente por quien se encuentre a cargo del área o del negocio.



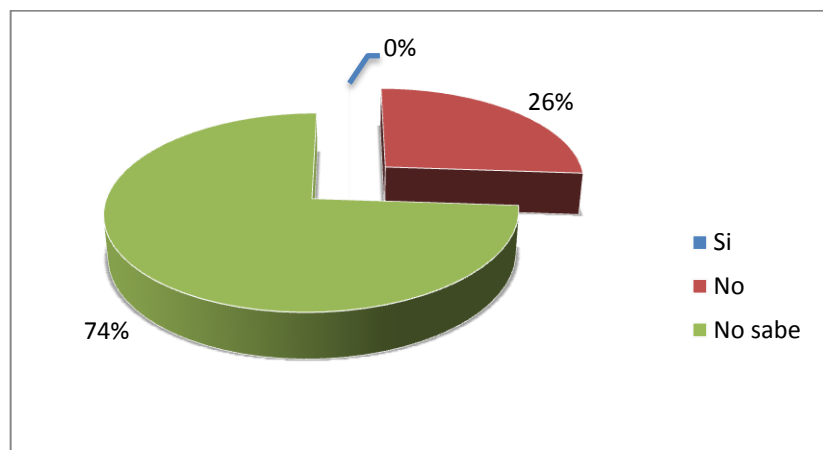
7. ¿Existen normas de conducta establecidas en el supermercado?

TABLA N° 2.7:
NORMAS DE CONDUCTA EXISTENTES

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	00	00,00
No	06	26,09
No sabe	17	73,91
TOTAL	23	100,00

Fuente: Supermercado La Plaza S.A.
Elaborado por: Los Postulantes

GRÁFICO N° 2.10:
NORMAS DE CONDUCTA EXISTENTES



Fuente: Supermercado La Plaza S.A.
Elaborado por: Los Postulantes

Análisis e Interpretación

De los datos logrados de la encuesta, el 74% de ellos corresponden a aquellos que respondieron no saber si existen normas de conducta establecidas en la empresa y el 26% restante considera que no existen. Esto permite discernir que las normas de conducta no existen, nunca se dieron a conocer o jamás fueron aplicadas si es que la entidad cuenta con dichas normas. Aunque el personal sea muy respetuoso con los demás, se debe establecer normas de conducta para evitar contratiempos y malos entendidos.



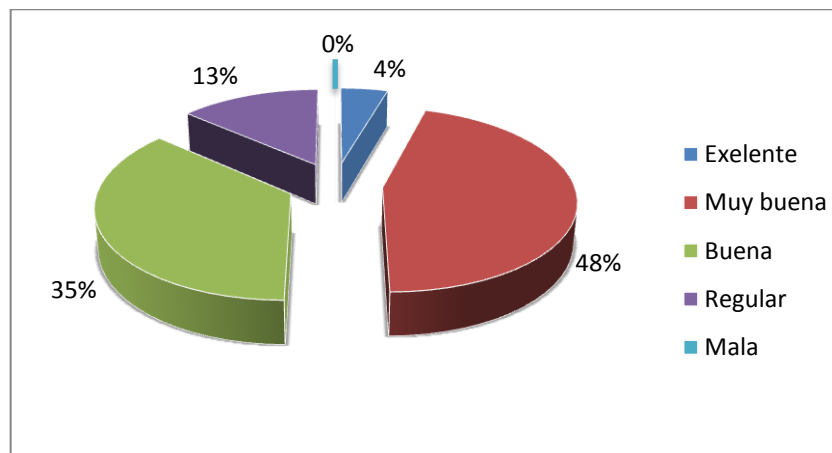
8. ¿Cómo calificaría usted la atención que se ofrece al cliente del supermercado?

TABLA N° 2.8:
ATENCIÓN AL CLIENTE

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Excelente	01	04,35
Muy buena	11	47,83
Buena	08	34,78
Regular	03	13,04
Mala	00	00,00
TOTAL	23	100,00

Fuente: Supermercado La Plaza S.A.
Elaborado por: Los Postulantes

GRÁFICO N° 2.11:
ATENCIÓN AL CLIENTE



Fuente: Supermercado La Plaza S.A.
Elaborado por: Los Postulantes

Análisis e Interpretación

Los datos recopilados de la encuesta muestran que el 48% de la población investigada considera que se ofrece una atención muy buena al cliente, el 35% piensa que es buena, el 13% cree que es regular y el 4% le parece que se brinda una excelente atención. Estos porcentajes revelan la falta de un sistema de control idóneo que haga reflexionar el sentido común del cliente interno del supermercado sobre la importancia de otorgar al cliente externo una atención esmerada.

9. ¿Cómo calificaría usted la organización que existe en el supermercado?

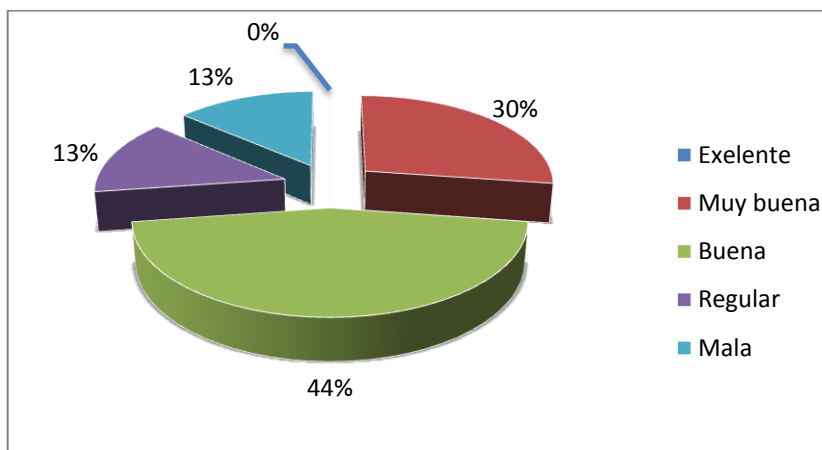
**TABLA N° 2.9:
 ORGANIZACIÓN EN EL SUPERMERCADO**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Excelente	00	00,0000
Muy buena	07	30,4348
Buena	10	43,4782
Regular	03	13,0435
Mala	03	13,0435
TOTAL	23	100,0000

Fuente: Supermercado La Plaza S.A.

Elaborado por: Los Postulantes

**GRÁFICO N° 2.12:
 ORGANIZACIÓN EN EL SUPERMERCADO**



Fuente: Supermercado La Plaza S.A.

Elaborado por: Los Postulantes

Análisis e Interpretación

Los resultados de la encuesta establecen que el 44% de los investigados consideran que el supermercado tiene una buena organización, el 30% piensa que es muy buena, el restante 26% está dividido a la mitad entre los que creen que posee regular y mala organización. Estos datos reflejan la falta de un sistema de control interno adecuado, el cual prevé falencias administrativas y organizacionales que pueden ser subsanadas a medida que se van descubriendo. Un cambio positivo es necesario desde la más alta autoridad hasta el último de los eslabones en la cadena de mando.

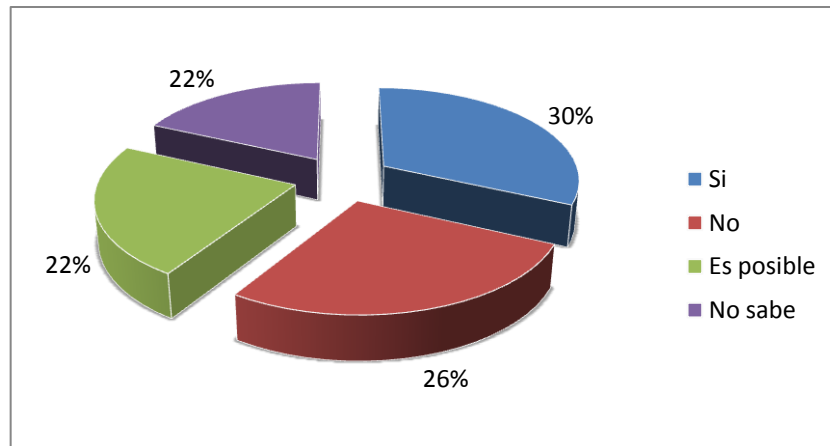
10. ¿Cree usted que la aplicación del control interno mejorará la gestión administrativa y financiera del supermercado?

TABLA N° 2.10:
C.I. MEJORARÁ GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	07	30,43
No	06	26,09
Es posible	05	21,74
No sabe	05	21,74
TOTAL	23	100,00

Fuente: Supermercado La Plaza S.A.
 Elaborado por: Los Postulantes

GRÁFICO N° 2.13:
C.I. MEJORARÁ GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA



Fuente: Supermercado La Plaza S.A.
 Elaborado por: Los Postulantes

Análisis e Interpretación

De la encuesta realizada, el 30% de la población investigada considera que si mejorará la gestión administrativa y financiera en el supermercado, el 26% cree que no, el 22 % piensa que es posible que así lo haga, pero el restante 22% no sabe qué responder o no sabe de qué se trata el tema. Toda entidad debe ejercer control en sus integrantes, pero no todo control es efectivo o eficiente, lo acertado es contar con uno que se apegue a las necesidades de cada empresa, es decir un control adecuado. No hay consciencia en la mayoría de los investigados de la verdadera importancia que un sistema de control interno tiene en las actividades de una empresa como la que es materia de esta investigación.



2.7 Conclusiones

- No hay una consciencia plena del verdadero valor que representa trabajar con sistemas de control interno adecuados a la realidad de la empresa. Se podría decir que se han acostumbrado a los controles existentes pese a no ser los más idóneos, evidenciando mucha desorganización. La falta de conocimiento y asesoramiento sobre el giro del negocio por parte de sus propietarios ha propiciado en gran medida el desorden generalizado.
- Existe falta de respeto a los horarios de trabajo establecidos por parte de una buena parte del personal que labora en el supermercado, esto debido a la permisibilidad por parte del encargado de supervisar los ingresos y salidas de los trabajadores y por la falta de mecanismos propicios que permitan registrar los horarios a los cuales deben sujetarse todos quienes laboran en la empresa. Esto tiene que ver con la falta de respeto hacia su trabajo y por consiguiente hacia sus superiores y a la institución.
- La falta de las normas de conducta o la no divulgación de las mismas al personal que labora en el supermercado ha ocasionado que el comportamiento de estos no sea el más adecuado, esto en lo referente al correcto desempeño laboral, pero que también podría repercutir en la imagen que presenta la institución ante los clientes, no cabe duda que hay falta de interés por presentar una buena imagen hacia los demás, lo que es de mucha importancia en esta clase de negocios a la hora de captar clientes.
- La distribución más amplia y seccionada de las áreas de trabajo del supermercado es agradable para los clientes pero ocasiona y un poco más de dificultad para el correcto control de los departamentos, debido en gran medida a la falta de organización y poca colaboración de cierta parte del personal.



2.8 Recomendaciones

- Para que la empresa se desarrolle satisfactoriamente es necesario implementar un sistema de control interno acorde a la realidad del negocio, lo que permitirá realizar una gestión administrativa y financiera coherente, mediante elementos de juicio respaldados por una herramienta imprescindible en toda entidad como es el control interno que sumado a una acertada administración se convertirán en la llave para alcanzar los objetivos y metas empresariales.
- Es de gran ayuda para incentivar al trabajador de una empresa inculcar reglas de desempeño en los horarios de trabajo que permitan efectuar metas diarias de trabajo con lo cual sentirán la satisfacción del deber cumplido, asimismo el reconocimiento explícito al cumplimiento de las metas por parte de sus superiores es de vital importancia, pero siempre tomando en cuenta que el control periódico alimenta la faena, como dice el dicho: “el ojo del amo engorda al caballo”.
- Las normas de conducta es una herramienta que ayuda al desarrollo de los buenos modales de todos los involucrados en la institución, si aún no la posee o no la ha divulgado todavía se debe subsanar ese error, a sabiendas que la falta de estas podría ser causa de malos entendidos entre los compañeros de trabajo o lo que es peor con los clientes. Aunque el personal sea muy respetuoso con los demás es necesario establecer normas de conducta para evitar contratiempos, no todos los seres humanos gozan de buen carácter, es mejor prevenir que lamentar.
- Siempre se debe dar prioridad al cliente, por lo tanto si este se siente bien en los ambientes ampliamente distribuidos en el supermercado, se debe ubicar buzones en donde ellos puedan depositar sus sugerencias e inquietudes con la finalidad de mejorar el servicio hacia ellos y atraer más clientela. El cliente satisfecho es la mejor propaganda para un negocio.



CAPÍTULO III

3. APLICACIÓN O VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1 Implementación de un Sistema de Control Interno en el “Supermercado La Plaza S.A.”

3.1.1 Datos Informativos

Empresa: Supermercado La Plaza S.A.

Ubicación: Provincia de Cotopaxi, ciudad de Latacunga, barrio La Estación.

Dirección: Av. Eloy Alfaro y Río Guayas s/n

Teléfono: 032800999 / 2801777 / 2813238

Web: www.laplaza.com.ec

Año de creación: 2009

Gerente General: Sr. Jorge Enrique Domínguez Silva

Representante Legal: Sr. Jorge Enrique Domínguez Silva

3.1.2 Introducción

La implementación de un Sistema de Control Interno es de vital importancia pues permiten contar con elementos de juicio que admiten establecer parámetros o puntos de referencia tendientes a descubrir deficiencias o irregularidades en todas



las áreas de la empresa con el afán de aplicar sus probables remedios y ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz y un desempeño eficiente en toda la organización. Su objetivo no es evitar los riesgos, sino minimizarlos estando preparados de tal manera que se pueda contar con estrategias para salvaguardar los recursos financieros de la empresa y su continuidad en el tiempo. Contempla, además, un análisis de factores internos y externos que pueden mermar el desempeño productivo de la empresa y el consecuente logro de sus objetivos y metas trazadas.

La implementación del Sistema de Control Interno en el Supermercado La Plaza S.A. establece los procedimientos y acciones básicas que se deben ejecutar para afrontar de manera oportuna, ágil y efectiva toda clase de riesgos previstos e imprevistos por parte de sus directivos.

Este plan está destinado a ser empleado como instrumento de apoyo a la gestión administrativa y financiera de la empresa. Al área administrativa que es la encargada de establecer las políticas, normas, reglas y procedimientos que intervienen en el correcto desarrollo de las actividades empresariales; al área financiera que se encarga de proporcionarle los reglamentos internos y externos los cuales debe conocer y de los que se debe servir para ejecutar sus actividades dentro de los límites permisibles por las leyes y reglamentos institucionales y gubernamentales.

3.1.3 Objetivos

Objetivo General

- Implantar un Sistema de Control Interno en el “Supermercado La Plaza S.A.” que le permita optimizar los recursos existentes con la finalidad de alcanzar una mejor gestión administrativa y financiera.

Objetivos Específicos



- Realizar el armado del Sistema de Control Interno tomando en cuenta todos aquellos elementos que deben formar parte del sistema propuesto.
- Elaborar un manual que describa la segregación de funciones y responsabilidades de cada uno de los empleados y trabajadores del área administrativa, operativa y financiera.
- Crear un manual de procedimientos con la descripción de los procesos que se realizan dentro de la empresa mediante la narración de estos y su representación en flujogramas.
- Establecer políticas empresariales como medidas preventivas para mejorar la eficacia y efectividad de los procedimientos tanto operativos como directivos.
- Reducir la probabilidad de pérdidas a un nivel mínimo y a un costo razonable, mediante la aplicación efectiva de procesos controlados a fin de viabilizar la minimización de los gastos y la optimización de las utilidades.
- Asegurar la capacidad de supervivencia del supermercado, ante eventos y factores tanto internos como externos que pongan en peligro su existencia.

3.1.4 Justificación

Toda empresa por bien organizada que sea deberá tener como prioridad la creación e implementación de un departamento que se ocupe del control en todos sus aspectos y en todas las áreas o departamentos de la entidad; es por esta razón que la Implementación de un Sistema de Control Interno en el Supermercado La Plaza S.A. es necesaria, la cual permitirá medir el desempeño integral de la organización, es decir, tanto administrativa como operativamente, lo cual facilitará a los gerentes, administradores, supervisores y demás involucrados en las áreas de control desempeñar sus labores teniendo como referencia un sistema de control adecuado a las necesidades de la empresa, haciendo más factible determinar el verdadero nivel organizativo y funcional de la misma.



El diseño e implementación del sistema de control interno que se propone es con la finalidad de satisfacer, en primer lugar, los requerimientos y necesidades propias de la empresa en cuestión, la misma que presenta deficiencias de control marcadas en las diferentes áreas; y en segundo lugar, servir de aporte y utilidad para empresas similares que sientan la necesidad de contar con un sistema de control aplicable y flexible a sus necesidades o como medio de investigación, consulta o modelo que pueda servir en el estudio de problemas o situaciones afines.

Los sistemas de control no son iguales, cada uno de ellos tiene que adecuarse a las necesidades y requerimientos de cada organización. Por más parecido que sea un establecimiento de otro, los mecanismos y sistemas de control serán la principal responsabilidad que deberán asumir las máximas autoridades, así como la colaboración en el diseño y aplicación de los mismos, convirtiéndose además en ejemplo que impulsará el ambiente de control en todos los empleados que laboran en la empresa.

Esta investigación pretende ser un aporte real y aplicable, sustentado en las necesidades de una empresa que requiere contar con un sistema de control interno adecuado, y un modelo integrado a la gestión de la entidad que, además, pueda ser acogida por los organismos profesionales y la sociedad civil, ya que una parte importante del control interno se fundamenta en los valores y en el código de ética, para sensibilizar a las personas de su responsabilidad hacia el cumplimiento de los deberes con sus empresas u organizaciones, con los clientes y con la sociedad en general, que es la que juzgará su comportamiento.

La implementación del Sistema de Control Interno que se propone beneficiará a los empleados y trabajadores del supermercado, ya que les permitirá desarrollar sus actividades en un ambiente ordenado y debidamente controlado, en el cual cada quien conocerá la función y responsabilidad que le ha sido asignada. La administración, por su parte, tendrá una seguridad razonable del procedimiento y desempeño laboral del personal tanto en el área operativa como en el área



financiera; dando por descontado que todos los integrantes de la empresa estarán al tanto del cumplimiento de normas, reglamentos, políticas institucionales y disposiciones legales que se deben tener en cuenta como regla general para todos los integrantes de la entidad.

La carencia de un control adecuado ha ocasionado el desarrollo de actividades fuera del rango normal aceptable, lo que provoca resistencia al cambio, esto se convertirá en el principal obstáculo en la aplicación del sistema de control interno. Por consiguiente, uno de los primeros pasos a darse tiene que ver con la concientización de todos los involucrados en la organización sobre la importancia que tiene para la empresa la implementación de un Sistema de Control Interno que permita la optimización de los recursos y el logro de los objetivos establecidos, disponiendo de mejores elementos de juicios que admitan minimizar los costos y optimizar las utilidades.

3.1.5 Breve caracterización de la empresa

“Supermercado La Plaza S.A.”

3.1.5.1 Ubicación

El Supermercado La Plaza S.A. se encuentra ubicado en la Avenida Eloy Alfaro y calle Río Guayas s/n, en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, en la región centro-norte del Ecuador.

3.1.5.2 Reseña Histórica

Supermercado La Plaza S.A. nace como una idea de la familia Domínguez Silva, comerciantes ambateños dedicados a la compra-venta de vehículos e importación de maquinaria pesada por casi cinco décadas, inicialmente adquieren este terreno ubicado en el barrio La Estación por un monto de 400.000,00 dólares con la intención de construir una gasolinera. Debido a las complicaciones que tuvieron para obtener la autorización para este tipo de negocio por parte de las autoridades



de la ciudad y de la oposición de los moradores del sector, quienes pensaban que constituiría un riesgo muy grande por la gran afluencia de personas que circulan diariamente por el sector, deciden cambiar el giro del negocio por el de un supermercado.

Al hacer un breve análisis de lo estratégico del lugar, se establece que el sitio es idóneo para un negocio de esas características. El sitio ya cuenta con la construcción inicial realizada en el año 2007 y es en esas condiciones como es adquirida dicha propiedad. Con el aporte de los tres socios y hermanos Domínguez Silva emprenden un nuevo reto, aunque con poco conocimiento del giro del negocio y del mercado en el que iban a incursionar. Finalmente se concluye el proyecto en el mes de diciembre del año 2009.

El 11 de Diciembre del 2009, el Supermercado abre sus puertas al público con el nombre comercial de “Supermercado La Plaza S.A.”, con el propósito principal de brindar a la ciudad de Latacunga una nueva idea en supermercados al estilo de las grandes ciudades, con la implementación de un lugar de comida rápida, boutique y comestibles principalmente.

3.1.5.3 Constitución legal

Supermercado La Plaza S.A. es una empresa privada que forma parte de la Compañía de responsabilidad limitada denominada DOMÍNGUEZ TRADE CORP. CIA. LTDA., con su domicilio principal en el cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi, la fecha de inscripción de la escritura pública de constitución en el Registro Mercantil es el 28 de Mayo del 2010, en el que consta además que la duración de la compañía será de CINCUENTA AÑOS, contados desde su inscripción. Este plazo podrá ser ampliado o restringido por resolución de la Junta General de Socios.



Supermercado La Plaza S.A. es una Sociedad Ecuatoriana en crecimiento constante dedicada a dar un trato preferencial a cada uno de sus clientes con precios competitivos.

El Supermercado La Plaza S.A. tiene como representante legal al señor Jorge Domínguez Silva, Gerente General, el mismo que representa al supermercado en todos los asuntos legales y de carácter social.

3.1.5.4 Capital social

El capital social de dos mil dólares de los Estados Unidos de América, ha sido suscrito y pagado por los socios de conformidad con el siguiente detalle:

CUADRO N° 3.2:

CAPITAL SOCIAL DEL “SUPERMERCADO LA PLAZA S.A.”

SOCIOS	CAPITAL SUSCRITO (dólares)	CAPITAL PAGADO EN NUMERARIO (dólares)	PARTICIPACIONES (valor nominal USD. 1 c/u)	VALOR TOTAL (dólares)
Jorge Enrique Domínguez Silva c.c. 180270816-2	1.600	1.600	1.600	1600,00
Willan Geovanny Domínguez Silva c.c. 180162423-8	200	200	200	500,00
Iván Santiago Domínguez Silva c.c. 180289851-8	200	200	200	500,00
TOTAL	\$2000	\$2000	\$2000	\$2000,00

Fuente: Supermercado La Plaza S.A.

Elaborado por: Los Postulantes



3.1.5.5 Misión

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los hogares del centro del país con productos y servicios de calidad, a precios bajos y con la mejor atención.

3.1.5.6 Visión

Ser la mejor alternativa en supermercados con ideas nuevas al estilo de las grandes ciudades ofertando productos y servicios de calidad para el consumo masivo y ser líderes en el mercado regional y nacional. Nuestra meta es la excelencia.

3.1.5.7 Objetivos

General:

- Ser la mejor alternativa en supermercados con precios diferenciados y excelencia en el servicio.

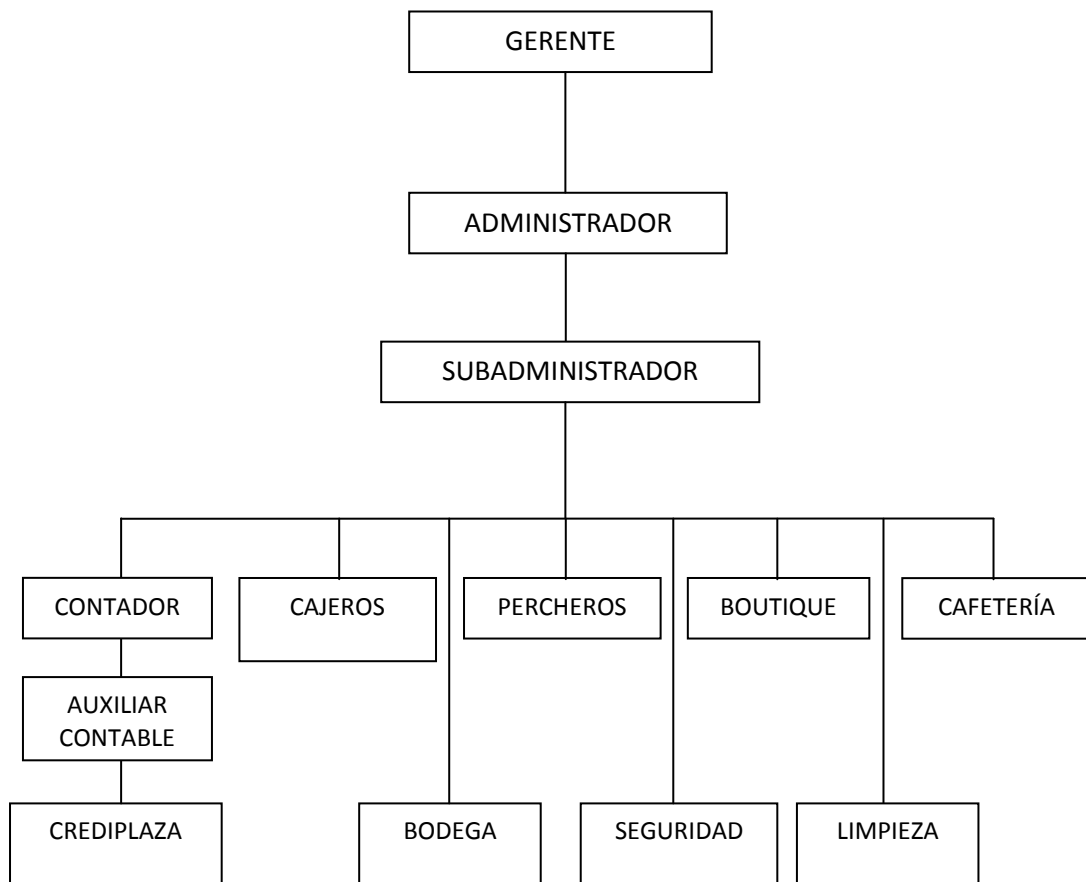
Específicos:

- Ofrecer productos y servicios de la mejor calidad, a precios bajos y al alcance de todos.
- Lograr convenios estratégicos directamente con empresas productoras para lograr precios convenientes que no mermen la economía del cliente.
- Establecer estrategias de mercado que logren la captación del mayor número de clientes con relación a la competencia.



3.1.5.8 Organigrama Estructural

GRÁFICO N° 3.14:
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL
“SUPERMERCADO LA PLAZA S.A.”



Fuente: Supermercado La Plaza S.A.
Elaborado por: Supermercado La Plaza S.A.



3.1.6 Actividades y mecanismos de control utilizados en el “Supermercado La Plaza S.A.”

3.1.6.1 Actividades y mecanismos de control

Actualmente existen muchos factores de Riesgo que afectan a las Empresas, desde el denominado Clima Laboral, Rotación de Personal, Cambios en la Normatividad y Legislación Vigente y por que no, Necesidades en las Personas que implican que uno debe de establecer los candados necesarios para asegurar que las actividades se lleven a cabo normalmente y con tranquilidad.

El sistema de control interno además de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier empresa en el camino de modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

El control interno de toda empresa privada tiene como propósito principal proteger los intereses de la economía empresarial, teniendo como criterios fundamentales la eficiencia, eficacia y economía. Una entidad donde no se han implementado mecanismos de control adecuados, carente de políticas, normas de comportamiento, con falta de conocimiento para el cumplimiento de las leyes y normas establecidas, falta de canales de información apropiados, falta de segregación de funciones, poco conocimiento de las responsabilidades a desempeñar, no existe un organigrama funcional idóneo, es decir, existe poca gestión administrativa y financiera que se extiende a todas las áreas de la organización. No es menos cierto que un negocio de esta naturaleza con mecanismos de control carentes o mínimos y sin metas preestablecidas está



predestinado al fracaso, debido a que sin objetivos y metas que perseguir la empresa no tendría el incentivo necesario para buscar la superación.

La empresa que es parte de esta investigación, desde sus inicios, no implementó un sistema de control interno que pueda servirle de sustento para ejercer un accionar más apegado a normas y procedimientos apropiados y a un desempeño eficiente que le permita establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo razonables y realizables.

3.1.6.2 Importancia

La existencia de un control interno siempre proporciona una seguridad razonable en la gestión administrativa-financiera de una organización, es ahí justamente donde radica su importancia, la carencia de un verdadero sistema de control interno apegado a las necesidades de la entidad es una amenaza latente y consecuentemente una debilidad difícil de corregir.

3.1.6.3 Control Administrativo

El Control Administrativo u Operativo está orientado a las políticas administrativas de la organización, las cuales aún no han sido establecidas debido en parte a la falta de asesoramiento apropiado, y a todos los métodos y procedimientos que están relacionados, pero que lamentablemente tampoco fueron implementados y puestos en práctica como debía hacerse desde un principio.

El control administrativo interno aún no cuenta con controles tales como análisis, estadísticas, informes de actuación, programas de entrenamiento del personal y controles de calidad; es decir, no se ha valido de los elementos del control administrativo interno necesarios en la aplicación de un control administrativo.

Se debe contar con procedimientos diseñados para tener un control permanente sobre los procesos y tareas ejecutados; esto es mediante la fijación de estándares



de trabajo de acuerdo con la actividad, pero que lamentablemente no se han establecido; un sistema de evaluación de resultados tampoco se ha establecido; no existe una definición clara y precisa de procedimientos, normas y políticas; hay carencia de una planificación estratégica de los elementos funcionales de la organización; no se ha previsto un estudio de productividad y eficiencia operacionales y administrativos; y, tampoco se cuenta con normas de calidad y rendimiento claramente definidas.

El insuficiente control administrativo implementado a medida que ha ido desarrollándose el negocio provoca pérdidas económicas innecesarias que podrían evitarse únicamente aplicando un eficiente control que establezca orden a nivel administrativo, funcional y operacional en toda la empresa.

3.1.6.4 Control Financiero-Contable

Comprende tanto las normas y procedimientos contables establecidos, como todos los métodos y procedimientos que tienen que ver o están relacionados directamente con la protección de los bienes y fondos y la confiabilidad de los registros contables presupuestales y financieros de la organización.

Éstos mecanismos de control empleados en la empresa presentan falencias como en la integridad de la información, puesto que se observó que no todas las operaciones efectuadas quedan incluidas en los registros contables, debido a que existe falta de validez de la información en lo referente a que ciertos intercambios o acontecimientos económicos no fueron registrados; tampoco se puede hablar abiertamente de una seguridad física, ya que el acceso a los activos y a los documentos que controlan su movimiento no está debidamente restringido al personal autorizado. Existe definición de autoridad y responsabilidad, ya que hay definiciones y descripciones de los deberes relacionados con las funciones contables aunque quien realiza estas funciones no cuenta con los conocimientos precisos para ejercer este puesto, lo cual podría ocasionar multas a la entidad por desconocimiento o error involuntario.



En el área de bodega la recepción de mercadería no se la realiza con las debidas precauciones del caso, puesto que la manipulación no es la más adecuada, esto ocasiona, por ejemplo, que se ingresen productos que no constan en inventario para su posterior parametrización y ubicación en perchas, ocasionando molestias a los clientes por falta del precio del producto en el sistema e incluso no se establece la utilidad por su venta. No hay una completa coordinación de las actividades del negocio entre la parte operativa y el departamento contable.

Los controles existentes no garantizan la elaboración de estados contables reales, debido a que la captura de la totalidad de los intercambios y su respectiva información no está plenamente comprobada que su registración ocurra, dado que los controles empleados no lo garantizan.

3.1.6.5 Métodos de evaluación de control

Estos métodos sirven para determinar si la empresa ha establecido controles efectivos para prevenir los posibles errores o detectarlos en caso de presunción, comprobar si el control tiene capacidad para cumplir con su objetivo o si este esta bien diseñado.

Por lo tanto una vez analizado y estudiado, con el resultado de tener confianza en el control existente, se debe realizar la prueba de control con posterioridad. Esto se realiza en entidades donde tienen establecido un sistema de control interno que permita la correspondiente evaluación de control. La empresa en cuestión no cuenta con un sistema de control interno definido y estructurado, sino que, únicamente cuenta con actividades y mecanismos de control propios de pequeños negocios donde solamente esta actividad es iniciativa del dueño, es decir, lo importante para ellos es obtener ingresos sin tomar en cuenta procesos que podrían optimizar sus recursos y darles mejores utilidades.



Hay que mencionar también que no existe un departamento de auditoría interna que realice una prueba de cumplimiento en donde se reúna evidencia de auditoría para indicar si un control funciona efectivamente y logra sus objetivos. Debido a esto es que el control existente no puede asegurar que la totalidad de las transacciones realizadas por los funcionarios del ente están reflejadas en los documentos o medios magnéticos establecidos.

3.2 Desarrollo de la propuesta

3.2.1 Diseño del sistema

El diseño, implementación y mantenimiento del sistema de control interno de la entidad depende de las personas que lo ejecutan dentro de la organización, siendo este el recurso más importante para el éxito en empresas públicas y privadas.

El control interno es un proceso que debe ser cumplido dependiendo de la autoridad y responsabilidad por cada uno de los miembros de la entidad para que se logren los objetivos para los cuales fue diseñado.

3.2.1.1 Armado del sistema de control

La propuesta tiene que ver con implantar procesos que permitan medir la efectividad en el desarrollo de las actividades empresariales, así como también normar o reglamentar aquellas en las cuales hay deficiencia o ningún control, facilitando descubrir o evitar irregularidades o errores que se puedan presentar intencional o inadvertidamente.

3.2.1.1.1 Medios de información

Es importante contar con elementos o medios de información necesarios que permitan a la empresa desarrollar sus actividades en un ambiente apropiado y con las herramientas adecuadas para el cumplimiento de las labores normales encomendadas. El supermercado cuenta con computadoras, registradoras



electrónicas, auto-impresoras, lectores ópticos, programas informáticos de contabilidad, fax, internet, impresora y escáner.

3.2.1.1.2 Comprobantes y medios magnéticos de tratamiento y traslado de información

En la empresa, casi la totalidad del papeleo gira en torno a la sección administrativa financiera, es así que el área contable maneja un sin número de documentos, tanto elaborados y emitidos por ellos como los receiptados y archivados de otras áreas y secciones de la entidad, todo esto apoyados en el sistema Fénix implementado en el supermercado.

Entre la documentación que recibe y procesa tenemos:

- Facturas
- Comprobantes de Retenciones
- Formato de Toma de Inventario
- Comprobantes de Depósito

Entre la documentación que genera las actividades realizadas tenemos:

- Comprobantes de Ingreso
- Comprobantes de Egreso
- Comprobantes de Diario
- Estados Financieros
- Conciliaciones bancarias
- Arqueos de caja
- Formularios de declaración de impuestos

3.2.1.1.3 Procesos manuales y computarizados

Los procesos manuales y computarizados que se utilizan deben asegurar que el tratamiento y registro de la información que se maneja sea eficiente y efectivo. El



Supermercado trabaja con procesos manuales y computarizados debido a que el tratamiento de la información y los procesos empleados así lo requieren. Entre ellos podemos señalar:

Elaboración de comprobantes (vouchers) de caja para tarjetas de crédito; para ello se requiere elaborar el voucher para que el cliente estampe su firma, luego de ello el comprobante debe ser trasladado al área de contabilidad para su tratamiento respectivo.

Medios magnéticos registran la transacción en las cajas y la trasladan automáticamente al sistema Fénix mediante la red instalada para ese propósito, este se encarga de hacer llegar la información al área de contabilidad.

Ciertos documentos como recibos, cuadros de caja, facturas por pagar, conciliaciones, aportes al IESS, inventarios, requieren conjuntamente de procesos manuales y computarizados para ser elaborados.

El ingreso y salida de mercadería de bodega requiere de procesos manuales, así como el almacenamiento en bodega para elaborar los inventarios, así también la distribución en la perchas.

3.2.1.1.4 Procedimientos establecidos para que la operatoria funcione organizadamente

Un sistema satisfactorio debe incluir los medios para que los registros controlen las operaciones y transacciones y se clasifiquen los datos dentro de una estructura formal de cuentas. Un código de cuentas preparado cuidadosamente facilita la preparación de estados financieros. Si el código se adiciona con un manual de cuentas que defina las cuentas y asientos correspondientes, se puede obtener mayor uniformidad en los registros de transacciones contables.

Los medios para que los registros originales controlen las operaciones y transacciones se crean a través de diseños de registros y formularios apropiados y



por medio del flujo lógico de los procedimientos de registro y aprobación. Estos formularios y las instrucciones respecto al flujo del procedimiento de registro y aprobación se incorpora en manuales de procedimientos.

3.2.1.1.5 Departamentos involucrados

Al ser una empresa de reciente creación el número de áreas o departamentos en los que se le ha dividido no es muy amplio, únicamente cuenta con la Gerencia General, la sección administrativa-financiera, la sección de ventas y la sección adquisiciones.

3.2.1.1.6 Personas involucradas

Las personas involucradas en el plan del control interno son la totalidad del personal, pero quienes van a ejercer las actividades de control serán quienes estén a cargo de los departamentos o áreas que conforman la empresa. El supermercado únicamente estará dividido en tres secciones que son: la sección administrativa-financiera que comprende el área de contabilidad, el área de recursos humanos, el área de seguridad y el área de limpieza, aquí están las personas que ejercerán la tarea de control de todo el supermercado, como son el administrador, el sub-administrador, la contadora y también los guardias de seguridad deberán asistir en esta labor; las otras secciones son la sección ventas y la sección adquisiciones.

3.2.1.1.7 Asientos para retención de datos

Todas las actividades que involucran la conservación de datos obtenidos de los procesos desarrollados en las diferentes áreas o departamentos de la empresa son ingresados y mantenidos en el sistema Fénix, el cual fue implementado para dar cobertura a las necesidades de la gestión administrativa-financiera del supermercado.



A diferencia de las otras áreas de la empresa, el área de contabilidad es la que realiza asientos contables relacionados con el giro del negocio, también administra información importante como soporte y resultado del registro contable que ejecuta, permitiéndole contar con estados financieros que son la herramienta indispensable de la dirección para la toma de decisiones.

Entre los asientos contables destacan:

- Asientos de compra de mercadería, útiles de oficina, activos, etc.
- Asientos de ventas
- Asientos de roles de pago
- Asientos de ingreso a caja y bancos
- Asientos de impuestos
- Asientos de cierre
- Asientos de ajuste

Los asientos contables detallados deben poseer la documentación de respaldo correspondiente y sus comprobantes de registro, de esta manera se obtienen estados financieros confiables.

3.2.1.2 Proceso de creación de los controles

Los controles son todas aquellas actividades que se llevan a cabo para asegurar que todos los procesos de la institución se lleven a cabo de una forma adecuada, ayudando a la consecución de los objetivos de la organización. Para la creación de los controles a implementar en la empresa se consideró necesario seguir un *proceso adecuado a las necesidades del supermercado*.

3.2.1.2.1 Identificación de los departamentos involucrados y relacionarlos con documentos o medios magnéticos

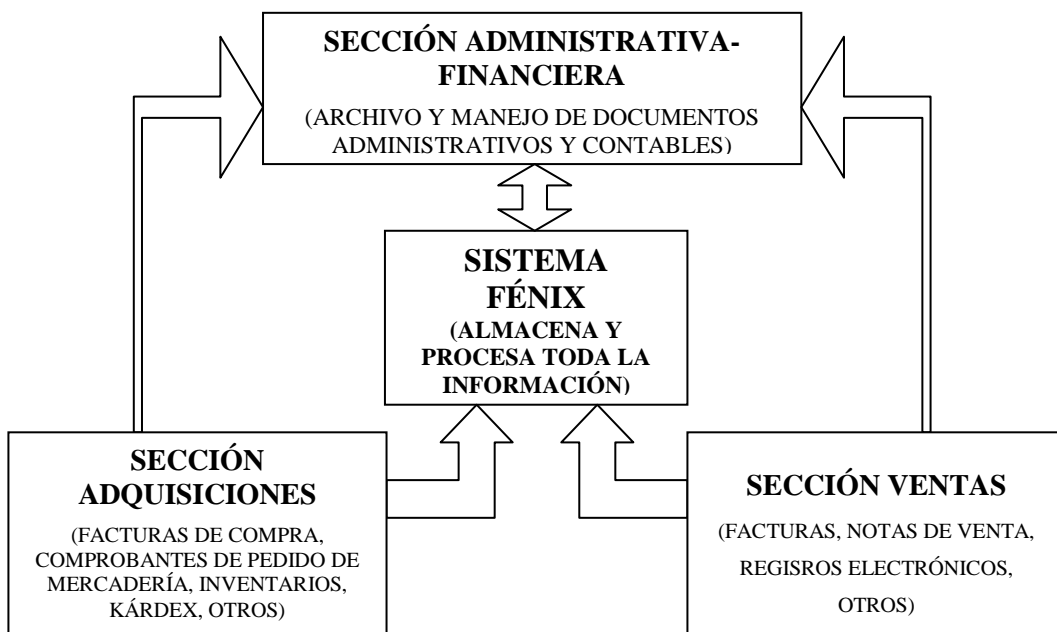


Cuando se diseña el flujo de información, se establecen los medios en los cuales dicha información se almacena. Estos medios de información pueden ser magnéticos o manuales. Debemos entonces identificar los departamentos involucrados.

En el Supermercado la identificación de los departamentos involucrados que intervienen en el flujo de información se los ha dividido en tres componentes denominados secciones y estas son: la sección administrativa-financiera, la sección ventas y la sección adquisiciones.

GRÁFICO N° 3.15:

FLUJO DE INFORMACIÓN
SUPERMERCADO LA PLAZA S.A.



Fuente: Supermercado La Plaza S.A.

Elaborado por: Los Postulantes

3.2.1.2.2 *Análisis de la segregación de funciones*



Esto se realiza con el objetivo de examinar la segregación de funciones como un prerequisite de control. Si no existe una adecuada segregación de funciones a nivel de la arquitectura del sistema, el mismo se caracteriza por su falibilidad, es decir la posibilidad de que sea violado.

La segregación de funciones reviste fundamental importancia, tanto para el auditor, como para aquel que diseña el sistema, en la medida que se quiera asegurar la relativa seguridad.

En el supermercado la segregación de funciones incompatibles reducirá el riesgo de que un/a empleado/a esté en condiciones tanto de cometer como de ocultar errores o fraudes en el transcurso normal de su trabajo. Lo que se debe evaluar para evitar la colusión de fraudes son: autorización, ejecución, registro, custodia de los bienes, realización de conciliaciones.

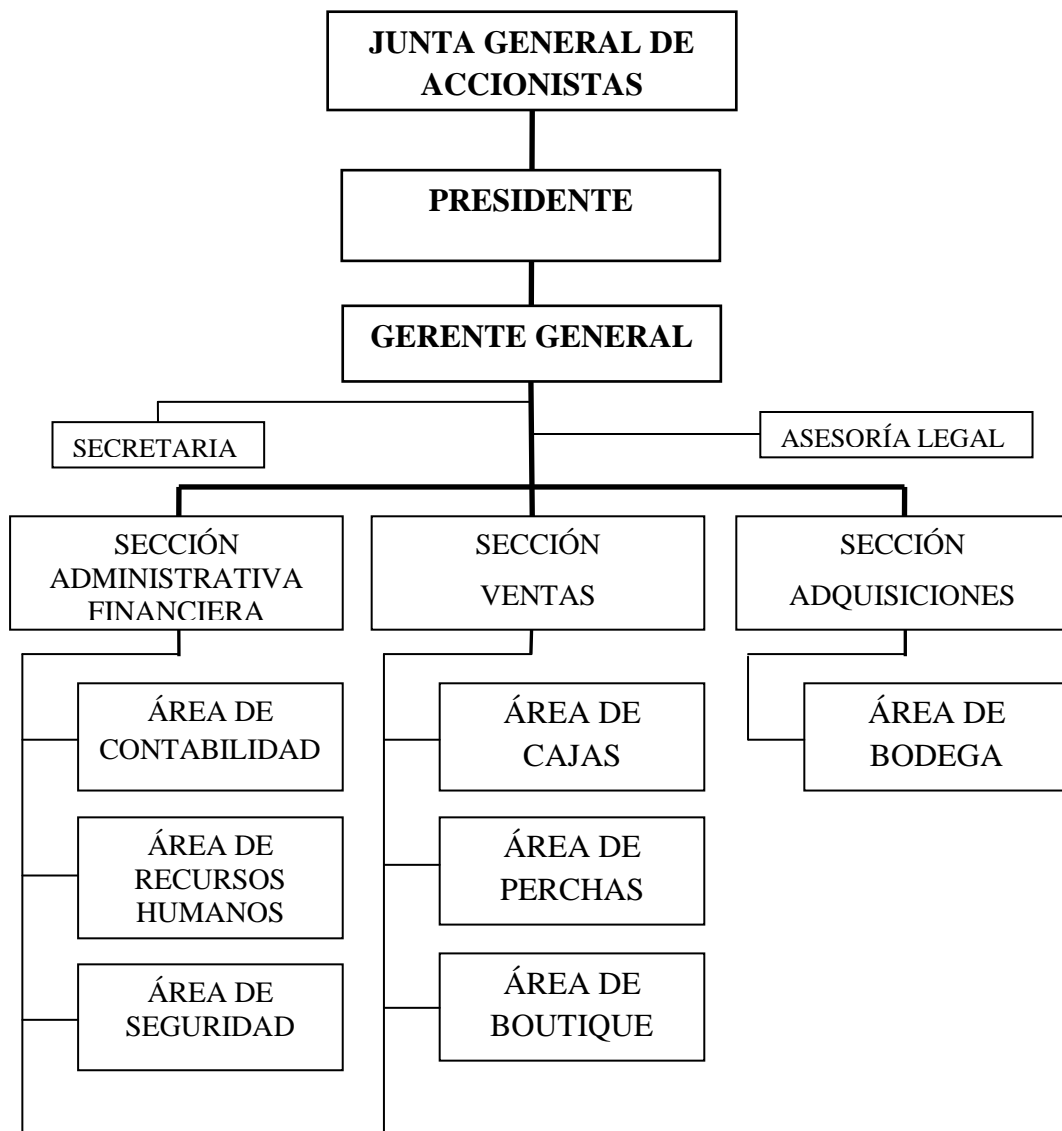
Para lograr esto, es necesario estructurar primeramente los organigramas: **estructural, funcional y posicional o de personal** del supermercado, en los que se muestran la organización, las funciones, número de empleados y las relaciones que deben guardar los departamentos que lo conforman y el propósito de cada uno de ellos.

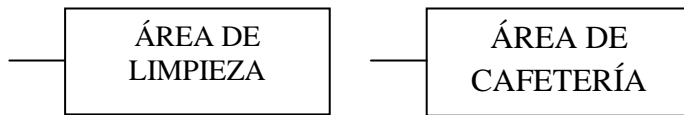
- a) **Organigrama estructural.-** Corresponde a la representación gráfica de toda la estructura organizativa del supermercado, así como sus relaciones de jerarquía y dependencia.
- b) **Organigrama funcional.-** Incluye en el diagrama del supermercado a más de las secciones y sus áreas o departamentos y sus interrelaciones, las principales funciones que tienen asignadas cada una de ellas.
- c) **Organigrama posicional o de personal.-** Indica para cada área del supermercado las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de



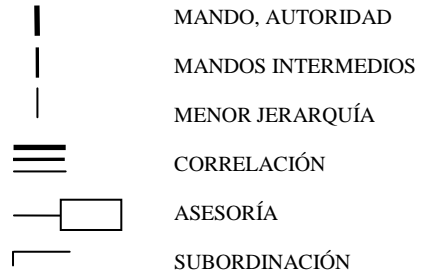
empleados existentes o necesarios, también se puede incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas pero no se consideró necesario.

GRÁFICO N° 3.16:
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL (PROPUESTO)
SUPERMERCADO LA PLAZA S.A.

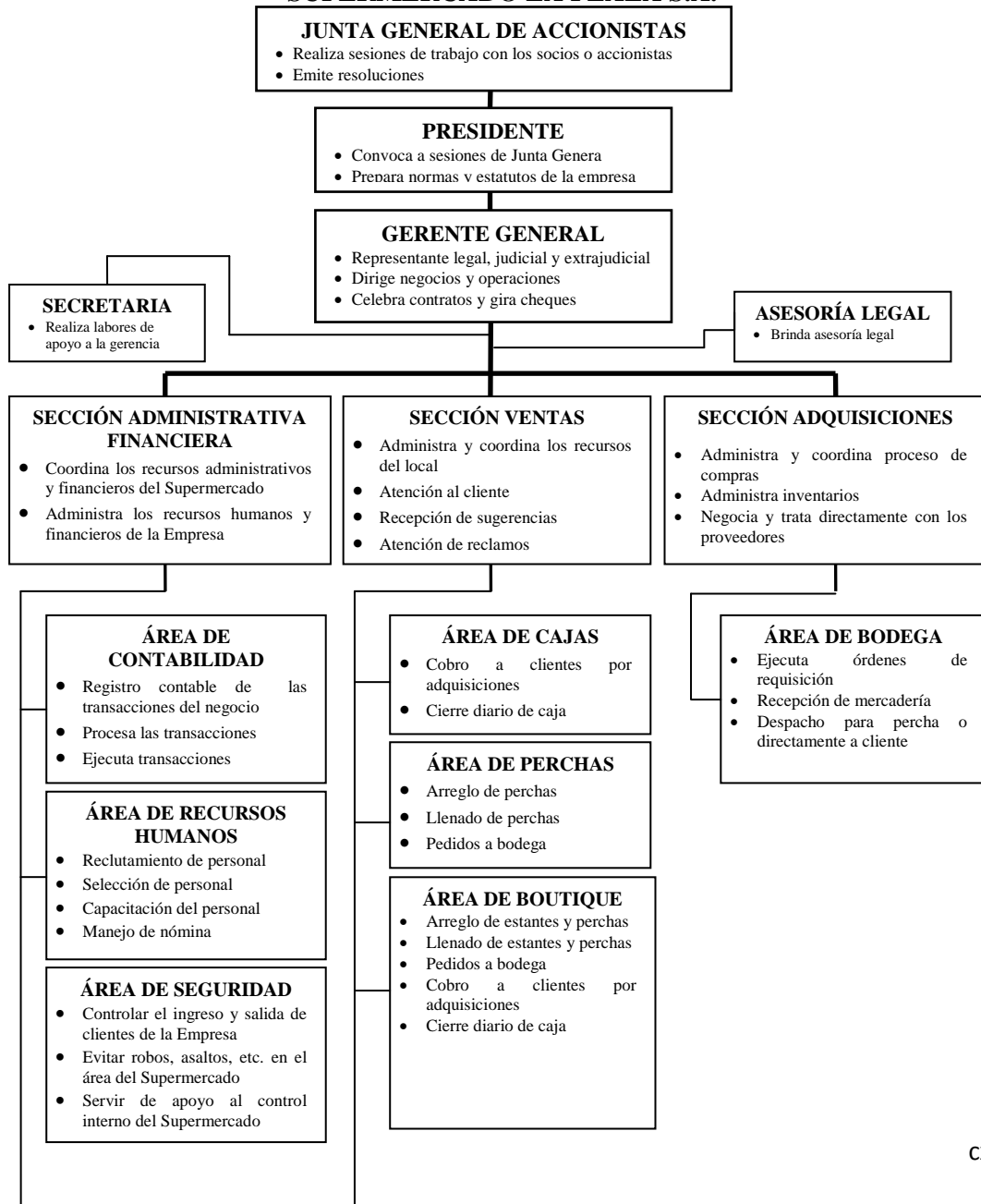


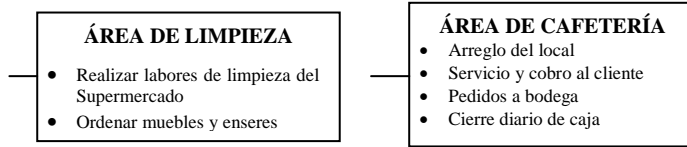


Fuente: Supermercado La Plaza S.A.
Elaborado por: Los Postulantes



**GRÁFICO N° 3.17:
 ORGANIGRAMA FUNCIONAL (PROPUESTO)
 SUPERMERCADO LA PLAZA S.A.**





Fuente: Supermercado La Plaza S.A.
Elaborado por: Los Postulantes

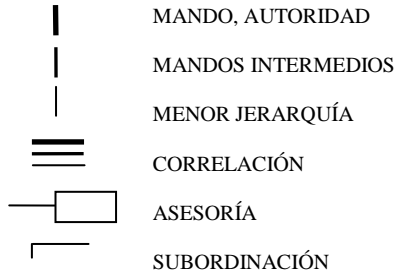
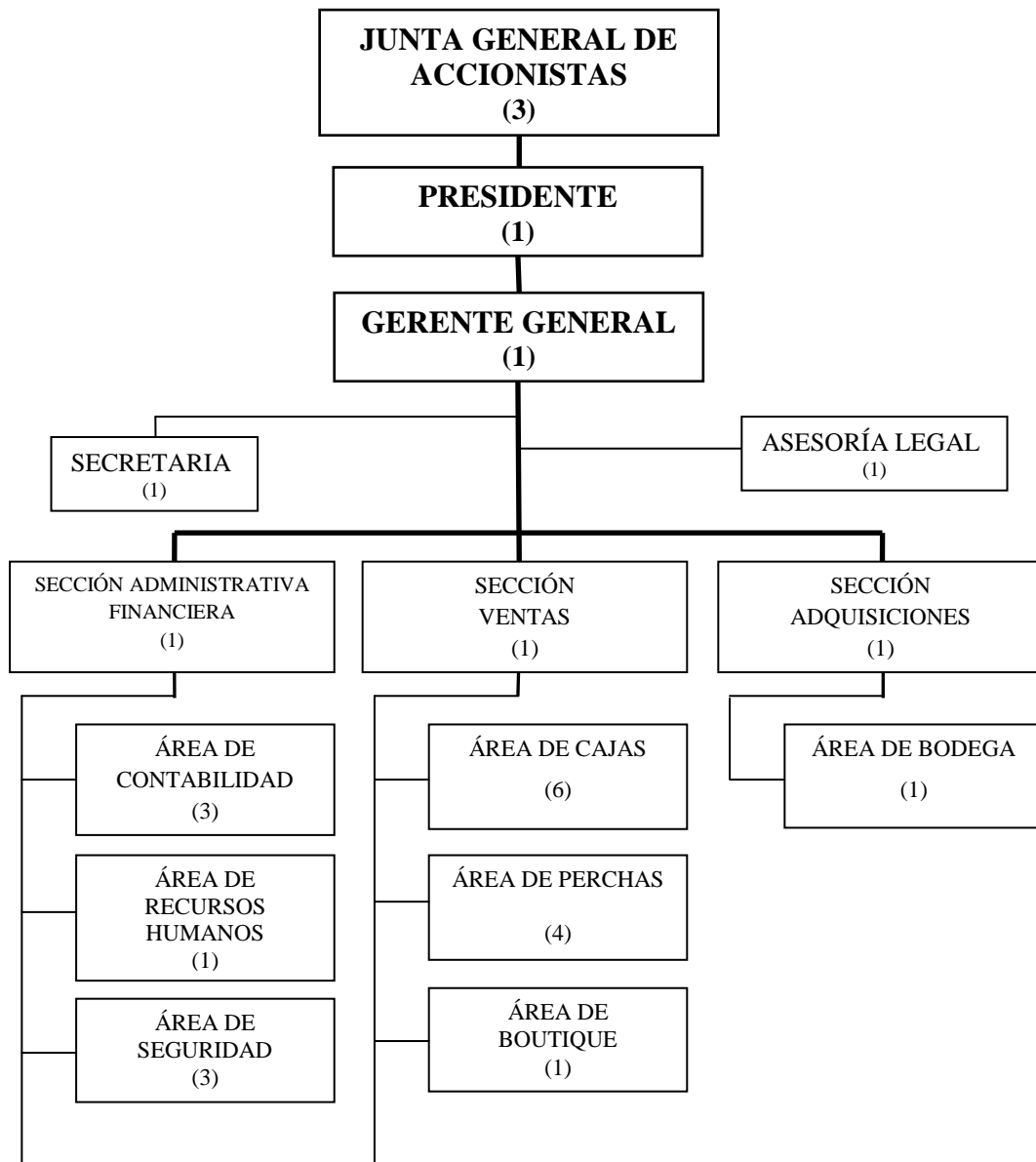
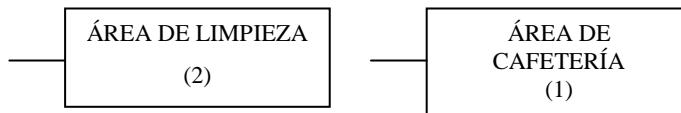
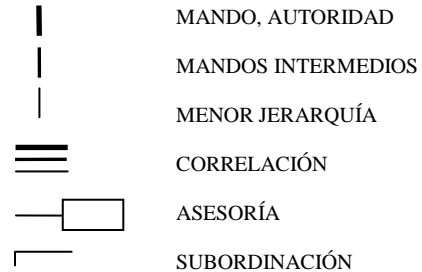


GRÁFICO N°
ORGANIGRAMA POSICIONAL (PROPUESTO)
SUPERMERCADO LA PLAZA S.A.





Fuente: Supermercado La Plaza S.A.
Elaborado por: Los Postulantes



3.2.1.2.3 Cuestionario de Control Interno

**CUADRO N° 3.3:
 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

RAZÓN SOCIAL: "Supermercado La Plaza S.A."		FECHA: Noviembre 15 del 2010			
N°	ACTIVIDADES	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
SECCIÓN ADQUISICIONES					
1	¿Se maneja siempre documentación formal?		X		No existe una buena organización
2	¿Se manejan adecuadamente los archivos?		X		
ÁREA DE CONTABILIDAD					
3	¿Existe archivo físico y documentación soporte?		X		El no contar con un contador de planta desde la apertura del negocio ha influido en el inadecuado manejo de documentación e información.
4	¿Se conservan la totalidad de los archivos?		X		
5	¿La información financiera es confiable y segura?		X		
6	¿El control de las cajas es riguroso?		X		
7	¿Existen gastos no relacionados con el giro del negocio?	X			
8	¿Existen cuentas no procesadas en el sistema?	X			
ÁREA DE BODEGA					
9	¿Se maneja siempre documentación formal?		X		No se manejan ni se procesan los documentos como lo ordena la norma
10	¿Se realiza adecuadamente la parametrización ?		X		
11	¿Se conservan archivos?		X		
ÁREA DE CAJAS					
12	¿Se manejan adecuadamente los documentos pertinentes?		X		Falta duración en el tiempo de adiestramiento
13	¿Los cajeros se desenvuelven apropiadamente?		X		
ÁREA DE PERCHAS					
14	¿El control ejercido en esta área es el				Se requiere concientizar al



	adecuado?		X		personal
	RECURSOS HUMANOS				
15	¿Se adiestra debidamente al personal nuevo?		X		En esta área sería de mucha ayuda personal con ideas emprendedoras y de justo criterio
16	¿Se respetan los horarios de trabajo?		X		
17	¿Existen planes para la capacitación del personal?		X		
18	¿Se cumplen con las normas de contratación establecidas?		X		
19	¿Se hace firmar documentos de garantía al personal?		X		
20	¿Se coordinan reuniones periódicas de trabajo?		X		
21	¿Se paga a todo el personal salarios justos?		X		

Fuente: Supermercado La Plaza S.A.

Elaborado por: Los Postulantes

3.2.1.2.4 Identificar los puntos débiles de control

Los intercambios de información están sujetos a errores, estos pueden responder a la cantidad de intercambios y al tratamiento a cada uno de sus atributos. A tales efectos y con el objetivo de lograr estados contable exactos se deben introducir mecanismos de control que detecten tales errores o debilidades. Que de seguro serán los procesos en donde se produce el intercambio de información. Tal mecanismo u operación se lo denomina *Punto de Control*.

Por consiguiente en una empresa novel como el Supermercado La Plaza S.A, no ha quedado exenta de sufrir errores inherentes, en muchos casos, a compañías nuevas, los que se convertirán en grandes debilidades si no son eliminados o rectificados a tiempo. Se señalan los siguientes:

- 1) Debilidades identificadas en el proceso de compras de la sección adquisiciones:
 - a. Falta de documentación formal
 - b. Tratamiento inadecuado de archivos

- 2) Debilidades identificadas en el área de contabilidad:
 - a. Inexistencia de archivo físico y falta de documentación soporte



- b. Archivos incompletos
 - c. Información financiera insegura
 - d. Falta de control de caja más riguroso por parte de contabilidad
 - e. Emisión de cheques y salida de efectivo por motivos que no se relacionan al giro del negocio
 - f. Cuentas ficticias en el sistema
- 3) Debilidades identificadas en el área de bodega o inventarios:
- a. Falta de documentación formal
 - b. Parametrización incompleta
 - c. Ausencia de archivos
- 4) Debilidades detectadas en el área de cajas:
- a. Tratamiento inadecuado de comprobantes emitidos por tarjetas de crédito
 - b. Falta de destreza
- 5) Debilidades detectadas en el área de perchas:
- a. Control inadecuado
- 6) Debilidades detectadas en el área de recursos humanos:
- a. Inducción inadecuada del personal nuevo
 - b. Irrespeto de horarios de trabajo
 - c. Falta de planes para capacitación del personal
 - d. Contratación a dedo
 - e. Falta de garantías documentadas
 - f. Poca coordinación de trabajo
 - g. Salarios excedidos



3.2.1.2.5 Para cada punto de control detallar la totalidad de los posibles errores

Se pueden detallar los siguientes, considerados los de mayor relevancia:

1) Debilidades detectadas en el proceso de compras de la sección adquisiciones

Al realizar el análisis del proceso de compras de la sección adquisiciones se han identificado las siguientes debilidades:

a. Falta de documentación formal

- Los pedidos de compra que elaboran las diferentes áreas, tanto para útiles de oficina como para mercaderías no tienen un formato adecuado que identifique cada una de las especificaciones y autorizaciones de los mismos, provocando una falta de control sobre las adquisiciones efectuadas.
- La sección adquisiciones no elabora un documento en el que se registre la entrega o cumplimiento del pedido, es decir, un comprobante de entrega/recepción de lo solicitado que evite reclamos por pérdida o descuido.
- La sección adquisiciones no elabora una orden de compra por cada uno de los requerimientos de la entidad para que de esta manera se asegure el cumplimiento de las solicitudes realizadas.

b. Tratamiento inadecuado de archivos

- Los pedidos de compra de las diferentes áreas así como las órdenes de compra y demás documentos elaborados por la sección adquisiciones, deben contar con un tratamiento adecuado del archivo para un mejor control de cumplimiento con los requerimientos detallados y autorizados.



2) Debilidades detectadas en el área de contabilidad

El área de contabilidad presenta las siguientes debilidades de control:

a. Inexistencia de archivo físico y falta de documentación soporte

- Los ingresos, egresos y diarios registrados en el área contable se encuentran almacenados en la base de datos del sistema contable Fénix, sin contar con comprobantes físicos, ni con la documentación soporte completa que dio origen a los mismos, lo que impide la revisión, rastreo de cada una de las transacciones realizadas, impide comprobar una precisión numérica, entre otras pruebas importantes, provocando que la información financiera registrada en el sistema no sea confiable al no poder cerciorarse que la misma cuenta con la aprobación, exactitud y legalidad respectiva para ser procesada.
- El área contable no cuenta con un archivo histórico de los estados financieros generados por la entidad, puesto que el supermercado no tiene mucho tiempo de vida empresarial, lo que le daría la oportunidad de contar con información importante para la toma de decisiones.

b. Archivos incompletos

- El área contable no cuenta con un archivo de toma física de inventarios, lo que todavía impide cotejar la realidad de las ventas y los costos de ventas, ocasionando inseguridad de la información financiera.

c. Información financiera insegura

- La toma física de inventarios permite establecer el monto de las ventas, el inventario final y el costo de ventas, pero al no contar con esto, se puede



establecer que la declaración de impuestos tanto de IVA como de Impuesto a la Renta no reflejan la realidad que vive el supermercado, por tanto puede ocasionar el pago excesivo de impuestos, así como la falta de pago de los mismos que puede causar intereses que con el tiempo pueden ser enormes y consecuentemente perjudiciales para la empresa.

d. Falta de control de caja más riguroso por parte de contabilidad

- Una de las funciones del área de contabilidad es realizar diariamente el arqueo de caja para determinar las ventas realizadas en el día con los comprobantes emitidos, o mediante la caja registradora con la que se cuenta, este proceso no se lo esta llevando a cabo adecuadamente para el informe diario a contabilidad y por tanto la determinación de los ingresos de la entidad no son los correctos, lo que es provocado por la falta de control tanto del efectivo y los vouchers originados por las ventas con tarjetas de crédito, esto debido a la falta de prolijidad al momento de solicitar a los cajeros los ingresos obtenidos al realizar el cuadro diario de caja.

e. Emisión de cheques y salida de efectivo por motivos que no se relacionan al giro del negocio

- La empresa emite cheques para el pago de facturas que corresponden a gastos personales de los propietarios del supermercado, así como valores tomados de caja para los mismos motivos, este mal uso del efectivo afecta a las operaciones normales de la entidad, adjuntando a la contabilidad gastos que no se los puede considerar deducibles en la declaración del impuesto a la renta, además la falta de control del efectivo manejado por la entidad, ya que dichos valores son tomados sin previa autorización, o son autorizados por tratarse de los socios de la misma.

f. Cuentas ficticias en el sistema



- Existen cuentas por pagar que constan en el sistema a pesar de que ya fueron canceladas por los propietarios del supermercado pero no se tiene el registro de dicha transacción o los documentos no fueron entregados a contabilidad, por lo tanto es imposible establecer si se pagaron con dineros personales o con dineros de la empresa.

3) Debilidades detectadas en el área de bodega o inventarios

El área de Inventarios presenta las siguientes debilidades:

a. Falta de documentación formal:

- Para despachar de bodega a las áreas solicitantes no se elabora un documento de salida de mercadería de bodega, de tal manera que no se puede contar con una fuente de información, comparación y conciliación con kárdex y con el inventario contable.
- El pedido de mercadería que se elabora de las áreas solicitantes no constituye un documento formal que permita determinar la verdadera necesidad de dicho producto, al no existir autorización y supervisión antes de la entrega de lo solicitado.
- El supermercado no posee aún un formato para toma de inventarios, puesto que todavía no se ha previsto realizar dicha labor, lo que ocasionará molestias al momento de realizar los inventarios correspondientes.

b. Parametrización incompleta:

- Hay mercaderías que al ingresar a bodega únicamente se creó el producto y se puso el precio, pero nunca se ingresó al sistema.



- Existen mercaderías ingresadas al sistema pero que no tienen valor para la venta, por la falta de coordinación con el departamento contable.

c. Ausencia de archivos:

- Bodega no mantiene un archivo de las solicitudes o pedidos por parte de las áreas solicitantes puesto que se realiza de forma verbal al subadministrador para que sean atendidos dichos requerimientos, lo que impide controlar excesos que podrían darse por parte del personal de ciertos departamentos.
- Bodega no mantiene un archivo de toma física de inventarios, eso impide determinar la rotación de inventarios, aunque de todo ello se ocupa el sistema implementado en el supermercado.

4) Debilidades detectadas en el área de cajas

El área de cajas presenta las siguientes debilidades:

a. Tratamiento inadecuado de comprobantes emitidos por tarjetas de crédito

- Existe mal manejo de los comprobantes (vouchers) producto de las ventas a través de tarjetas de crédito, debido a que no se están cuadrando con el cierre diario de caja para ser registrados en contabilidad para su acreditación, lo que ha ocasionado sobrantes de caja al realizar la conciliación.

b. Falta de destreza

- No todos los cajeros están bien adiestrados en el manejo las cajas registradoras ni del tratamiento que se debe realizar con las tarjetas de crédito, lo que ocasiona demora y malestar a los clientes.



5) Debilidades detectadas en el área de perchas

El área de perchas presenta las siguientes debilidades:

a. Control inadecuado

Las evidencias encontradas, como sobres de alimentos consumidos, permiten deducir la falta de control, pero lo cual es necesario facturar al personal responsable del área para efectuar el descuento respectivo en los roles de pago de cada mes, esto hace que se cuiden entre sí y ejerzan un control eficiente de los productos y mercaderías.

6) Debilidades detectadas en el área de recursos humanos

La sección recursos humanos presenta las siguientes debilidades:

a. Inducción inadecuada del personal nuevo

- El adiestramiento del nuevo empleado no es el adecuado ni se le asigna el tiempo suficiente para este propósito.

b. Irrespeto de horarios de trabajo

- Los controles que se utilizan para el cumplimiento de los horarios de trabajo no son estrictos, puesto que al tener registros de puntualidad, asistencia y permanencia, servirán de ayuda para evaluar el rendimiento del personal.
- Existe mucha condescendencia de parte del quien hace de supervisor para no sancionar impuntualidades ni cumplimiento adecuado de horarios de trabajo.



c. Falta de planes para capacitación del personal

- No se cuenta con planes que prevean la capacitación del personal que permita mejorar sus conocimientos, lo que ayudará a mantener un alto nivel de competitividad de la empresa.

d. Contratación a dedo

- La contratación del personal no siempre cumple con las normas de contratación establecidas por la empresa, dejando de lado los requerimientos exigidos para el perfil del puesto vacante, lo que puede provocar un inadecuado desempeño de las labores encomendadas.

e. Falta de garantías documentadas

- No existen documentos de garantía firmados, como letras de cambio, que sirvan de respaldo del dinero o bienes que manejan o que están a cargo.

f. Poca coordinación de trabajo

- Se debe establecer reuniones de trabajo semanales de corta duración para coordinar actividades y responsabilidades con la finalidad de fomentar la participación e inclusión de todos los integrantes hacia el logro de objetivos y metas establecidas.

g. Salarios excedidos

- Los sueldos que se pagan a los administradores son muy altos en relación a su desempeño, puesto que las ventas no justifican los mismos, por consiguiente dichos salarios no se sustentan en la realidad del negocio.

3.2.1.2.6 Establecimiento de los métodos de Control Interno



Para el diseño e implementación de los controles que prevengan o detecten los posibles errores que se han identificado, es necesario tomar como referente al Informe COSO, el cual fue dirigido para crear un control interno integrado principalmente en las empresas que cuentan con un Consejo o Comité Directivo, el cual es el encargado de vigilar por el cumplimiento de los objetivos de la entidad, pero la experiencia y noticias de quiebra por mal manejo de grandes empresas deja en tela de duda la aplicación correcta y continua del control interno, aspectos similares se identifican tanto en el sector público y privado de los países en vías de desarrollo.

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

En Latinoamérica se está conociendo e iniciando la aplicación del esquema y el método definido en el Informe COSO, introduciendo adaptaciones dirigidas a obtener una mejor comprensión y utilización de sus instrumentos y herramientas, lo que llevó a la creación del Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica MICIL, por lo que se consideró apropiado valerse de sus métodos.

3.2.1.2.6.1 Componentes del Sistema de Control Interno

Los componentes del Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica son los que permitirán realizar la propuesta de la implementación del Sistema de Control Interno mediante un análisis pormenorizado de cómo cada uno de ellos se relacionan con las actividades de las diferentes áreas operativas y administrativas del Supermercado La Plaza S.A.

Los componentes del Sistema de Control Interno son:

- Ambiente de Control y Trabajo
- Evaluación de Riesgos



- Actividades de Control para Minimizar Riesgos
- Información y Comunicación
- Supervisión

La implementación del método MICIL en los procesos y actividades del supermercado es un medio de apoyo eficiente y capaz para que la implementación del sistema de control interno propuesto sea efectiva y adecuada a las necesidades de la empresa.

A continuación se detalla la **Propuesta del Sistema de Control Interno**:



3.2.1.2.7 Propuesta del Sistema de Control Interno

COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO			
ELEMENTOS	FACTORES		RESPONSABLES
<p style="text-align: center;">AMBIENTE DE CONTROL</p> <p>Marca las pautas de comportamiento del personal del supermercado y la forma de dirección de sus administradores, fija el tono de la organización, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.</p>	Integridad y Valores Éticos	Responsabilidad, Honestidad, Prolijidad, Orden, Respeto y Amabilidad son entre otros los valores establecidos para el desempeño de los colaboradores y la dirección de las tres Secciones del Supermercado, de esta manera se logra satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos del supermercado, identificándose y haciéndose partícipes del desarrollo de la empresa.	<i>Secciones:</i> Administrativa-Financiera Adquisiciones Ventas
	Estructura Organizativa	No cuenta con una estructura organizativa adecuada en las tres Secciones, para lo cual se ha puesto a consideración el “Organigrama Estructural (Propuesto)” establecido en el numeral 3.2.1.2.2, en el se ubican a inventarios y bodega dentro de la sección adquisiciones, Contabilidad y el área de Recursos Humanos en la sección Administrativa Financiera, y perchas, cajas, boutique, cafetería forman parte de la sección ventas. Esto permitirá una mejor distribución del trabajo en lo que respecta a la separación de funciones, manejo de información, manejo de los productos y mercaderías y establecimiento de responsabilidades delegadas.	<i>Secciones:</i> Administrativa-Financiera Adquisiciones Ventas
	Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida	El Supermercado debe considerar la estructura organizativa (propuesta) en los Organigramas: Estructural, Funcional y de Personal, del numeral 3.2.1.2.2 y los flujogramas pertinentes planteados en el numeral 3.2.3, para establecer las autoridades asignadas y responsabilidades asumidas en las diferentes secciones y áreas, así como las actividades desarrolladas dentro de los procesos establecidos y descritas en el Manual de Procedimientos en el numeral 3.2.3	<i>Secciones:</i> Administrativa-Financiera Adquisiciones Ventas
	Administración del Recurso Humano	Fortalecerá una excelente administración del recurso humano que el Supermercado posee, ya que este es el más importante dentro de la misma. Implica determinar el personal requerido y su perfil profesional, como se pone a consideración en el Manual de Funciones, numeral 3.2.2.1, así como la integridad y comportamiento ético para las funciones a desempeñarse. Se debe llevar eficientes procesos de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, capacitación, evaluación, y estímulos.	<i>Sección:</i> Administrativa-Financiera
	Competencia Profesional y Evaluación del Desempeño Individual	Cada empleado debe conocer sus funciones y como realizarlas, lo que garantizará buenos resultados, los encargados de determinar los requerimientos o características del personal para una determinada área es recursos humanos y el área solicitante, para tener un conocimiento global para la selección del personal. Igualmente la evaluación del desempeño individual de los empleados debe ser constante y objetiva, así como una guía para la capacitación del empleado que desempeña el puesto.	Recursos Humanos



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
 UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
 CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
 LATACUNGA - ECUADOR

<p>AMBIENTE DE CONTROL</p> <p>Marca las pautas de comportamiento del personal del supermercado y la forma de dirección de sus administradores, fija el tono de la organización, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.</p>	<p>Filosofía y Estilo de la Dirección</p>	<p>El conocimiento implícito de las causas y efectos provocados por un acertado manejo de los recursos disponibles debe ser la filosofía que deben tener los miembros de la organización y principalmente sus directivos. Un estilo de dirección con una trayectoria llena de aciertos debe tener presente que siempre hay que estar preparados para enfrentar adversidades para lo cual se debe contar con estrategias que permitan superarlas o detectarlas a tiempo, para ello los indicadores de gestión propuestos en el numeral 1.3.1.3.5 serán de gran ayuda para medir el logro de los objetivos.</p>	<p>Gerente General</p> <p>Gerentes Seccionales</p>
	<p>Consejo de Administración y Comités</p>	<p>El Supermercado se encuentra en una etapa inicial y su tamaño no tiene grandes proporciones, por lo tanto, no es conveniente ni viable establecer un Consejo de Administración y sus Respetivos Comités, pero cabe señalar que funciones similares las llevan a cabo los gerentes o jefes de cada sección, liderada por el gerente general, para fortalecer la gestión empresarial, son los encargados de la emisión de las políticas empresariales para el logro de los objetivos institucionales, aportando una administración adecuada de los recursos de la empresa (humano, material, tecnológico y de información). La aplicación de las normas ISO son un parámetro importante de dirección y evaluación de la calidad de desarrollo de la entidad es muy importante y por ende del consejo de administración y gestión que desarrolla el mismo.</p>	<p>Gerente General</p> <p>Gerentes Seccionales</p>
	<p>Rendición de Cuentas y Transparencia</p>	<p>Se debe realizar informes periódicos dirigidos a las autoridades pertinentes y demás interesados, los cuales permitan a los mismos un conocimiento del desarrollo y crecimiento de la entidad, así como el cumplimiento de las normas y leyes emitidas por el estado y por organismos técnicos en cuanto al manejo de inventarios y los diferentes sistemas de control de inventarios, descuentos obtenidos en compras, manejo de comprobantes de facturación, entre otros. En lo que se refiere a la contabilidad se pueden mencionar cuadros de depreciación y amortización mensual, antigüedad de los saldos por cobrar a clientes, antigüedad de saldos por pagar a proveedores, entre otros. En el Supermercado la Plaza, el responsable directo de la rendición de cuentas y transparencia es su Gerente, pero además son solidariamente responsables los Gerentes o Jefes de Sección que deben velar por la mantención del sistema de control interno.</p>	<p>Gerente General</p> <p>Gerentes Seccionales</p> <p>Área de Inventarios</p> <p>Área de Contabilidad</p>

Fuente: Supermercado La Plaza S.A., MICIL
Elaborado por: Los Postulantes



COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO		
ELEMENTOS	FACTORES	RESPONSABLES
<p>EVALUACIÓN DE RIESGOS</p> <p>Todas las áreas del supermercado están sujetas a riesgos que pueden impedir el logro de los objetivos de la entidad, por lo que deben ser cuidadosamente evaluados y determinados para tomar medidas correctivas en pos de lograr las metas trazadas por la organización.</p>	<p style="text-align: center;">Objetivos de la Organización</p>	<p>Los objetivos del Supermercado deberán estar enmarcados en los objetivos del control interno así tenemos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de Generación de Información Financiera y Operativa: Todos los reportes generados en las tres secciones del Supermercado, a nivel Administrativo y Operativo, deben estar enmarcados en parámetros profesionales de acuerdo al giro del negocio, así como de las exigencias de las instituciones financieras y normas contables, el responsable de la confiabilidad y presentación de la información financiera, a nivel interno, debe ser el encargado del área o sección que amerite tal presentación, pero el encargado de presentar la información de la realidad financiera de la empresa es la dirección superior, en este caso debe ser el Gerente. • Objetivos de Salvaguarda de los Recursos: Considerando que el giro del negocio es la comercialización de productos de consumo masivo, el inventario es uno de los activos con mayor importancia, por lo que la dirección ejecutiva, junto con el bodeguero son los responsables directos de elaborar los mecanismos para salvaguardar la mercadería. • Objetivos de Eficiencia y Efectividad de las Operaciones: La sección adquisiciones debe elaborar un plan operativo anual, junto con su respectivo presupuesto y metas a ser alcanzadas, el área contable debe manejar un plan operativo con los principales requerimientos de control contable, así como un manejo del Cash Flow en cuanto al manejo presupuestado de su efectivo, e igualmente establecer parámetros de medición de las actividades realizadas y resultados obtenidos a nivel empresarial. • Objetivos de Cumplimiento Legal: El Supermercado se encuentra sujeto a un sin número de normas y leyes que deben cumplir para el desarrollo de la entidad, entre las que tenemos: Leyes Tributarias, Normas de facturación, Normas y Especificaciones de preservación de los productos, normas contables en cuanto a control de inventarios, baja de productos, Normas Contables para el registro y reporte de la información financiera ante organismos de control, entre otras.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
 UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
 CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
 LATA CUNGA - ECUADOR

<p>EVALUACIÓN DE RIESGOS</p> <p>Todas las áreas del supermercado están sujetas a riesgos que pueden impedir el logro de los objetivos de la entidad, por lo que deben ser cuidadosamente evaluados y determinados para tomar medidas correctivas en pos de lograr las metas trazadas por la organización.</p>	<p>Riesgos Potenciales para la Organización</p>	<p>La identificación, frecuencia e impacto de los riesgos internos y externos en las operaciones de la empresa, puede obstaculizar el logro de sus objetivos. Se pueden mencionar: los cambios en los sistemas informáticos, colusión, cambio de la percepción del cliente interno y externo, existencia de productos demandados que requieren nuevas medidas de preservación, pérdida y mal manejo de la mercadería, cambio de proveedores o mayor variedad, incremento del costo de las mercaderías, cambio de políticas de los proveedores, normativas y leyes de facturación y tributación, cambios en normas y leyes tributarias, incremento del volumen de las transacciones por crecimiento del negocio, entre otros.</p> <p>La alerta temprana sobre inminentes riesgos, especialmente del personal experimentado, permitirá establecer controles propicios para minimizar dichos riesgos.</p>	<p>Nivel Administrativo</p>
	<p>Gestiones Dirigidas al Cambio</p>	<p>Los cambios que puede sufrir la empresa hace que requiera de un sistema de control interno flexible y que se adapte a los mismos, entre los cambios que se pueden dar tenemos: Cambios en el entorno operacional, nuevo personal, sistemas de información modernizados, rápido crecimiento organizacional, tecnologías modernas, nuevos servicios y actividades, reestructuraciones internas, de estos se puede considerar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de Información Modernizados: Se debe considerar que cuenten con las seguridades necesarias de acceso y autorizaciones en el manejo de la mercadería, de autorizaciones de compras, seguridades necesarias de acceso y autorización para la realización de registros, emisión de cheques y generación de reportes financieros. • Nuevos Servicios y Actividades: Considerando la visión de la entidad, en la sección adquisiciones se debe contemplar mejores controles para despacho de órdenes de requisición, mayor seguridad en recepción de la mercadería por el incremento del volumen, selección e indagación de nuevos proveedores con mejores precios, productos variados y de calidad, en lo que se refiere al área de contabilidad se debe considerar mejores controles y nuevos procesos en cuanto a formas de pago a proveedores y formas de pago de los clientes, control periódico del inventario por incremento de volumen de la operación, entre otros. 	<p>Control Interno</p> <p>Sistema Fénix</p> <p>Sección Adquisiciones</p> <p>Área de Contabilidad</p> <p>Sección Adquisiciones</p> <p>Área de Contabilidad</p>

Fuente: Supermercado La Plaza S.A., MICIL
Elaborado por: Los Postulantes



COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO			
ELEMENTOS	FACTORES		RESPONSA- BLES
<p style="text-align: center;">ACTIVIDADES DE CONTROL</p> <p>Son actividades y políticas establecidas por la dirección para llevar un control sobre los procesos que lleva la entidad especialmente sobre los que generan valor para hacer frente a los diferentes riesgos tanto internos como externos a los que se debe enfrentar para tener un mejor desarrollo organizacional y funcional de la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos.</p>	Análisis de la Dirección	Quienes están a cargo de las diferentes áreas y secciones deben tener conocimiento de las personas con las que trabajan que además deben saber realizar las labores encomendadas en cada puesto de trabajo para que las actividades ejecutadas sean eficientes y necesiten de mínimos controles. Ellos a la vez son responsables del análisis de la información y seguimiento de las diferentes acciones y procesos que sus subordinados ejecutan al igual que la Dirección Superior lo hace a nivel general con la finalidad de estudiar posibles inversiones, ampliaciones, entre otras.	Gerente General Gerentes Seccionales Contador Bodeguero
	Proceso de la Información	El proceso de la información de una entidad se encuentra amparado en la colaboración de todos los niveles de la entidad, con el fin de lograr que esta sea oportuna y veraz. El bodeguero reportará al gerente de adquisiciones la información sobre aspectos como la toma periódica de inventarios, la rotación de inventarios, este a su vez reportará al gerente general la información referente a descuentos en compras, porcentaje de compra por proveedores para determinar su concentración y poder de negociación, el asistente contable reportará análisis y resultados de cada una de sus labores al contador, y éste a su vez tiene la responsabilidad de entregar la información financiera de la entidad reflejada en los estados financieros, indicadores financieros y estadísticas al Gerente Administrativo y Financiero. Si el proceso presenta fallas, quien lo descubriera deberá comunicar informalmente a la dirección para la solución inmediata del problema.	Todos los Niveles de la Entidad
	Indicadores de Rendimiento	Los indicadores de rendimiento deben ser establecidos en base a estudios y experiencias de los procesos de la entidad, en especial de aquellos que generan valor a la misma, lo mismo que se los obtendrá de los informes de operaciones y financieros reales, por lo que la dirección puede tomar decisiones para acciones correctivas y preventivas que permitan el logro de los objetivos de la entidad y por lo tanto podrán ser aplicados luego de un tiempo de vida prudente de la empresa.	Dirección Administrativa Financiera
	Disposiciones Legales Puntuales	El giro del negocio, como es la comercialización de productos de consumo masivos, será el referente para la aplicación y cumplimiento de las disposiciones legales, Ley de Régimen Tributario Interno, su Reglamento y demás leyes afines e igualmente los estatutos establecidos al momento de su constitución.	Gerente General Administrador Contador
	Criterios Técnicos de Control Interno	El responsable de dar cumplimiento a estos criterios es el comité de auditoría interna de la entidad, el cual se estableció que en el Supermercado no existe por ser una empresa pequeña, por lo tanto esta misión es encomendada al nivel directivo de la misma. Entre varios criterios técnicos de control interno tenemos: soluciones tomadas en reuniones con el	Nivel Directivo



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
 UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
 CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
 LATACUNGA - ECUADOR

<p>ACTIVIDADES DE CONTROL</p> <p>Son actividades y políticas establecidas por la dirección para llevar un control sobre los procesos que lleva la entidad especialmente sobre los que generan valor para hacer frente a los diferentes riesgos tanto internos como externos a los que se debe enfrentar para tener un mejor desarrollo organizacional y funcional de la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos.</p>		personal, conciliaciones bancarias y confirmación de saldos que se maneja, controles para la adquisición de mercadería, útiles de oficina y activos fijos con su correspondiente autorización, control de documentación, control de seguridades de acceso, entre otros.	
	Estándares Específicos	<p>Los informes operativos y de rendimiento para disposición de la dirección deben ser detallados, claros y precisos; los informes financieros deben tener cifras comparativas de por lo menos dos períodos y notas aclaratorias a los mismos. En el caso del Supermercado La Plaza aún no se puede aplicar esto debido a que el tiempo de funcionamiento es corto.</p> <p>Los estándares específicos también deben ser diseñados y velar por el cumplimiento en las actividades que generan valor para la entidad.</p>	<p>Gerentes Seccionales</p> <p>Área de Contabilidad</p> <p>Área de Bodega</p>
	Información Generada	El análisis de la información histórica del supermercado, como los presupuestos de compras, proyección de ventas, así como el índice de Nivel de Cumplimiento de Proveedores señalado en el numeral 1.3.1.3.5.1 los cuales darán una idea de la importancia que ellos dan a la empresa con respecto a las demás, los indicadores de Inventarios del numeral 1.3.1.3.5.3, de Almacenamiento del numeral 1.3.1.3.5.4, Financieros del numeral 1.3.1.3.5.6, así se puede evaluar la situación real de la misma en sí y con respecto al mercado.	<p>Gerente General</p> <p>Área de Contabilidad</p>
	Rendimientos Esperados	La implementación de éste punto en el supermercado aún no se considera aplicable, puesto que se encuentra en una etapa de iniciación y no cuenta con suficientes elementos o información que puedan permitir un análisis amplio y detallado para establecer los rendimientos esperados, debido a que se basa en el análisis de los resultados obtenidos en los últimos períodos, añadiendo a los mismos los cambios económicos, políticos, jurídicos y sociales de la realidad del país, con el fin de establecer si se han cumplido con los rendimientos esperados por parte de la dirección, así también dar confianza a los accionistas sobre la gestión realizada para valorar de mejor forma las acciones de la entidad. De ser el caso, los estados financieros permitirán un análisis de los resultados obtenidos por la empresa para establecer los rendimientos esperados, con la ayuda de los indicadores de gestión apropiados.	Gerente General
	Otros Criterios de Control	Son todos aquellos mecanismos que ayudan al cumplimiento de los objetivos trazados así como recepción de sugerencias, inquietudes, el diálogo, etc. que deben ser considerados y darse el seguimiento respectivo para la toma de decisiones inmediatas y oportunas.	Nivel Directivo

Fuente: Supermercado La Plaza S.A., MICIL

Elaborado por: Los Postulantes



COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO			
ELEMENTOS	FACTORES		RESPONSABLES
<p>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</p> <p>Este componente ayudará a la dirección y a los gerentes seccionales del supermercado en el control de las operaciones ya que diseña y genera informes para recoger y comunicar la información que tiene que ver con el control de las actividades que generan valor, información en los estados financieros, declaraciones y pago de impuestos y obligaciones legales, para que el desarrollo de las actividades se efectúe con eficiencia, eficacia y responsabilidad a todo nivel.</p>	Información en Todos los Niveles	<p>La información concebida de las operaciones que generan valor a la empresa debe ser conocida por la dirección para luego ser difundida para el resto del personal, de esta manera se obtendrá mayor compromiso de parte de los empleados al cumplimiento de los objetivos de la empresa. La información documentada debe ser recibida, analizada y aprobada por la dirección de cada área o sección para que esta sea entregada a la dirección superior para identificar riesgos y la tomar decisiones.</p>	<p>Dirección Superior</p> <p>Direcciones Seccionales</p> <p>Direcciones de Áreas</p>
	Datos Fundamentales en los Estados Financieros	<p>Los estados financieros constituyen el elemento principal para informar y comunicar sobre la situación del Supermercado, debido a que es el medio más conocido y divulgado. Actualmente se los prepara en forma mensual para luego hacerlos semestral y anualmente a medida que sea necesario, en los cuales constará el cumplimiento de normas técnicas y la responsabilidad de la administración y del contador, por lo que deben incluir las firmas de responsabilidad de los principales funcionarios, fechas de elaboración y notas aclaratorias en las que se señalan políticas, métodos de registro, e información relevante o de interés para los usuarios, entre otros.</p>	<p>Dirección Superior</p> <p>Contador</p>
	Herramienta para la Supervisión	<p>En la supervisión de las actividades de la empresa la información se convierte en una herramienta muy importante ya que busca explicar las funciones y actividades tanto en el nivel operativo como en el administrativo del Supermercado, además esta copia datos para procesarlos y establecer el nivel de satisfacción de los clientes tanto internos como externos, para de esta manera llegar a determinar problemas en el producto o servicio para darle un correctivo inmediato, así como determinar acciones que pueden ser mejoradas para evitar insatisfacción e incumplimiento.</p>	<p>Control Interno</p>
	Información Adicional y Detallada	<p>De la aplicación de técnicas estadísticas previamente establecidas se obtendrá información adicional y detallada que se la utiliza para el enriquecimiento de los informes de gerencia, en los cuales se detalla el desenvolvimiento de los procesos y actividades del Supermercado como son número de clientes, promedio ventas diarias, mensuales, anuales, rotación de inventario, productos más vendidos, preferencias de clientes, entre otras, que son proporcionados por personal encargado de las ventas, compras, inventarios y contabilidad, que deben efectuarse de forma detallada para suministrar importante material para la toma de decisiones de la dirección.</p>	<p>Gerente General</p> <p>Gerente de Adquisiciones</p> <p>Bodeguero</p> <p>Contador</p>
	Comunicación de los Objetivos de la Organización	<p>Se debe comunicar tanto de los objetivos como de la operación de la entidad a nivel general mediante una comunicación interna y externa. La comunicación interna mediante el conocimiento de las actividades de cada miembro de la entidad, lo que facilita la comunicación sobre las tareas y actividades que se llevan a cabo entre los colaboradores y los jefes de área o sección sobre inquietudes que se presentan. La comunicación entre la dirección y los gerentes de área o seccionales permite una información sobre la rentabilidad, riesgos y desarrollo de la empresa, para crear planes de contingencia para la solución de problemas.</p> <p>La comunicación externa con clientes, accionistas, proveedores, competidores, organismos de control y otros acreedores como instituciones financieras, es indispensable para el crecimiento de la entidad ya que le permite dar respuesta oportuna ante los cambios y exigencias del gran ambiente que le rodea.</p>	<p>Gerente General</p> <p>Gerentes Seccionales</p> <p>Gerentes de Área</p>

Fuente: Supermercado La Plaza S.A., MICIL

Elaborado por: Los Postulantes



COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO			
ELEMENTOS	FACTORES		RESPONSABLES
<p>SUPERVISIÓN</p> <p>Son todos aquellos controles que mantiene la dirección, los encargados de secciones o áreas y los que mantiene el personal en el desempeño diario, así como también consiste en evaluar si los controles establecidos para cada proceso y actividad se están cumpliendo realmente.</p>	<p>Monitoreo Continuo por la Administración</p>	<p>El Supermercado a través de su administración aplicará comparaciones, autorizaciones, conciliaciones, de ser el caso contratará personal externo para impartir cursos de capacitación, deberá establecer cronogramas de trabajo para sesiones de planificación y otras reuniones que permitan determinar la marcha del sistema de control interno de la empresa.</p>	<p>Gerente General</p>
	<p>Seguimiento Interno</p>	<p>El Supermercado La Plaza no tiene previsto la creación de un departamento de auditoría interna debido a que el negocio no es muy grande, el seguimiento interno del sistema de control interno y las labores de control la realizarán los jefes de sección y del área de contabilidad, dicho seguimiento deberá ser realizado dependiendo del riesgo de cada una de las actividades de la entidad, el seguimiento de los controles se daría en el seguimiento del movimiento mensual del inventario, la cantidad de productos caducados o dañados, la cantidad y variedad de productos ofertados, si el almacenamiento es el adecuado, compras mensuales, descuentos recibidos, si el presupuesto asignado es el adecuado, eficiencia de los proveedores, si las cuentas por pagar están siendo aprobadas por el gerente, si el movimiento de los cobros es el adecuado, entre otros.</p>	<p>Gerentes Seccionales</p> <p>Contador</p>
	<p>Evaluaciones Externas</p>	<p>En este caso las evaluaciones externas, que serían las auditorías externas contratadas por el Supermercado, son los organismos independientes que expresan su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros y por consiguiente establecer los procedimientos que han sido mal aplicados en las diferentes actividades, así como ofrecer medidas correctivas para el normal desenvolvimiento del negocio, pero debido al monto de sus activos e ingresos, no se encuentra en obligación legal de contratar este tipo de evaluaciones, en consecuencia no es necesario contratar aún este servicio.</p>	<p>Gerente General</p>

Fuente: Supermercado La Plaza S.A., MICIL

Elaborado por: Los Postulantes



3.2.1.2.8 Para los métodos de control establecidos analizar su costo beneficio

El costo del control no puede ser mayor al valor que se controla. Pero es dificultoso determinar dicho valor. Este aspecto debe ser analizado para cada sistema y control en particular y depende de las características y valores organizacionales de cada empresa.

3.2.2 Planteamiento de la segregación de funciones

La segregación de funciones es el establecimiento de las responsabilidades y obligaciones específicas que cada departamento debe cumplir mediante la creación de un Manual de Funciones, en el contendrá las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, proporcionando a cada empleado un panorama general de su cargo y las actividades que debe desarrollar de una manera organizada.

En dicho Manual se detallará en forma ordenada, clara y precisa las funciones y responsabilidades de cada funcionario y empleado de la empresa, debiendo ser flexible a los nuevos condicionamientos por cambios producidos en la misma.

El objetivo principal de la segregación de funciones es el de servir como instrumento de apoyo para la optimización de las labores del recurso humano en el cumplimiento de sus funciones, obligaciones y responsabilidades.

3.2.2.1 Manual de Funciones

Para el establecimiento del presente manual se ha tomado en consideración la distribución de funciones de acuerdo a dos niveles de trabajo:

- Nivel Administrativo
- Nivel Operativo



NIVEL ADMINISTRATIVO

SUPERMERCADO LA PLAZA S.A.	MANUAL DE FUNCIONES
CARGO	RELACIÓN DE DEPENDENCIA
DENOMINACIÓN: Gerente EMPLEADOS A CARGO: 24	SECCIÓN: Dirección General DEPARTAMENTO: Gerencia General JEFE INMEDIATO: Presidente
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Representar a la empresa en todo trámite legal, judicial y extrajudicial. • Emitir las políticas y directrices para la elaboración de los planes, programas, proyectos y presupuestos, para el cumplimiento de los objetivos operativos, comerciales, financieros, administrativos y tecnológicos, según planificación y disposiciones del Presidente. • Elaborar y someter a la aprobación de la Junta de Socios, el presupuesto anual para el siguiente ejercicio económico de la Empresa, así como los estados financieros y solicitar auditorías internas o externas de los mismos. • Presentar a la Junta de Socios hasta el 31 de Enero de cada año, un informe de labores en el que se incluya la situación técnica, económica y financiera de la Empresa. • Propender a elevar el nivel de desarrollo de la entidad en todo ámbito: técnico, económico, comercial y humano. • Vigilar y autorizar las operaciones administrativas, financieras, crediticias e inversiones del Supermercado a través del personal designado. • Firmar junto con la Contadora los balances de Supermercado La Plaza S.A., estados financieros, informes y más documentos requeridos por la ley. 	
REQUISITOS	
NIVEL DE EDUCACIÓN:	Superior
TÍTULO:	Administrador de Empresas, Administrador de Negocios, Economista y/o afines
EDAD:	30 a 50 años
SEXO:	Mujer u Hombre
EXPERIENCIA:	Mínimo 3 años en cargos similares
DISPONIBILIDAD:	Tiempo completo
NATURALEZA DEL PUESTO	
<p>Es el representante legal y judicial del Supermercado. Tiene bajo su responsabilidad la gestión administrativa y dirección de las operaciones de la Empresa. Es quien toma las decisiones con base en el estatuto interno, administra los recursos disponibles con la finalidad de alcanzar objetivos y metas establecidos.</p>	
LÍNEA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DIRECTA EJERCIDA:	Sección Administrativa Financiera
DIRECTA RECIBIDA:	Presidente
COORDINACIÓN:	Con las tres secciones del Supermercado
RESPONSABILIDAD:	Sobre toda la Empresa, como lo establece el marco laboral.

Fuente: Supermercado La Plaza S.A. Manual de Funciones y Procedimientos
Elaborado por: Los Postulantes



NIVEL ADMINISTRATIVO

SUPERMERCADO LA PLAZA S.A.	MANUAL DE FUNCIONES
CARGO	RELACIÓN DE DEPENDENCIA
DENOMINACIÓN: Administrador EMPLEADOS A CARGO: 23	SECCIÓN: Administrativa – Financiera DEPARTAMENTO: Gerencia Administrativa JEFE INMEDIATO: Gerente
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Participar en los procesos de planificación estratégica y operativa de la Empresa. • Evaluar, ejecutar y elaborar, todas las políticas generales y específicas dispuestas por el Presidente y la Gerencia General. • Administrar estratégicamente los recursos humanos de la entidad, optimizando los niveles de productividad y velando por precautelar las relaciones laborales de la Empresa. • Cumplir y hacer cumplir las disposiciones y reglamento interno del Supermercado. • Supervisar el proceso de adquisiciones de bienes y servicios, verificando que se ajusten al plan de presupuesto y a las normas y procedimientos establecidos y buscando el beneficio de costo y calidad. • Supervisar la ejecución del Sistema de Documentación y Archivo, velando porque el flujo de las comunicaciones internas y externas sean ágiles y oportunas. • Realizar estudios de la organización de personal, métodos de trabajo y otros, a fin de racionalizar las labores administrativas de la Empresa. • Desarrollar manuales de funciones y procedimientos y en aplicación vigente en el Supermercado. • Proponer las reformas necesarias al Organigrama Estructural de la entidad, para mejorar el nivel de eficiencia administrativa. • Proponer la implementación de un Organigrama Funcional de la empresa, para mejorar los niveles de eficiencia operativa. • Conocer las nuevas técnicas de la normativa laboral, tanto desde el punto de vista teórico como de su aplicación práctica en la Empresa. • Encargarse de las tareas de reclutamiento, selección, contratación, e inducción del personal contratado. • Encargarse de los despidos, prejubilaciones y asuntos disciplinarios graves. 	
REQUISITOS	
NIVEL DE EDUCACIÓN:	Superior
TÍTULO:	Administrador de Empresas, Administrador de Negocios, Economista y/o afines
EDAD:	30 a 50 años
SEXO:	Mujer u Hombre
EXPERIENCIA:	Mínimo 3 años en cargos similares
DISPONIBILIDAD:	Tiempo completo
NATURALEZA DEL PUESTO	
Dirigir y coordinar las acciones del personal de la empresa enrumbando su labor hacia la optimización y el aprovechamiento adecuado de los recursos disponibles. Es quien se encarga que la atención al cliente sea esmerada, que haya un ambiente agradable y que la imagen proyectada sea positiva.	
LÍNEA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DIRECTA EJERCIDA:	Sección Administrativa-Financiera, Sección Ventas y Sección Adquisiciones
DIRECTA RECIBIDA:	Gerente
COORDINACIÓN:	Con las tres secciones del Supermercado
RESPONSABILIDAD:	Sobre toda la Empresa, como lo establece el marco laboral.

Fuente: Supermercado La Plaza S.A. Manual de Funciones y Procedimientos
Elaborado por: Los Postulantes



NIVEL ADMINISTRATIVO

SUPERMERCADO LA PLAZA S.A.	MANUAL DE FUNCIONES
CARGO	RELACIÓN DE DEPENDENCIA
DENOMINACIÓN: Contador/a EMPLEADOS A CARGO: 02	SECCIÓN: Administrativa – Financiera DEPARTAMENTO: Contabilidad JEFE INMEDIATO: Gerente
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">• Mantener al día los libros diarios generales y mayores, actualizando los registros que provienen de los diarios auxiliares y toda la documentación que se requiera para la elaboración de los Estados Financieros e informes económicos.• Presentar los estados financieros mensuales y anuales.• Analizar, clasificar, registrar, resumir e interpretar la información contable para la toma de decisiones.• Presentar a la dirección informes financieros periódicos.• Controlar por medio de conciliaciones los activos del Supermercado.• Colaborar con la alta dirección para la elaboración de presupuestos.• Realizar el inventario de los equipos de la Empresa.• Cumplir con las normas emitidas por leyes generales como: la Ley de Régimen Tributario Interno, Código de Trabajo, Código de Comercio y otras normas específicas como: Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC), Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) y demás disposiciones que permitan la ejecución correcta de esta función.• Informar mensualmente a la dirección sobre la cartera vencida de mercadería vendida a crédito.• Gestionar cobros pendientes de acuerdo a plazos y vencimientos.• Mantener una base de datos actualizada que permita identificar y cuantificar los valores de la cartera vencida.• Elaborar un control de cartera mensual y los correspondientes informes de recaudación.	



- Elaborar informes diarios sobre cheques y vouchers en cartera.
- Registrar contablemente las compras realizadas y elaborar los recibos de retención en la fuente.
- Preparar la documentación de las compras para que se efectúen los pagos.
- Analizar los auxiliares de las cuentas por pagar de la Empresa.
- Revisar y actualizar los saldos pendientes de pago a los proveedores.
- Efectuar los ajustes de las cuentas.
- Analizar la antigüedad de las cuentas por pagar
- Elaborar los reportes de las cuentas por pagar.
- Designar y controlar labores al personal del área de contabilidad.

REQUISITOS

NIVEL DE EDUCACIÓN:	Superior
TÍTULO:	Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, C.P.A.
EDAD:	25 a 40 años
SEXO:	Mujer u Hombre
EXPERIENCIA:	Mínimo 2 años
DISPONIBILIDAD:	Tiempo completo

NATURALEZA DEL PUESTO

Responsabilidad sobre la contabilidad del Supermercado. Revisa y ejecuta todos los movimientos contables provenientes de las transacciones realizadas en las diferentes áreas de la Empresa. Presentar a la gerencia todos los estados financieros requeridos. Supervisar la correcta ejecución y aplicación de las normas de contabilidad. Sirve de apoyo a la gerencia en el análisis financiero para la toma de decisiones.

LÍNEA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DIRECTA EJERCIDA:	Auxiliar contable, Crediplaza, Cajeros
DIRECTA RECIBIDA:	Gerente
COORDINACIÓN:	Con las tres secciones del Supermercado
RESPONSABILIDAD:	Área de Contabilidad.

Fuente: Supermercado La Plaza S.A. Manual de Funciones y Procedimientos
Elaborado por: Los Postulantes



NIVEL ADMINISTRATIVO

SUPERMERCADO LA PLAZA S.A.	MANUAL DE FUNCIONES
CARGO	RELACIÓN DE DEPENDENCIA
DENOMINACIÓN: Subadministrador EMPLEADOS A CARGO: 19	SECCIÓN: Administrativa – Financiera DEPARTAMENTO: Administración General JEFE INMEDIATO: Administrador
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y realizar el pago oportuno de los servicios de agua, luz, teléfono y otros servicios del Supermercado. • Coordinar y supervisar las tareas del personal de limpieza, atención telefónica, buena atención a los clientes, proveedores y visitantes dentro de las instalaciones de la Empresa. • Adquirir materiales de limpieza y útiles de oficina, previo a la autorización de su Jefe inmediato superior. • Revisar la formulación de las especificaciones técnicas de bienes y servicios por adquirir. • Evaluar y controlar el consumo de bienes y las órdenes de pedido de las diferentes unidades orgánicas de la Empresa, de acuerdo con los requerimientos referentes a la prestación de servicios. • Elaborar un cuadro de necesidades de bienes y el programa de adquisiciones y su almacenamiento y distribución a los diferentes órganos de la Empresa. • Coordinar y supervisar el uso de uniformes y buena presentación del personal. • Realizar reuniones periódicas con el personal. • Controlar y organizar el archivo de los empleados de la Empresa. • Elaborar el reporte de horas extras. • Coordinar y realizar la selección, evaluación y reclutamiento de personal. 	
REQUISITOS	
NIVEL DE EDUCACIÓN:	Superior
TÍTULO:	Administrador de Empresas, Administrador de Negocios, Economista y/o afines
EDAD:	25 a 40 años
SEXO:	Mujer u Hombre
EXPERIENCIA:	Mínimo 2 años en cargos similares
DISPONIBILIDAD:	Tiempo completo
NATURALEZA DEL PUESTO	
Servir de apoyo a la labor administrativa del administrador. Ser el enlace más cercano entre la sección ventas, la sección adquisiciones, es decir, la parte operativa y el administrador. Ser el encargado de advertir las necesidades de la empresa antes de que se note la necesidad.	
LÍNEA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DIRECTA EJERCIDA:	Sección Ventas y Sección Adquisiciones
DIRECTA RECIBIDA:	Administrador
COORDINACIÓN:	Con las tres secciones del Supermercado
RESPONSABILIDAD:	Sobre toda la parte operativa de la Empresa.

Fuente: Supermercado La Plaza S.A. Manual de Funciones y Procedimientos
Elaborado por: Los Postulantes



NIVEL OPERATIVO

SUPERMERCADO LA PLAZA S.A.	MANUAL DE FUNCIONES
CARGO	RELACIÓN DE DEPENDENCIA
DENOMINACIÓN: Cajero EMPLEADOS A CARGO: 0	SECCIÓN: Ventas DEPARTAMENTO: Cajas JEFE INMEDIATO: Subadministrador
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el despacho y registro de los productos vendidos a los clientes. • Receptar el pago por los productos vendidos. • Entregar al cliente el documento que respalda su compra. • Asegurarse de la recepción de la mercadería vendida a los clientes. • Ingresar al sistema los datos que acrediten las devoluciones de los productos y guardar los documentos de respaldo. • Efectuar el arqueo diario de caja. • Entregar a contabilidad los documentos de respaldo de su gestión diariamente. 	
REQUISITOS	
NIVEL DE EDUCACIÓN:	Estudios superiores y/o universitarios que incluya materias relacionadas con la contabilidad.
TÍTULO:	Técnico en Administración de Empresas o Negocios y/o afines
EDAD:	18 a 30 años
SEXO:	Mujer u Hombre
EXPERIENCIA:	Mínimo 1 año en cargos similares
DISPONIBILIDAD:	Tiempo completo
NATURALEZA DEL PUESTO	
Es quien se encarga de la atención y trato directo con los clientes al momento de cancelar sus adquisiciones, receiptar y tramitar devoluciones para que registre el sistema informático y además brindar un trato cordial y amable a los clientes.	
LÍNEA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DIRECTA EJERCIDA:	Ninguna
DIRECTA RECIBIDA:	Subadministrador o Administrador
COORDINACIÓN:	Con el personal operativo y contabilidad
RESPONSABILIDAD:	Sobre su área de trabajo y todo lo despachado, registrado y los pagos receiptados en el puesto asignado.

Fuente: Supermercado La Plaza S.A. Manual de Funciones y Procedimientos
Elaborado por: Los Postulantes



NIVEL OPERATIVO

SUPERMERCADO LA PLAZA S.A.	MANUAL DE FUNCIONES
CARGO	RELACIÓN DE DEPENDENCIA
DENOMINACIÓN: Perchero EMPLEADOS A CARGO: 0	SECCIÓN: Ventas DEPARTAMENTO: Perchas JEFE INMEDIATO: Subadministrador
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> Receptar la mercadería solicitada a bodega. Poner los precios correspondientes en los productos. Acomodar la mercadería en las perchas y estantes. Inspeccionar y retirar la mercadería que se halle en mal estado y comunicar la situación al subadministrador o administrador. Comunicar al subadministrador o administrador los faltantes de productos en las perchas o estantes para que sean restituidos. Ayudar en el control del local para evitar robos, maltrato de los productos o el consumo prohibido de los mismos. Ayudar a los cajeros en caso de solicitar su servicio. Retirar de perchas productos vencidos o por vencer. Ofrecer ayuda a los clientes en caso de ser requeridos. 	
REQUISITOS	
NIVEL DE EDUCACIÓN:	Estudios medios y/o superiores no necesarios de ser el caso.
TÍTULO:	No necesario
EDAD:	18 a 30 años
SEXO:	Mujer u Hombre
EXPERIENCIA:	No necesaria
DISPONIBILIDAD:	Tiempo completo
NATURALEZA DEL PUESTO	
<p>Es quien se encarga de la correcta distribución de los productos en los estantes y perchas, repone los faltantes en las perchas y estantes por la compra de los clientes y ayuda con la labor de control del Supermercado.</p>	
LÍNEA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DIRECTA EJERCIDA:	Ninguna
DIRECTA RECIBIDA:	Subadministrador o Administrador
COORDINACIÓN:	Con el personal operativo.
RESPONSABILIDAD:	Sobre su área de trabajo y los productos que allí se encuentran.

Fuente: Supermercado La Plaza S.A. Manual de Funciones y Procedimientos
Elaborado por: Los Postulantes



NIVEL OPERATIVO

SUPERMERCADO LA PLAZA S.A.	MANUAL DE FUNCIONES
CARGO	RELACIÓN DE DEPENDENCIA
DENOMINACIÓN: Vendedora de Almacén EMPLEADOS A CARGO: 0	SECCIÓN: Ventas DEPARTAMENTO: Boutique JEFE INMEDIATO: Administrador
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Encargarse del manejo y venta de la mercadería disponible en el local. • Receptar la mercadería solicitada a bodega. • Poner los precios correspondientes en los productos. • Acomodar la mercadería en las perchas y estantes. • Inspeccionar y retirar la mercadería que se halle en mal estado y comunicar la situación al administrador. • Informar al administrador los faltantes de productos en las perchas o estantes para que sean restituidos mediante una orden de requisición a bodega. • Realizar la facturación y registro de la mercadería vendida. • Efectuar el arqueo diario de caja. • Entregar a contabilidad los documentos de respaldo de su gestión diariamente. 	
REQUISITOS	
NIVEL DE EDUCACIÓN:	Estudios superiores y/o universitarios que incluyan materias relacionadas con la contabilidad.
TÍTULO:	Tecnóloga en Administración de Negocios, Ventas y/o afines.
EDAD:	22 a 40 años
SEXO:	Mujer
EXPERIENCIA:	Mínimo 1 año en cargos similares
DISPONIBILIDAD:	Tiempo completo
NATURALEZA DEL PUESTO	
Es la persona a cargo de la dirección del almacén, es quien se encarga del manejo y venta de la mercadería disponible en la boutique.	
LÍNEA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DIRECTA EJERCIDA:	Ninguna
DIRECTA RECIBIDA:	Administrador
COORDINACIÓN:	Con el área de contabilidad y el Administrador.
RESPONSABILIDAD:	Sobre su área de trabajo y la mercancía que allí se encuentran.

Fuente: Supermercado La Plaza S.A. Manual de Funciones y Procedimientos
Elaborado por: Los Postulantes



NIVEL OPERATIVO

SUPERMERCADO LA PLAZA S.A.	MANUAL DE FUNCIONES
CARGO	RELACIÓN DE DEPENDENCIA
DENOMINACIÓN: Vendedor/a de Cafetería EMPLEADOS A CARGO: 0	SECCIÓN: Ventas DEPARTAMENTO: Cafetería JEFE INMEDIATO: Administrador
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Encargarse del manejo, preparación y venta de los productos que se ofrecen en el local. • Preparar la lista de precios de los productos ofertados y ponerlos a consideración del Administrador. • Distribuir apropiadamente el mobiliario y utensilios de la cafetería. • Informar al administrador los faltantes de materiales e insumos que hagan falta en la cafetería. • Limpiar y mantener limpios los utensilios utilizados para dar servicio a los clientes. • Realizar la facturación y registro de los productos vendidos. • Efectuar el arqueo diario de caja. • Entregar a contabilidad los documentos de respaldo de su gestión diariamente. 	
REQUISITOS	
NIVEL DE EDUCACIÓN:	Estudios superiores y/o universitarios que incluyan materias relacionadas con la Gastronomía.
TÍTULO:	Tecnólogo/a o Diplomado/a en Gastronomía y/o afines.
EDAD:	22 a 40 años.
SEXO:	Mujer u Hombre.
EXPERIENCIA:	Mínimo 1 año en cargos similares.
DISPONIBILIDAD:	Tiempo completo.
NATURALEZA DEL PUESTO	
Es la persona a cargo del expendio de los alimentos disponibles en la cafetería, es quien se encarga de preparar y vender los productos ofertados en el local.	
LÍNEA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DIRECTA EJERCIDA:	Ninguna.
DIRECTA RECIBIDA:	Administrador.
COORDINACIÓN:	Con el área de contabilidad y el Administrador.
RESPONSABILIDAD:	Sobre su área de trabajo y los productos que allí se expenden.

Fuente: Supermercado La Plaza S.A. Manual de Funciones y Procedimientos
Elaborado por: Los Postulantes



NIVEL OPERATIVO

SUPERMERCADO LA PLAZA S.A.	MANUAL DE FUNCIONES
CARGO	RELACIÓN DE DEPENDENCIA
DENOMINACIÓN: Bodeguero EMPLEADOS A CARGO: 1	SECCIÓN: Adquisiciones DEPARTAMENTO: Bodega JEFE INMEDIATO: Administrador
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el inventario de productos por cada línea con el personal administrativo encargado. • Realizar el requerimiento diario de compra de productos y entregar al Departamento de Adquisiciones. • Receiptar la mercadería, verificando sus respectivos pesos, cantidades y especificaciones técnicas descritas en la orden de compra. • Estar pendiente que los pedidos de los productos se entreguen en el tiempo establecido. • Revisar que los productos devueltos al proveedor sean registrados y restituidos en un tiempo prudente. • Entregar el respectivo detalle de recepción y los documentos de descargo a la sección administrativa financiera. • Asignar la correcta ubicación de la mercadería en el espacio físico. • Efectuar la coordinación correspondiente a la identificación y codificación de cada uno de los productos alimenticios. • Ejecutar las órdenes de requisición de productos a las áreas solicitantes. • Elaborar los kárdex para el control del inventario. • Detectar productos embodegados vencidos y por vencer. • Delegar responsabilidades al ayudante de bodega. 	
REQUISITOS	
NIVEL DE EDUCACIÓN:	Estudios superiores y/o universitarios que incluya materias relacionadas con la contabilidad.
TÍTULO:	Técnico en Administración de Empresas o Negocios y/o afines.
EDAD:	20 a 40 años.
SEXO:	Hombre.
EXPERIENCIA:	Mínimo 1 año en cargos similares.
DISPONIBILIDAD:	Tiempo completo
NATURALEZA DEL PUESTO	
Control, acomodo, resguardo, distribución de los productos requeridos a las diferentes áreas o secciones de la empresa, solicitar la compra de productos y registro de ingresos y salidas de mercadería en el inventario.	
LÍNEA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DIRECTA EJERCIDA:	Ayudante de bodega
DIRECTA RECIBIDA:	Subadministrador o Administrador
COORDINACIÓN:	Con la sección Administrativa Financiera y con los Proveedores
RESPONSABILIDAD:	Sobre la bodega e inventarios

Fuente: Supermercado La Plaza S.A. Manual de Funciones y Procedimientos
Elaborado por: Los Postulantes



NIVEL OPERATIVO

SUPERMERCADO LA PLAZA S.A.	MANUAL DE FUNCIONES
CARGO	RELACIÓN DE DEPENDENCIA
DENOMINACIÓN: Guardia de Seguridad EMPLEADOS A CARGO: 0	SECCIÓN: Administrativa Financiera DEPARTAMENTO: Seguridad JEFE INMEDIATO: Administrador
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar que el ingreso y salida de los clientes se desarrolle con toda normalidad. • Controlar actividades sospechosas que puedan lesionar la seguridad del Supermercado y de las personas que en él se encuentran. • Servir de apoyo al control interno de la empresa para evitar la sustracción de productos o mercaderías a cualquier hora del día. • Controlar que todas las seguridades implementadas en el Supermercado estén aptas para su diario funcionamiento. • Vigilar que las seguridades de las instalaciones no sean violentadas. • Evitar robos, asaltos o cualquier otra actividad que lesione la integridad de las personas que visitan el Supermercado. • Informar a la Administración cualquier novedad que se presente en el Supermercado. 	
REQUISITOS	
NIVEL DE EDUCACIÓN:	Estudios superiores y/o conocimiento de defensa personal y del manejo de armas.
TÍTULO:	No necesario.
EDAD:	22 a 40 años.
SEXO:	Hombre.
EXPERIENCIA:	Mínimo 1 año en cargos similares.
DISPONIBILIDAD:	Tiempo completo.
NATURALEZA DEL PUESTO	
Es la persona a cargo de brindar seguridad a todos los recursos que forman parte del Supermercado, es quien se encarga de controlar y vigilar los bienes de la empresa.	
LÍNEA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DIRECTA EJERCIDA:	Ninguna.
DIRECTA RECIBIDA:	Administrador.
COORDINACIÓN:	Con el Administrador.
RESPONSABILIDAD:	Brindar seguridad y vigilancia tanto externa como interna del Supermercado.

Fuente: Supermercado La Plaza S.A. Manual de Funciones y Procedimientos
Elaborado por: Los Postulantes



NIVEL OPERATIVO

SUPERMERCADO LA PLAZA S.A.	MANUAL DE FUNCIONES
CARGO	RELACIÓN DE DEPENDENCIA
DENOMINACIÓN: Personal de Limpieza EMPLEADOS A CARGO: 0	SECCIÓN: Administrativa Financiera DEPARTAMENTO: Limpieza JEFE INMEDIATO: Subadministrador
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la limpieza de todas las instalaciones del Supermercado. • Utilizar adecuadamente los implementos utilizados en la limpieza. • Utilizar productos apropiados para realizar la limpieza de los diferentes ambientes y mobiliario de la Empresa. • Ordenar todos aquellos muebles y enseres y demás elementos desplazados para hacer la limpieza. • No invadir áreas que sean consideradas restringidas sin autorización de un superior. • Realizar las labores de limpieza con sobriedad y pulcritud. • Acatar órdenes e instrucciones de Administración. 	
REQUISITOS	
NIVEL DE EDUCACIÓN:	Primario
TÍTULO:	No necesario
EDAD:	18 a 40 años
SEXO:	Mujer u Hombre
EXPERIENCIA:	No necesaria
DISPONIBILIDAD:	Tiempo completo
NATURALEZA DEL PUESTO	
Es la persona encargada de realizar la labor de limpieza de la Empresa, es quien se encarga de que todas las instalaciones del Supermercado se encuentren en perfectas condiciones de salubridad y pulcritud.	
LÍNEA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DIRECTA EJERCIDA:	Ninguna.
DIRECTA RECIBIDA:	Subadministrador o Administrador.
COORDINACIÓN:	Con el personal operativo.
RESPONSABILIDAD:	Mantener limpias todas las instalaciones del Supermercado.

Fuente: Supermercado La Plaza S.A. Manual de Funciones y Procedimientos
Elaborado por: Los Postulantes



3.2.3 Planteamiento del Manual de Procedimientos

El Manual de Procedimientos es la alternativa más viable para delinear las acciones a seguir dentro de las funciones asignadas al personal del Supermercado, tiene como finalidad la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de las actividades que se realizan en las diferentes áreas o departamentos de la empresa, constituyéndose en una herramienta de evaluación y control que permitirá efectuar un seguimiento de las rutinas de trabajo que eviten pasos innecesarios o la duplicidad de funciones que perjudican el aprovechamiento adecuado de los recursos disponibles de la Empresa.

Entre los objetivos que persigue el Manual están el detallar las rutinas de trabajo que se deben desarrollar en las diferentes áreas o departamentos del Supermercado para asegurar el cumplimiento eficiente de las funciones asignadas y el establecer normas que no son más que modelos a seguir para la ejecución de las actividades que son parte integrante de procesos preestablecidos.

En la elaboración del Manual de Procedimientos se considera necesario contar con el apoyo de diagramas de flujo como una herramienta apropiada para este propósito, además de cuadros y el concurso de la narrativa de los procedimientos, lo cual hace factible la consecución del fin propuesto.

3.2.3.1 Manual de Procedimientos

En la descripción de los procedimientos se considera oportuno que los procesos o la secuencia lógica de las acciones a seguir se la aplique por departamentos o áreas que forman parte de cada sección, como se la realizó con la descripción de las funciones y además haciendo uso de la narrativa para detallar dichos procedimientos.



NIVEL ADMINISTRATIVO

SUPERMERCADO LA PLAZA S.A.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL		
SECCIÓN: Administrativa Financiera DEPARTAMENTO: Recursos Humanos PROCESO: Contratación de Personal RESPONSABLE: Administrador		
Nº	NARRACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	
01	El Subadministrador contrata en determinado medio de comunicación de la provincia la publicación de la vacante, en la cual se señalan los requisitos para acceder al cargo.	
02	En el área de Recursos Humanos se reciben las carpetas entregadas por los aspirantes a ocupar el puesto disponible.	
03	El Administrador revisa el cumplimiento de los requisitos exigidos y determina la validez de las carpetas de los aspirantes a ocupar la vacante.	
04	De las carpetas validadas realiza la selección de quienes se apeguen al perfil requerido para ocupar el cargo.	
05	El Subadministrador es el encargado de concretar una reunión con los candidatos elegidos.	
06	El Subadministrador procede a realizarles las pruebas de conocimiento y aptitud correspondientes, para llenar la vacante.	
07	El Subadministrador, luego de realizadas las pruebas, otorga un puntaje a cada candidato.	
08	El Subadministrador procede a verificar la veracidad de la información proporcionada por cada candidato.	
09	El Administrador recibe el visto bueno de la información verificada por el Subadministrador y analiza la elección de entre los candidatos más opcionados.	
10	El Administrador contrata a la persona con los más altos méritos y que haya obtenido la más alta calificación.	

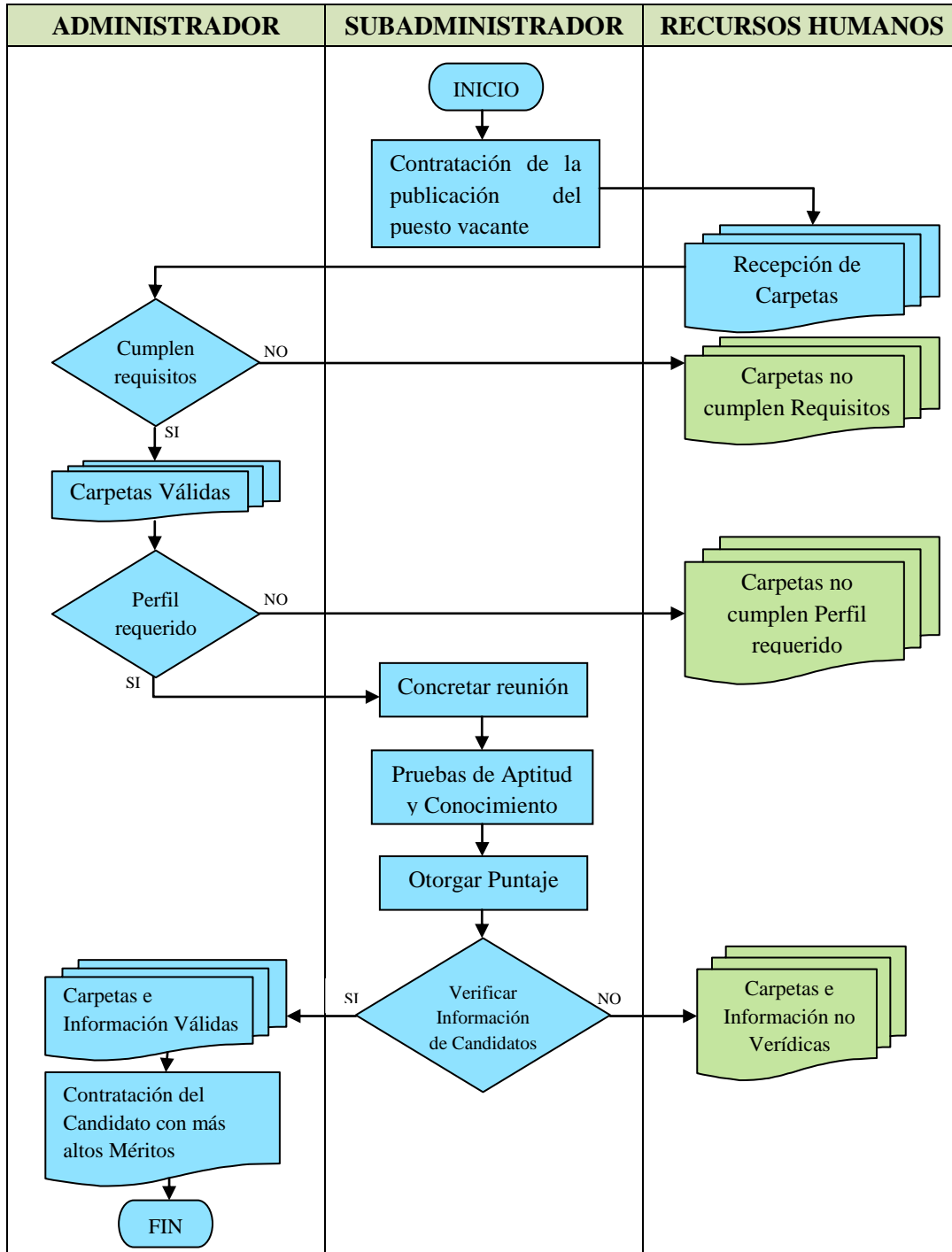
Fuente: Supermercado La Plaza S.A.

Elaborado por: Los Postulantes



FLUJOGRAMA N° 3.1:
PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL
SUPERMERCADO LA PLAZA S.A.

SECCIÓN: Administrativa Financiera
DEPARTAMENTO: Recursos Humanos
PROCESO: Contratación de Personal
RESPONSABLE: Administrador



Fuente: Supermercado La Plaza S.A.
Elaborado por: Los Postulantes



NIVEL ADMINISTRATIVO

SUPERMERCADO LA PLAZA S.A.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCESO DE COMPRA DE PRODUCTOS Y MERCADERÍAS		
SECCIÓN: Adquisiciones DEPARTAMENTO: Bodega PROCESO: Compra de Bienes RESPONSABLE: Encargado de Adquisiciones		
Nº	NARRACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	
01	Las áreas o departamentos del Supermercado elaboran los pedidos de materiales y mercaderías a bodega.	
02	Bodega efectúa la recepción de los pedidos y chequea su existencia en kárdex.	
03	En caso de existir lo requerido se realiza el despacho, de lo contrario bodega prepara la orden de compra y se entrega al Administrador.	
04	El Administrador recibe la orden de compra y analiza las demandas para aprobar o rechazar.	
05	El Administrador se comunica con los proveedores, analiza precios y las formas de pago más convenientes y envía la Orden de Compra.	
06	Bodega revisa la Orden de Compra, la Mercadería y la Factura de compra, para saber si cumplen con todas las especificaciones requeridas, de lo contrario se procede a su devolución.	
07	Si todo lo requerido está correcto bodega recibe la factura y la mercadería para ingresarla en el kárdex. Generalmente en esta área se elabora el comprobante de retención en la fuente pero en el Supermercado se la realiza en el departamento de Contabilidad.	
08	El área de Contabilidad recibe de bodega la factura y prepara el comprobante de retención en la fuente.	
09	Se realiza el respectivo registro de la información para su contabilización y los trámites respectivos.	
10	Si el pago es a crédito se registra la transacción como Cuentas por Pagar y su respectivo archivo.	
11	Si el pago es al contado se prepara el cheque respectivo y el Gerente autoriza la transacción y firma el documento respectivo.	

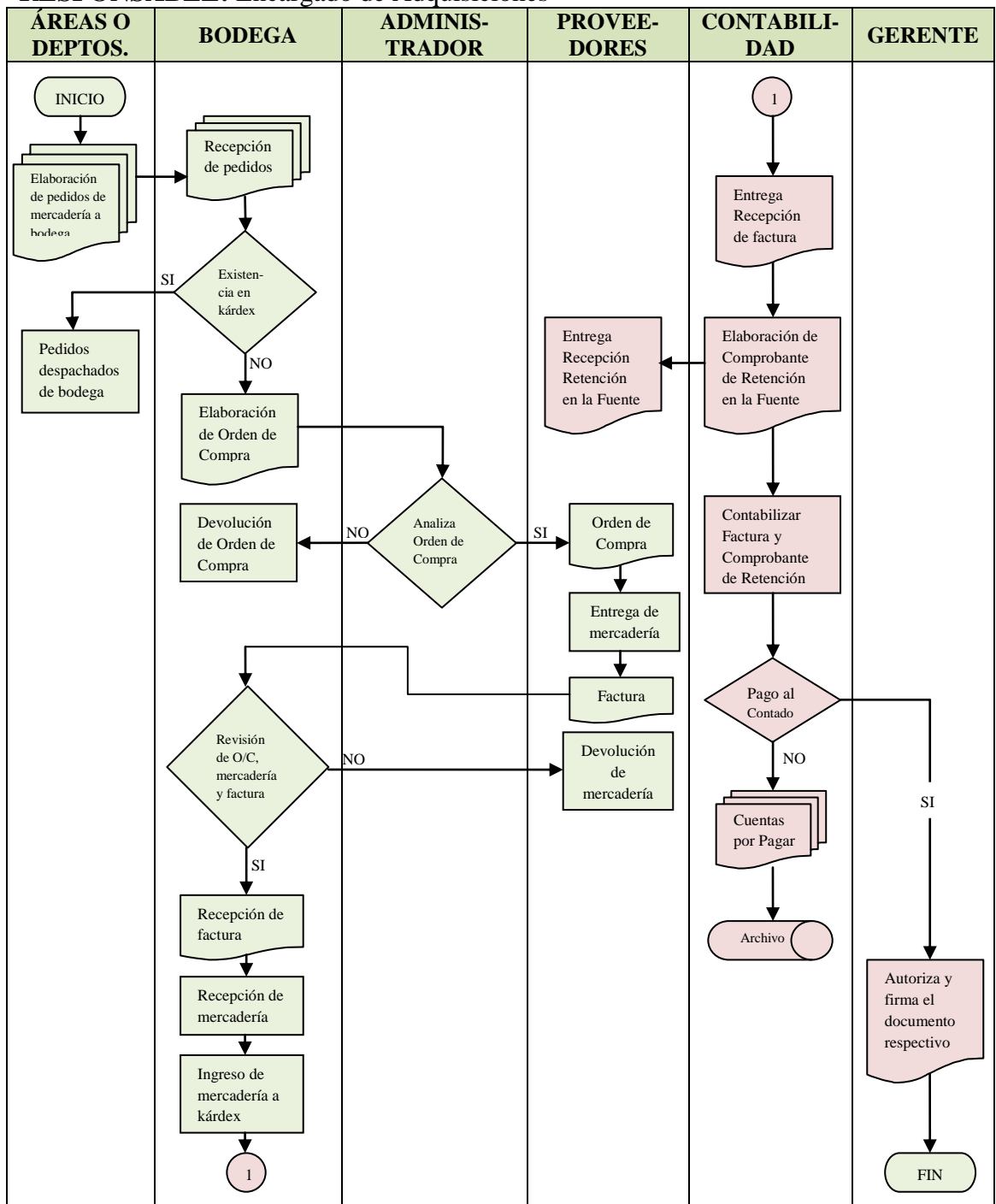
Fuente: Supermercado La Plaza S.A.

Elaborado por: Los Postulantes



FLUJOGRAMA N° 3.2:
PROCESO DE COMPRA DE PRODUCTOS Y MERCADERÍAS
SUPERMERCADO LA PLAZA S.A.

SECCIÓN: Adquisiciones
DEPARTAMENTO: Bodega
PROCESO: Compra de Bienes
RESPONSABLE: Encargado de Adquisiciones



Fuente: Supermercado La Plaza S.A.
Elaborado por: Los Postulantes



NIVEL ADMINISTRATIVO

SUPERMERCADO LA PLAZA S.A.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCESO DE LA CONTABILIDAD		
SECCIÓN: Administrativa Financiera DEPARTAMENTO: Contabilidad PROCESO: Ciclo Contable RESPONSABLE: Contador/a		
Nº	NARRACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	
01	Se realiza los Asientos de Inicio del Período que comienza.	
02	El área de Contabilidad recibe de Adquisiciones las facturas producto de del proceso de compra de mercaderías.	
03	En ésta área se elaboran los Comprobantes de Retención en la Fuente que generalmente se realizan en el área de Bodega.	
04	Si la forma de pago es a Crédito se registra la transacción como Cuentas por Pagar y su respectivo archivo.	
05	Si el pago es al Contado se envía a Gerencia en donde se lo puede dejar pendiente o autorizar el pago y archivar el documento pertinente.	
06	En Contabilidad se realiza la emisión del cheque para el pago respectivo.	
07	Se elabora el Cierre Diario de Caja.	
08	En los procedimientos relacionados con la Sección Ventas, el área de Contabilidad recibe de ésta los comprobantes de depósito y comprobantes de venta originados de sus procesos de facturación.	
09	Se efectúa la contabilización y archivo de dichos comprobantes.	
10	En el área de Contabilidad también se elaboran el Rol de Pagos y las Provisiones.	
11	Se efectúa la contabilización y se archivan los datos.	
12	Se pone en conocimiento de Gerencia del particular, en donde puede dejar pendiente el pago o autorizar el pago; datos que formarán parte del archivo.	
13	En Contabilidad se realiza la emisión de los cheques para los pagos a los empleados.	
14	Se procede a la elaboración del Mayor de Bancos.	
15	Contabilidad recibe de las Entidades Bancarias los Estados de Cuenta.	
16	Se procede a la elaboración de la Conciliación Bancaria.	
17	Se elabora el Mayor de Inventarios.	
18	Contabilidad recibe del proceso de la toma de inventarios de la Sección Adquisiciones el formato de la Toma Física de Inventarios y Kárdex, los documentos pasan a archivo.	
19	Se realiza la Conciliación con Inventarios y se pide la Justificación de las diferencias si es que éstas existen.	
20	Se procede a la elaboración de los Asientos de: Ajuste, Reclasificación y Cierre, y su correspondiente archivo.	
21	Se procede a la Mayorización y elaboración de los Estados Financieros.	
22	La Gerencia recibe y estudia los Estados Financieros y procede a la Toma de decisiones.	
23	El Área de Contabilidad elabora la Declaración y Pago de Impuestos.	

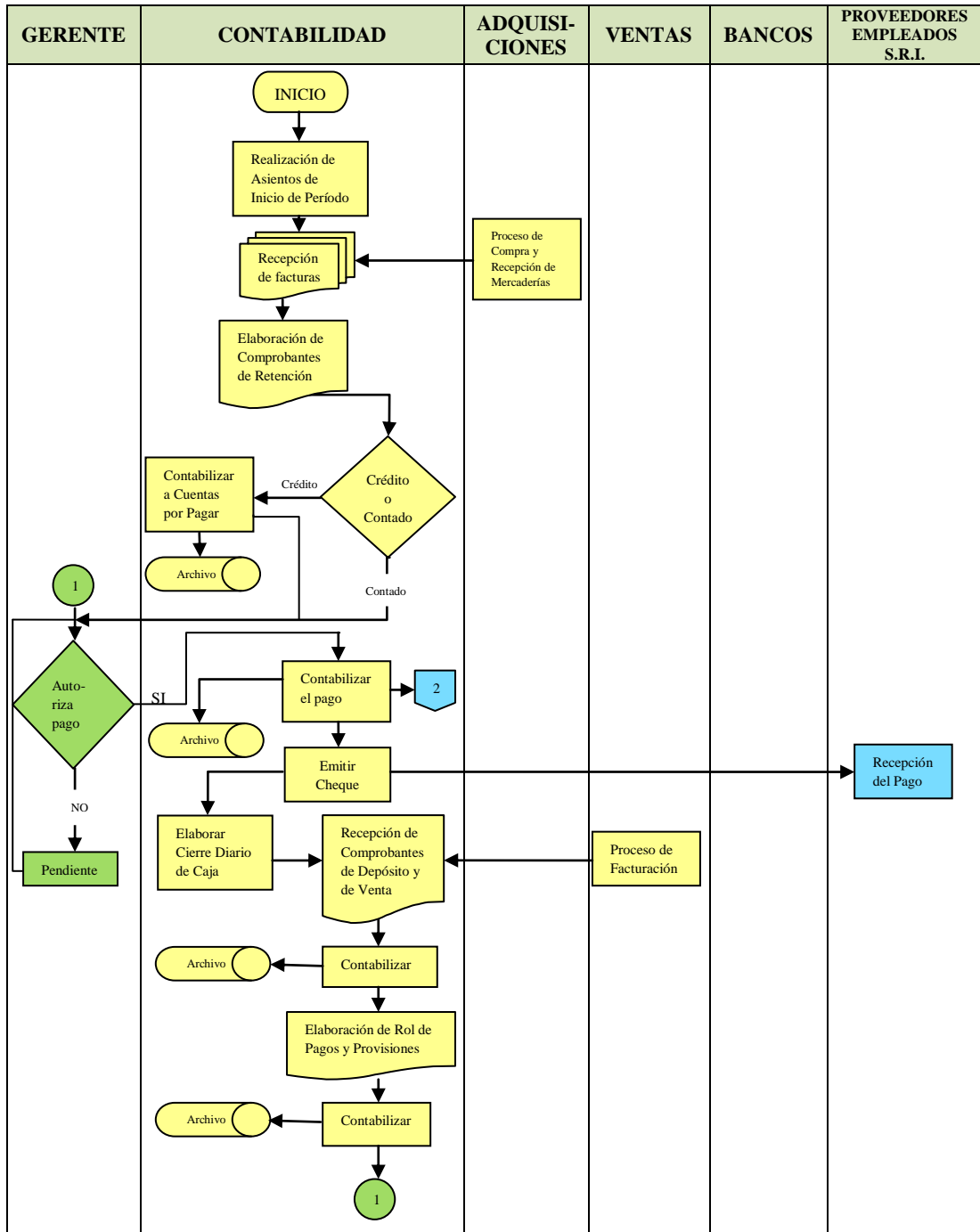
Fuente: Supermercado La Plaza S.A.

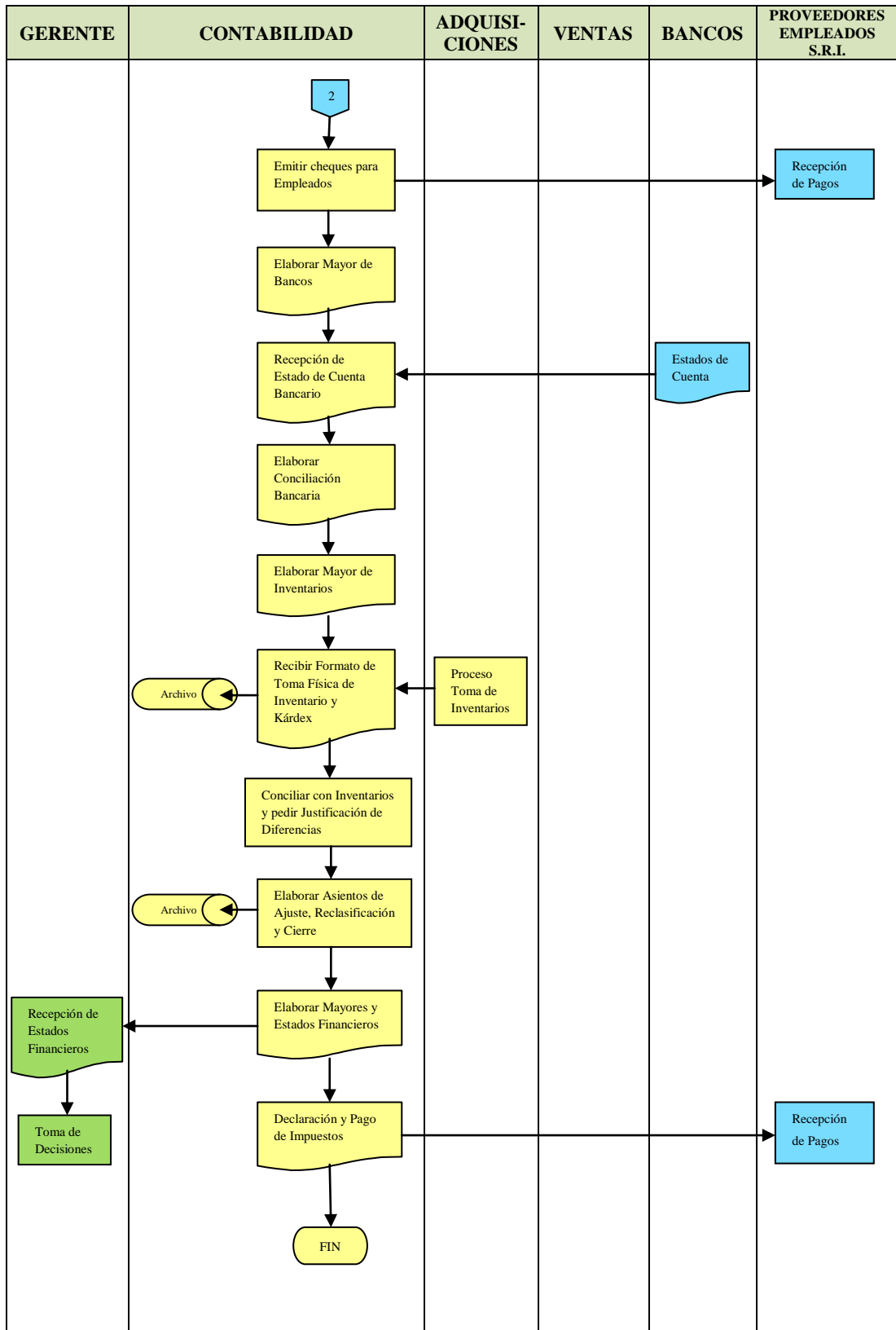
Elaborado por: Los Postulantes



FLUJOGRAMA N° 3.3:
PROCESO DE LA CONTABILIDAD
SUPERMERCADO LA PLAZA S.A.

SECCIÓN: Administrativa Financiera
DEPARTAMENTO: Contabilidad
PROCESO: Ciclo Contable
RESPONSABLE: Contador/a





Fuente: Supermercado La Plaza S.A.
Elaborado por: Los Postulantes



NIVEL OPERATIVO

SUPERMERCADO LA PLAZA S.A.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCESO DE VENTA DE PRODUCTOS Y MERCADERÍAS		
SECCIÓN: Ventas DEPARTAMENTO: Cajas PROCESO: Venta de Productos y Mercaderías RESPONSABLE: Cajero/a		
Nº	NARRACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	
01	El Subadministrador entrega la caja al cajero con todo lo necesario para que este ejecute su trabajo.	
02	El cajero recibe su puesto de trabajo, cuenta el dinero y chequea que todos los implementos de trabajo estén disponibles y aptos para su uso.	
03	Los clientes sitúan en caja los productos y mercaderías que recogieron de las perchas y que desean comprar.	
04	El cajero indica al Sistema, a criterio del cliente, elaborar facturas o notas de venta para las adquisiciones realizadas.	
05	El cajero ingresa en forma manual o automática los precios de los productos y mercaderías al sistema.	
06	Si el pago es con o sin tarjeta de descuento se registra el cobro, si es al contado recibe el dinero correspondiente y si es con tarjeta de crédito se elabora el comprobante (voucher) respectivo.	
07	El cliente dueño de la tarjeta firma el voucher.	
08	El cajero entrega la copia del voucher al cliente.	
09	El cajero guarda el dinero y/o el comprobante en la caja registradora.	
10	El cliente recibe los productos y la mercadería facturada incluida la factura o nota de venta respectiva.	
11	El cajero prepara el arqueo diario de caja.	
12	El cajero entrega la caja al Subadministrador.	

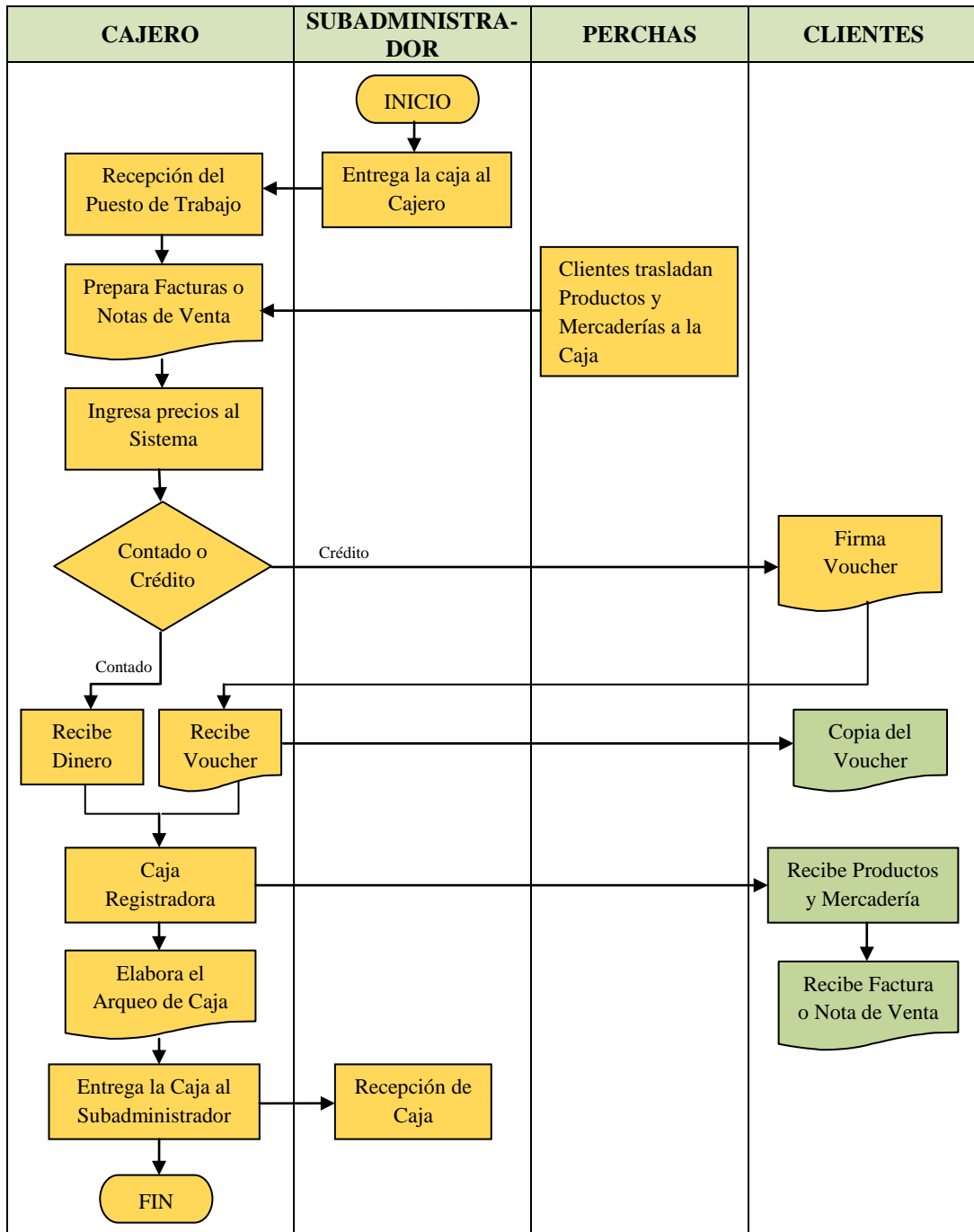
Fuente: Supermercado La Plaza S.A.

Elaborado por: Los Postulantes



FLUJOGRAMA N° 3.4: **PROCESO DE VENTA DE PRODUCTOS Y MERCADERÍAS** **SUPERMERCADO LA PLAZA S.A.**

SECCIÓN: Ventas
DEPARTAMENTO: Cajas
PROCESO: Venta de Productos y Mercaderías
RESPONSABLE: Cajero/a



Fuente: Supermercado La Plaza S.A.
Elaborado por: Los Postulantes



NIVEL OPERATIVO

SUPERMERCADO LA PLAZA S.A.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
DESARROLLO DE ACTIVIDADES			
SECCIÓN: Ventas DEPARTAMENTO: Perchas PROCESO: Desarrollo de Actividades RESPONSABLE: Perchero/a			
Nº	NARRACIÓN DE PROCEDIMIENTOS		
01	De bodega se reciben productos y mercaderías para ser ubicados en los diferentes lugares aptos para su exhibición.		
02	Revisa que cada producto o mercadería se encuentre en perfecto estado y esté apto para la venta de lo contrario se devuelve a bodega.		
03	Marca los precios que le corresponden a cada producto.		
04	Procede a ubicar y acomodar las mercancías en los diferentes estantes y perchas cuidando que se encuentren bien distribuidos para que el cliente pueda distinguirlos con facilidad.		
05	Verifica que correspondan los precios de los carteles de exhibición con los lugares donde se encuentran ubicados los productos.		
06	Los percheros se dedican a recorrer el local vigilando que las perchas y los estantes se encuentren con mercancías suficientes y controlando cualquier anomalía que pueda presentarse.		
07	En caso de faltante de productos en las perchas y/o estantes solicita al Subadministrador la restitución de aquellos que se han consumido.		
08	El Subadministrador elabora una Orden de Requisición de productos y mercaderías a bodega para su inmediato despacho.		
09	Bodega despacha la Orden de Requisición demandada.		
10	El Subadministrador recibe, revisa lo solicitado a bodega, firma el documento de recibido y entrega al área de perchas.		
11	El perchero recibe las mercaderías y los productos solicitados y procede a restituirlos en las perchas y estantes respectivos cumpliendo previamente todos los procedimientos requeridos para ello.		

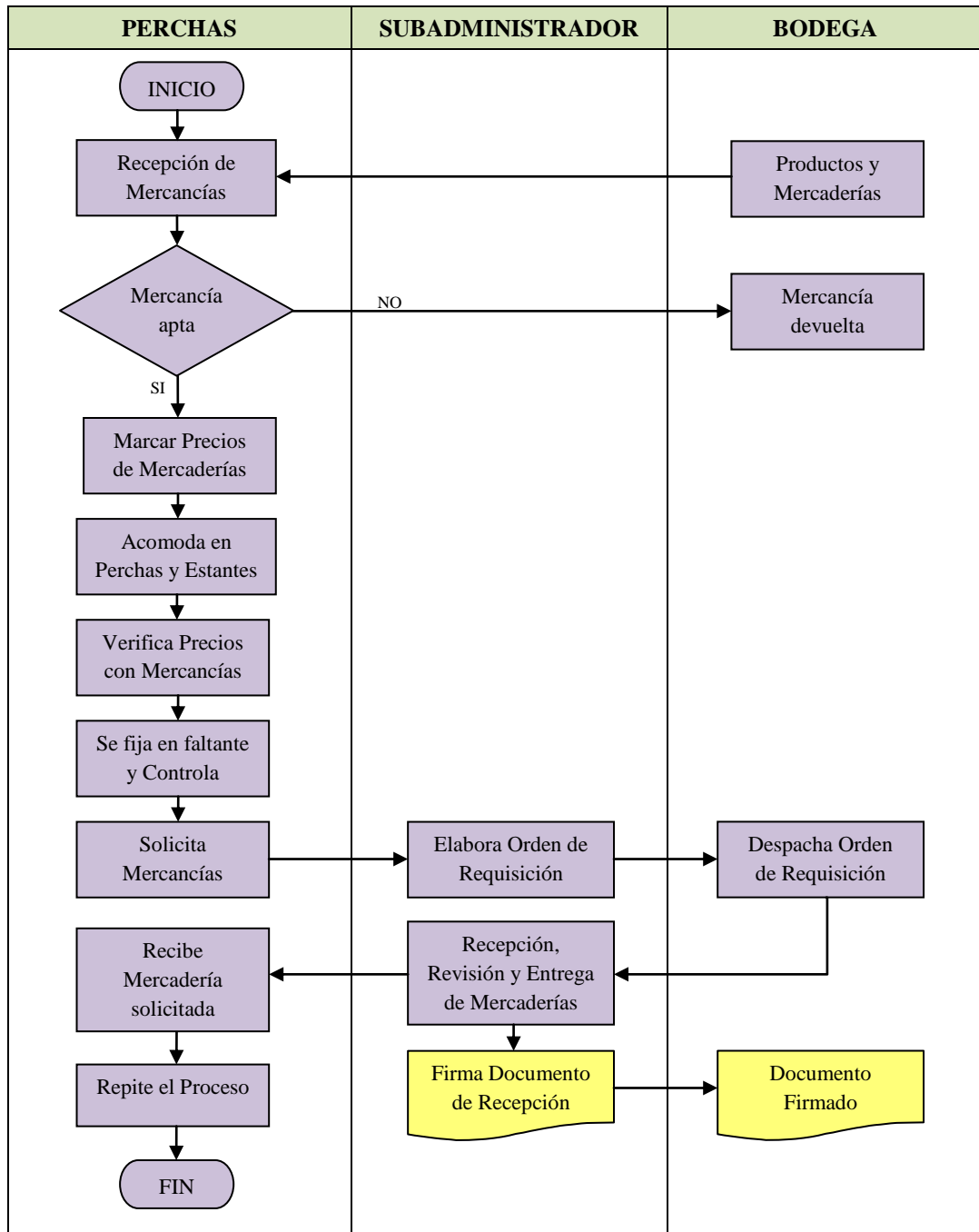
Fuente: Supermercado La Plaza S.A.

Elaborado por: Los Postulantes



FLUJOGRAMA N° 3.5:
PROCESO DE DESARROLLO DE ACTIVIDADES
SUPERMERCADO LA PLAZA S.A.

SECCIÓN: Ventas
DEPARTAMENTO: Perchas
PROCESO: Desarrollo de Actividades
RESPONSABLE: Perchero/a



Fuente: Supermercado La Plaza S.A.
Elaborado por: Los Postulantes



NIVEL OPERATIVO

SUPERMERCADO LA PLAZA S.A.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCESO DE ATENCIÓN Y VENTA DE MERCADERÍAS		
SECCIÓN: Ventas DEPARTAMENTO: Boutique PROCESO: Atención y Venta de Mercaderías RESPONSABLE: Vendedora de Almacén		
Nº	NARRACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	
01	Recibe de bodega mercaderías para ser ubicadas en los diferentes lugares aptos para su exhibición.	
02	Revisa que la mercadería se encuentre en perfecto estado y esté apta para la venta de lo contrario se devuelve a bodega.	
03	Marca los precios que le corresponden a cada producto.	
04	Procede a ubicar y acomodar las mercancías en los diferentes estantes y perchas cuidando que se encuentren bien distribuidas y que los precios de los letreros exhibidos correspondan con la mercadería para que el cliente pueda distinguirlos con facilidad.	
05	La vendedora ayuda a los clientes a elegir los artículos en exhibición, estos cancelan en caja las mercaderías que decidieron comprar.	
06	La vendedora indica al Sistema, a criterio del cliente, elaborar facturas o notas de venta para las adquisiciones realizadas.	
07	La vendedora ingresa en forma manual o automática los precios de los productos y mercaderías al sistema.	
08	Con o sin tarjeta de descuento la vendedora registra el cobro respectivo, si es al contado recibe el dinero correspondiente y si es con tarjeta de crédito se elabora el comprobante (voucher) pertinente.	
09	El cliente dueño de la tarjeta firma el voucher.	
10	La vendedora entrega la copia del voucher al cliente.	
11	La vendedora guarda el dinero y/o el comprobante en la caja registradora.	
12	El cliente recibe la mercadería facturada incluida la factura o nota de venta respectiva.	
13	La vendedora controla y toma nota de faltante de mercaderías en las perchas y/o estantes y solicita al Subadministrador la restitución de lo que se ha consumido.	
14	El Subadministrador elabora la Orden de Requisición de mercaderías a bodega para su despacho al área de Boutique.	
15	Bodega despacha la Orden de Requisición demandada.	
16	El Subadministrador recibe, revisa lo solicitado de bodega, firma el documento de recibido y entrega la mercadería a la Boutique.	
17	La vendedora recibe la mercadería solicitada y procede a reponer en las perchas y estantes respectivos cumpliendo previamente todos los procedimientos requeridos para ello.	
18	La vendedora recibe la mercadería solicitada y procede a reponer en las perchas y estantes respectivos cumpliendo previamente todos los procedimientos requeridos para ello.	
19	La vendedora elabora el arqueo diario de caja.	

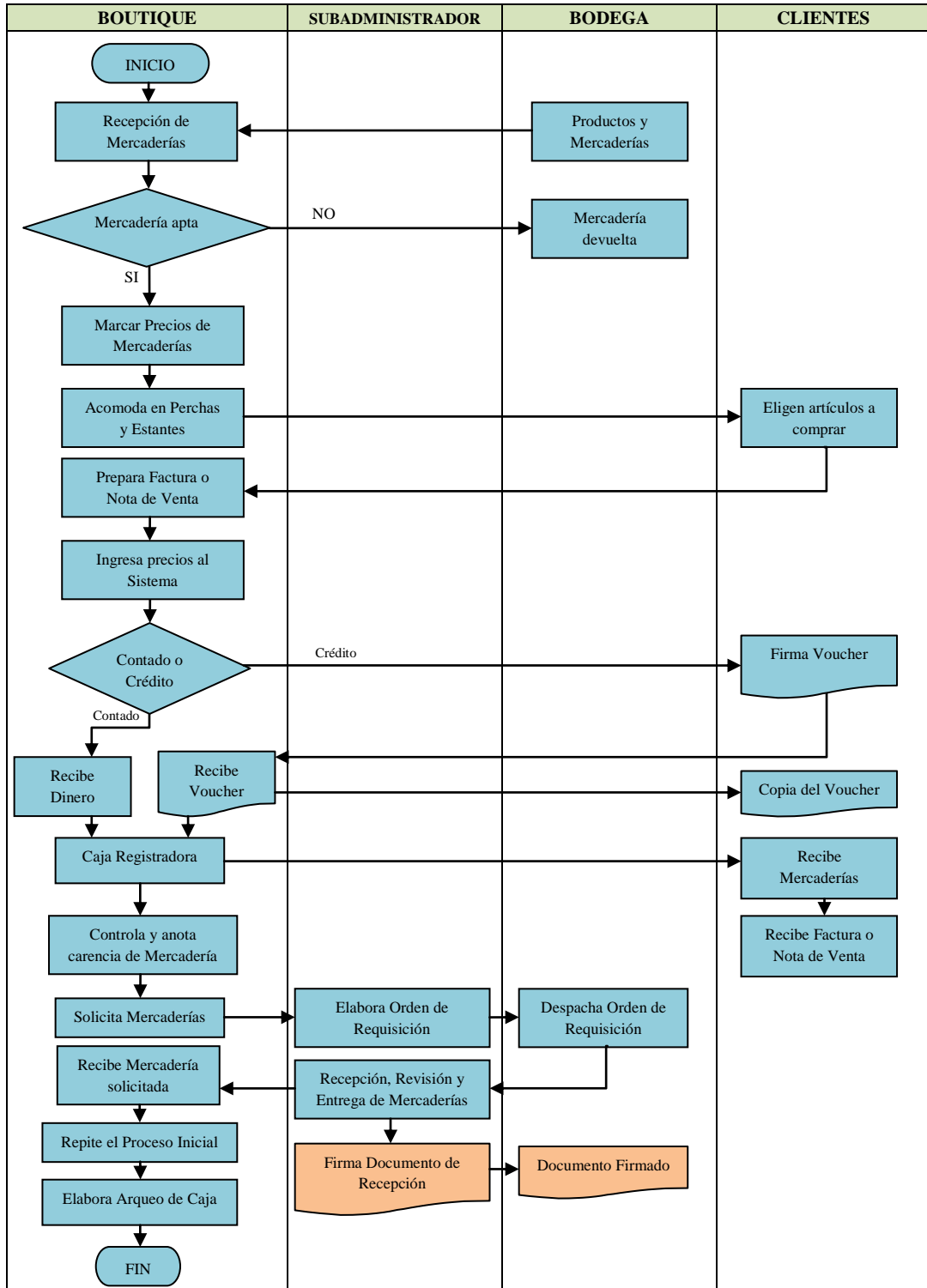
Fuente: Supermercado La Plaza S.A.

Elaborado por: Los Postulantes



FLUJOGRAMA Nº 3.6:
PROCESO DE ATENCIÓN Y VENTA DE MERCADERÍAS
SUPERMERCADO LA PLAZA S.A.

SECCIÓN: Ventas
DEPARTAMENTO: Boutique
PROCESO: Atención y Venta de Mercaderías
RESPONSABLE: Vendedora de Almacén



Fuente: Supermercado La Plaza S.A.
Elaborado por: Los Postulantes



NIVEL OPERATIVO

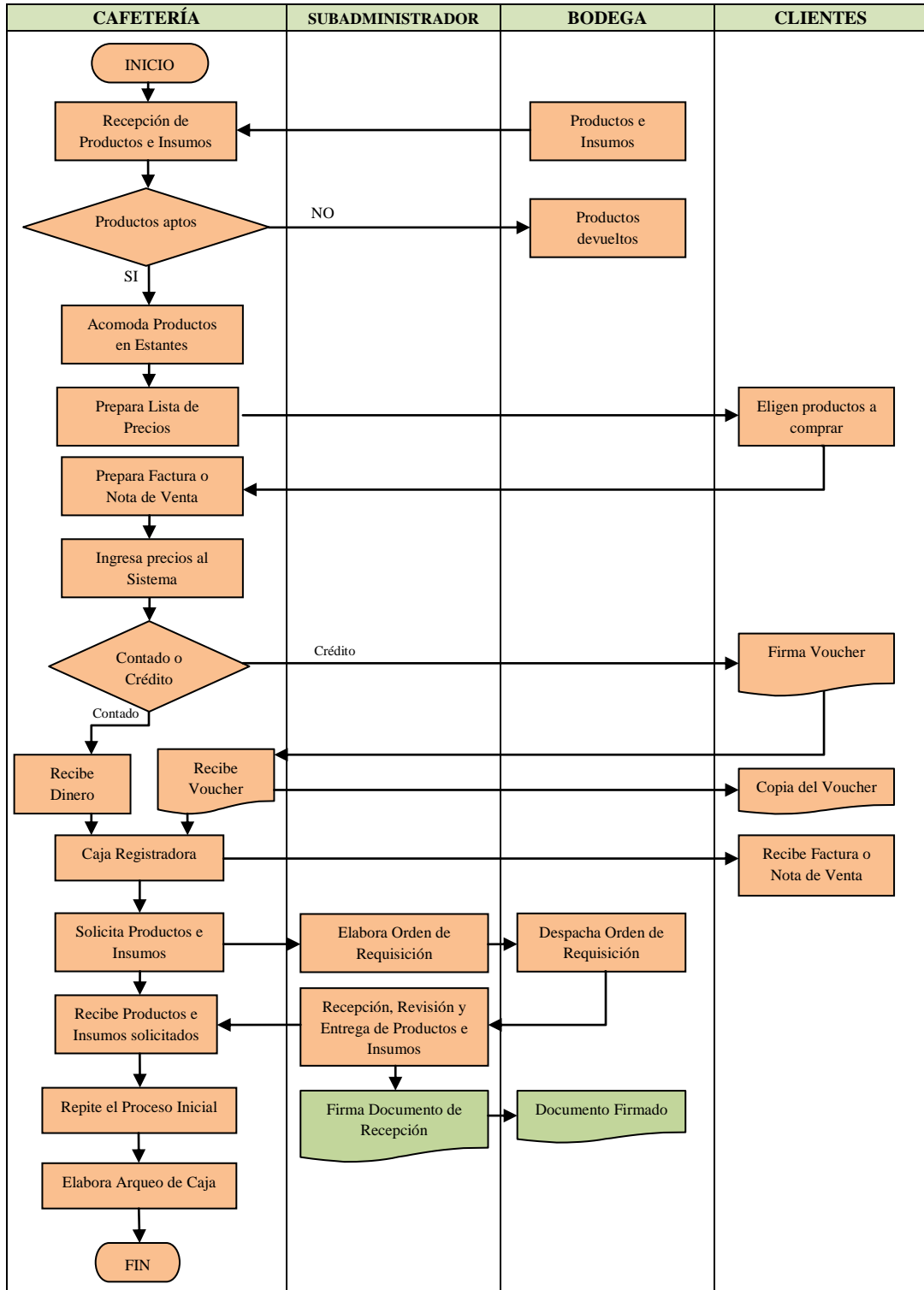
SUPERMERCADO LA PLAZA S.A.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCESO DE ATENCIÓN Y VENTA DE PRODUCTOS		
SECCIÓN: Ventas DEPARTAMENTO: Cafetería PROCESO: Atención y Venta de Productos RESPONSABLE: Vendedor/a de Cafetería		
Nº	NARRACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	
01	Recibe de bodega productos elaborados e insumos para la preparación y expendio de refrigerios para la venta.	
02	Revisa que los productos se encuentren en perfecto estado y estén aptos para la venta de lo contrario se devuelve a bodega.	
03	Procede a ubicar y acomodar los productos en los estantes cuidando que se encuentren bien distribuidos para que el cliente pueda distinguirlos con facilidad.	
04	Prepara un cartel con la lista de precios de los productos que se ofrecen.	
05	El/la vendedor/a ayuda a los clientes a elegir los productos ofertados.	
06	Los clientes cancelan en caja los productos que decidieron comprar o consumir.	
07	La vendedora indica al Sistema, a criterio del cliente, elaborar facturas o notas de venta por los consumos realizados.	
08	El/La vendedor/a ingresa en forma manual o automática los precios de los productos comprados o consumidos al sistema.	
09	El/La vendedor/a registra el cobro respectivo, si es al contado recibe el dinero correspondiente y si es con tarjeta de crédito elabora el comprobante (voucher) pertinente.	
10	El cliente dueño de la tarjeta firma el voucher.	
11	El/La vendedor/a entrega la copia del voucher al cliente.	
12	El/La vendedor/a guarda el dinero y/o el comprobante en la caja registradora.	
13	El cliente recibe la factura o nota de venta respectiva.	
14	Solicita al Subadministrador todo lo que se ha consumido o hace falta en el local para que sean restituidos.	
15	El Subadministrador elabora la Orden de Requisición de productos e insumos a bodega para su despacho al área de Cafetería.	
16	Bodega despacha la Orden de Requisición demandada.	
17	El Subadministrador recibe, revisa lo solicitado de bodega, firma el documento de recibido y entrega la mercadería a la Boutique.	
18	El/La vendedor/a recibe los productos y/o materiales solicitados y procede a reponer en los estantes respectivos cumpliendo previamente todos los procedimientos requeridos para ello.	
19	El/La vendedor/a elabora el arqueo diario de caja.	

Fuente: Supermercado La Plaza S.A.
Elaborado por: Los Postulantes



**FLUJOGRAMA Nº 3.7:
 PROCESO DE ATENCIÓN Y VENTA DE PRODUCTOS
 SUPERMERCADO LA PLAZA S.A.**

SECCIÓN: Ventas
DEPARTAMENTO: Cafetería
PROCESO: Atención y Venta de Productos
RESPONSABLE: Vendedor/a de Cafetería



Fuente: Supermercado La Plaza S.A.
Elaborado por: Los Postulantes



NIVEL OPERATIVO

SUPERMERCADO LA PLAZA S.A.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCESO DE CONTROL		
SECCIÓN: Administrativa Financiera DEPARTAMENTO: Seguridad PROCESO: Control RESPONSABLE: Guardia		
Nº	NARRACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	
01	Registra su hora de entrada.	
02	Procede a ataviarse con el uniforme e implementos de trabajo necesarios para cumplir con su función.	
03	El guardia se hace presente ante el Administrador antes de tomar posesión de su lugar de trabajo.	
04	Recibe del Administrador las disposiciones que se deben acatar en el turno a cumplir.	
05	Toma posesión de su lugar de trabajo e inicia el turno de la jornada laboral correspondiente.	
06	Realiza un recorrido por las instalaciones del Supermercado revisando las seguridades del mismo.	
07	Comunica cualquier anomalía existente al Administrador para que sea subsanada a tiempo.	
08	Se ubica principalmente en las puertas de ingreso y salida del público al Supermercado para tener un mejor ángulo de control tanto del interior como del exterior del local.	
09	Camina constantemente entrando y saliendo del local por las áreas cercanas a las puertas de ingreso y salida como ayuda al control del Supermercado para que el funcionamiento de las actividades operativas se desarrolle sin contratiempos.	
10	Vigila actividades sospechosas que puedan lesionar la seguridad del Supermercado y de las personas que visitan el local.	
11	Al culminar su jornada laboral se saca su uniforme y los implementos de trabajo.	
12	Registra su hora de salida.	

Fuente: Supermercado La Plaza S.A.

Elaborado por: Los Postulantes



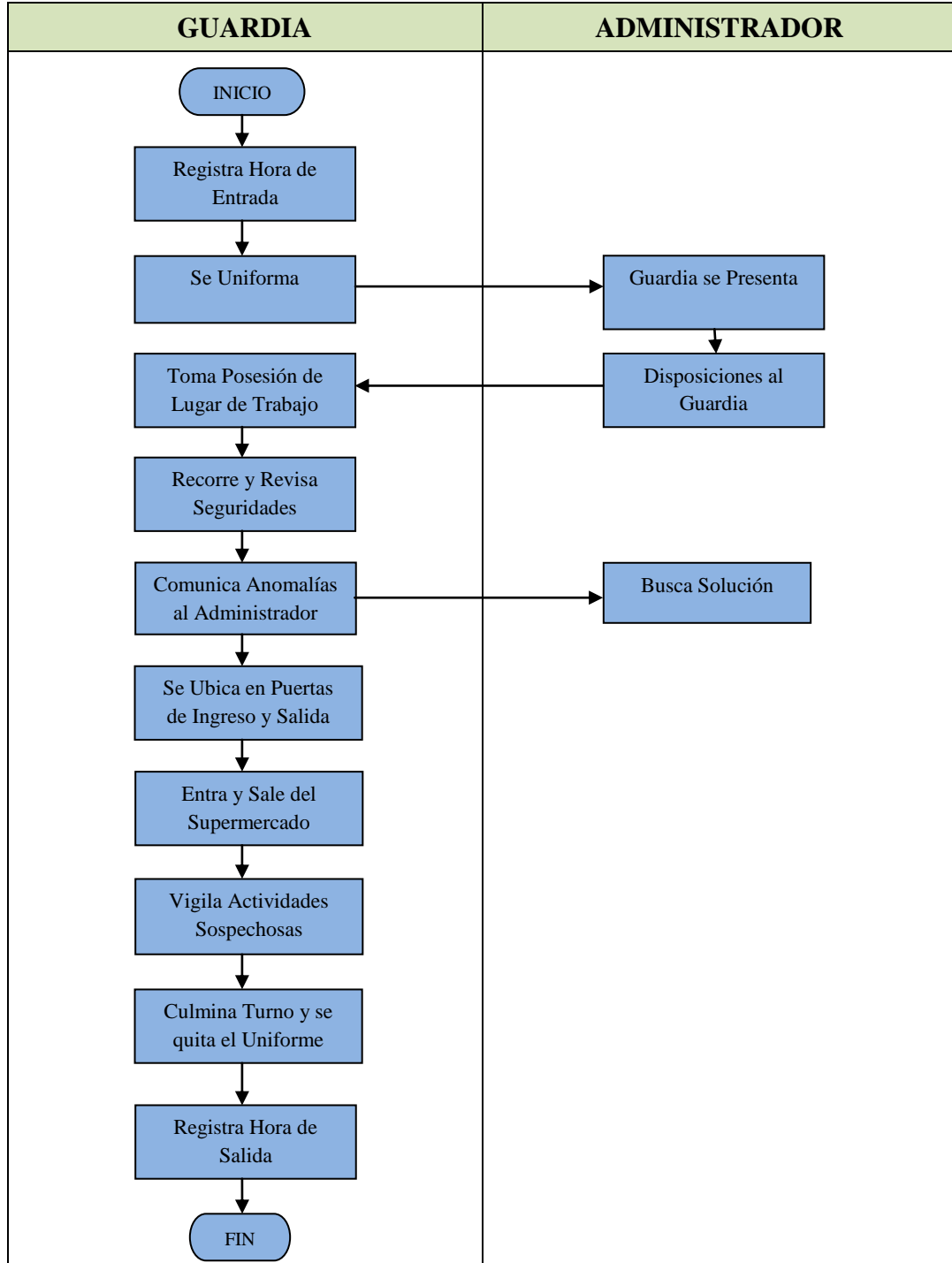
**FLUJOGRAMA N° 3.8:
PROCESO DE CONTROL
SUPERMERCADO LA PLAZA S.A.**

SECCIÓN: Administrativa Financiera

DEPARTAMENTO: Seguridad

PROCESO: Control

RESPONSABLE: Guardia



Fuente: Supermercado La Plaza S.A.

Elaborado por: Los Postulantes



NIVEL OPERATIVO

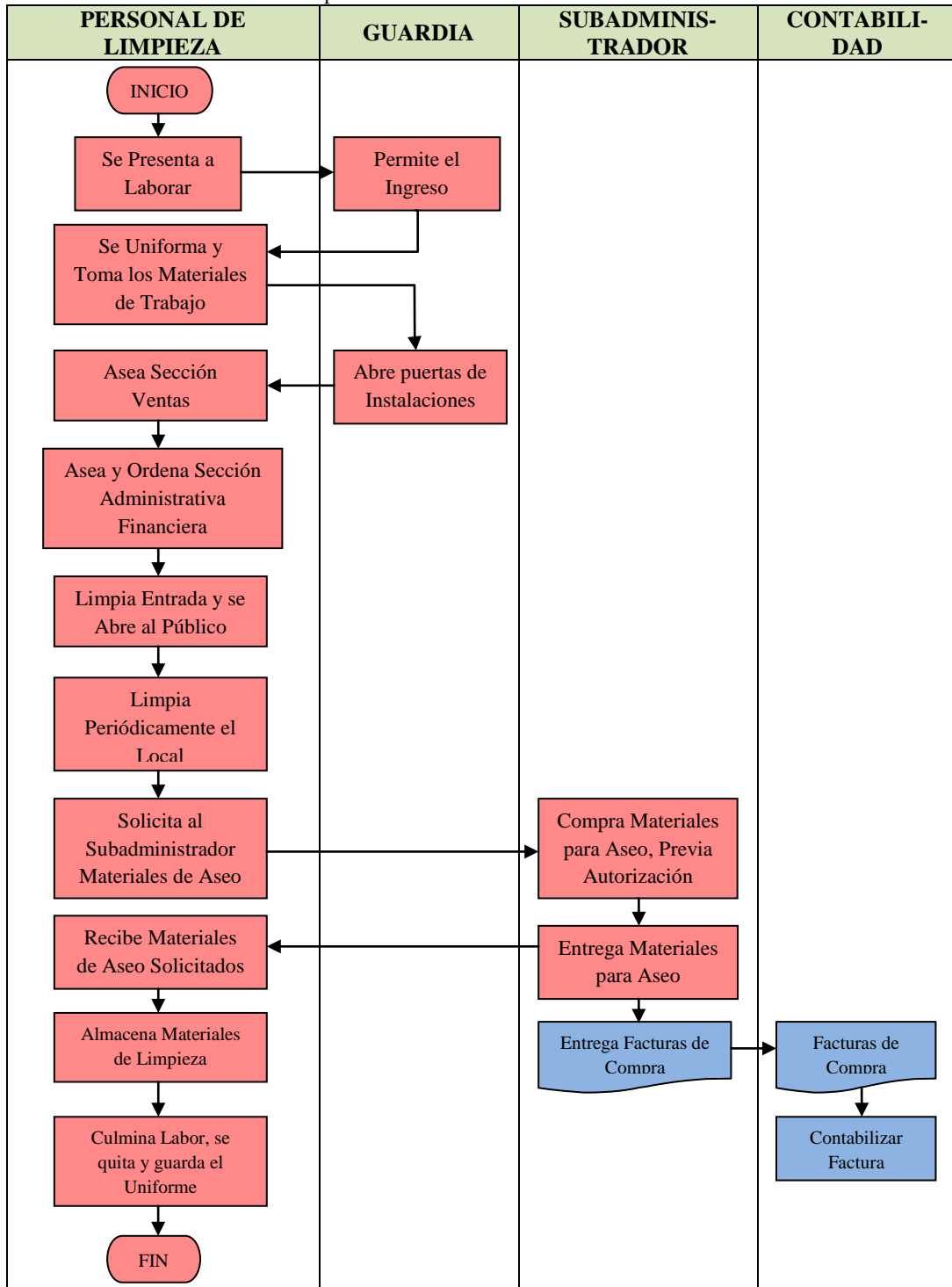
SUPERMERCADO LA PLAZA S.A.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCESO DE LIMPIEZA		
SECCIÓN: Administrativa Financiera DEPARTAMENTO: Limpieza PROCESO: Limpieza RESPONSABLE: Personal de Limpieza		
Nº	NARRACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	
01	Comienza a laborar dos horas antes del horario normal de atención al público.	
02	El Guardia abre las puertas para permitirle ingresar a realizar su trabajo.	
03	Procede a ataviarse con el uniforme e implementos de trabajo necesarios para cumplir con su función.	
04	El guardia abre las puertas de todos los lugares donde el personal de limpieza debe hacer su trabajo.	
05	Asea la sección Ventas por ser el lugar donde los clientes transitan porque debe estar limpio y seco para evitar accidentes.	
06	Asea y ordena cuidadosamente la sección Administrativa Financiera que es donde realizan sus actividades el personal directivo, administrativo y contable del Supermercado.	
07	Limpia el área de entrada al Supermercado incluidas las puertas y anuncios.	
08	Al comenzar la atención al público limpia periódicamente las áreas implicadas o cuando es requerida para ello.	
09	Solicita al Subadministrador los materiales que necesita para cumplir con su trabajo.	
10	El Subadministrador adquiere los materiales de aseo, previa autorización de su jefe inmediato, y entrega al personal de limpieza.	
11	El Subadministrador entrega a Contabilidad las facturas de la compra realizada.	
12	El personal de limpieza recibe los materiales solicitados.	
13	Guarda y ordena en el lugar de almacenamiento respectivo.	
14	Al culminar su jornada laboral se quita el uniforme y con los implementos de trabajo utilizados guarda en el lugar destinado para ello.	

Fuente: Supermercado La Plaza S.A.
Elaborado por: Los Postulantes



**FLUJOGRAMA N° 3.9:
 PROCESO DE LIMPIEZA
 SUPERMERCADO LA PLAZA S.A.**

SECCIÓN: Administrativa Financiera
DEPARTAMENTO: Limpieza
PROCESO: Limpieza
RESPONSABLE: Personal de Limpieza



Fuente: Supermercado La Plaza S.A.
Elaborado por: Los Postulantes



3.2.4 Establecimiento de Políticas

3.2.4.1 Políticas de Contratación de Personal

a) Descripción del Puesto Vacante

b) Descripción de los Requisitos para el Puesto Vacante:

- Copia de cédula de ciudadanía.
- Copia de papeleta de votación.
- Copia de libreta militar (hombres)
- Copia del certificado de instrucción o títulos de estudios obtenidos.
- Certificados actualizados de trabajos anteriores, especialmente del último empleador.
- Dos certificados de buena conducta y honorabilidad, conferidos por personas solventes y de satisfacción de la empresa; los certificados deberán contener fecha de expedición, dirección domiciliaria actual de quien lo confiere y número de teléfono.
- Certificado de antecedentes personales (Récord policial).
- Hoja de vida.
- Copia de licencia de manejo y demás documentos especiales cuando se trate de chóferes o trabajadores calificados de acuerdo a la ley.
- Originales de las papeletas de matrimonio y partidas de nacimiento de los hijos.
- Todo empleado nuevo debe firmar un contrato a prueba por tres meses.

c) Reclutamiento de los Postulantes

- Las personas recomendadas serán tomadas en cuenta solamente como postulantes y no para ocupar el cargo directamente.
- Se tomarán como postulantes las personas que hayan sido evaluadas anteriormente o que ya hayan dejado su currículum anteriormente.



- Se hará pública la vacante mediante anuncios en periódicos locales y radios.

d) Evaluación de los Postulantes

- El postulante debe llenar una solicitud de trabajo donde señale su información básica, adicionalmente se le hará una entrevista informal.
- El postulante deberá rendir una prueba oral y escrita, para comprobar si posee los conocimientos necesarios para el puesto.
- El postulante deberá rendir una prueba psicológica, con la finalidad de determinar su equilibrio emocional.
- Al postulante se le hará una entrevista más formal que la primera.

3.2.4.2 Políticas Contables

Caja

- El efectivo debe custodiarse en cajas de seguridad o en cajas protegidas con llaves que deberá poseer únicamente el custodio de caja.
- El encargado de caja debe firmar actas de responsabilidad por los fondos custodiados.
- Deben efectuarse arqueos sistemáticos del efectivo depositado en caja por lo menos una vez al mes, los faltantes o sobrantes deben registrarse inmediatamente y siempre que sea posible recuperar los recursos mediante la devolución del faltante.
- Cada anticipo de sueldo se deberá entregar 15 días después de la fecha de pagos, y se descontará cada mes.
- Los salarios no reclamados por los empleados serán reintegrados dentro de los 5 días hábiles, posteriores a la fecha de pago de roles.
- El efectivo cobrado, producto del giro del negocio, deberá depositarse diariamente en las cuentas corrientes de la empresa.



Caja Chica

- Mantener el efectivo resguardado apropiadamente.
- Solicitar y conservar los comprobantes de todos los gastos incurridos.
- Todo gasto cubierto mediante caja chica deberá ser previamente aprobado por el Administrador y sustentado con facturas.
- No se entregarán anticipos a proveedores a través de este fondo.
- Toda factura deberá especificar el concepto del gasto como: gasolina, aceite, peajes, repuestos, material, copias, etc. No se aceptarán comprobantes con la descripción de "consumos varios", "misceláneos", "compras varias", etc., las facturas deberán estar claramente especificadas.
- Todo gasto deberá ser reportado en un período no mayor a 30 días.
- Hacer el reembolso de gastos cuando se haya ocupado entre el 60% y el 70% del fondo de caja chica, para tener siempre dinero disponible.
- Ser responsable por cualquier gasto no comprobado o mal manejo del fondo, podrá ser motivo de sanciones incluyendo el despido justificado.
- Cualquier departamento que requiera un gasto menor solicitará la compra vía caja chica solicitando un vale de caja.
- El Administrador aprobará el gasto o el vale de caja.
- El solicitante una vez con el vale de caja o el gasto aprobado pasará con el custodio de caja chica para recuperar el dinero gastado.
- El custodio de caja chica elaborará un reembolso de gastos de caja chica, donde colocará a detalle cada factura a recuperar.
- El departamento de contabilidad elaborará la transferencia o el cheque y solicitará la respectiva aprobación de gerencia.
- La contadora entregará el cheque al custodio y este firmará el recibido.

Bancos

- Debe conciliarse las operaciones de las cuentas contables de efectivo en el banco mensualmente contra los estados de cuentas emitidas por la contadora, dejando evidencia de dicha conciliación, al final de cada mes.



- Las personas encargadas de emitir y firmar los cheques, no deben ser las mismas que se encarguen de la conciliación del efectivo depositado en el banco.
- Deben conciliarse las operaciones de todas las cuentas bancarias.

Inventarios

- Deben almacenarse en lugares seguros y adecuados de acuerdo a los requerimientos de los productos y mercaderías.
- Todos los productos y mercaderías recibidos se controlarán por el remitente y el receptor mediante auxiliares de inventarios.
- Deben efectuarse conteos físicos, periódicos y sistemáticos de los productos y mercaderías y cotejar los resultados mensualmente.
- Los custodios de las existencias almacenadas deben firmar actas de responsabilidad material, que garanticen su control y recuperación ante un faltante o deterioro por negligencia.

Activos Fijos

- En cada departamento se controlan los activos tangibles ubicados en la misma mediante un modelo de control de estos bienes, en que conste la identificación, descripción y valor de cada activo.
- Los custodios de los activos fijos firmarán un acta de responsabilidad que garantice un control y recuperación ante faltante o deterioro por negligencia.
- Estos activos se depreciarán mensual y sistemáticamente.

Proveedores

- Se deberá aprovisionar el pago mediante un comprobante de registro.
- No se dará anticipos a proveedores.



- Las cuentas por pagar deben analizarse por rangos de fecha de vencimiento, a fin de tener conocimiento actualizado de las que se debe proceder a activar su pago.

Cuentas por Pagar

- Se deberán respetar las fechas de pago para evitar contratiempos.
- Se deberá establecer un cronograma de pagos mensual al inicio de cada mes, para tener presente las cuentas a saldar.
- Se deben analizar las cuentas a corto y a largo plazo para clasificarlas apropiadamente.
- Las cuentas por pagar deben estar debidamente archivadas por fecha de vencimiento.
- Se debe realizar arqueos periódicos de las cuentas por pagar físicas con respecto al mayor de cuentas por pagar.

Cuentas por Cobrar

- Se considera aval a las existencias de activos que posea el cliente para ofrecerlos como garantía de pago.
- Después de cierto número de días contados a partir de la fecha de vencimiento de una cuenta por cobrar, normalmente la empresa enviara una carta en buenos términos, recordándole al cliente su obligación. Si la cuenta no se cobra dentro de un período determinado después del envío de la carta, se envía una segunda carta más decisiva.
- Si las cartas son inútiles, se procederá a llamar al cliente para exigirle el pago inmediato. Si el cliente tiene una excusa razonable, se puede hacer arreglos para prorrogar el período de pago.

Facturación y Pagos

- La factura original emitida por la empresa se entregará al cliente en el momento de entrega del producto o mercadería.



- El plazo para el pago de mercaderías facturadas a crédito podrá considerarse vencido a partir del primer día después de la fecha de vencimiento especificada en la Factura.
- Los pagos efectuados por los clientes podrán ser:
 - En efectivo, tarjeta de crédito, cheque nominativo para depósito, depósitos en cuenta de la empresa.
 - No se aceptarán cheques de terceros a favor del cliente.
- El cliente se comprometerá a notificar a la empresa por escrito cualquier cambio que se genere (Domicilio y/o Razón Social), en un término de 10 días hábiles anexando documentación correspondiente.
- La empresa no está obligada a conceder descuentos.

3.2.4.3 Políticas de Compras

- Toda compra de bienes o servicios debe tener el respaldo de la orden de pedido o requerimiento del producto o servicio que se solicite en cada área.
- Toda compra de bienes o servicios debe tener su factura de respaldo y debe cumplir con los requisitos que exige el SRI.
- Recibida la factura debe ser ingresada inmediatamente al sistema contable y se debe realizar su respectiva retención en la fuente.
- Cuando se trate de compras a crédito la retención a la fuente debe ser enviada al proveedor antes del plazo que otorga el Reglamento de Aplicación del Régimen Tributario Interno.
- Todo pedido de compra de inventario debe tener la firma de responsabilidad y la firma de autorización.
- El pedido de compra no puede ser realizado si no cuenta con las firmas correspondientes.
- Los documentos de pedidos de compra deben ser prenumerados.
- Debe existir un margen de stock mínimo de inventarios establecido para que no exista desabastecimiento.
- Los pedidos de compra deben ser archivados en forma ordenada y cronológica incluyendo los documentos anulados.



3.2.4.4 Políticas de ventas

- Se debe ofrecer una atención esmerada, ágil, eficiente, cordial, amable y rápida al cliente.
- Se debe contar con una lista de precios vigente y autorizada.
- Se debe revisar permanentemente la lista de precios.
- Se debe contar con un área de administración de ventas que maneje estadísticas sobre la venta de los productos y mercaderías.
- La cartera recaudada debe ingresar adjunto al reporte diario de ventas y cobros.

3.2.4.5 Políticas de Remuneración a Empleados y Trabajadores

- Todo el personal de la Empresa debe estar legalmente contratado.
- Se debe entregar una copia del rol de pagos mensual al trabajador según lo dispuesto por la ley.
- Se debe efectuar las deducciones de impuestos que establece la ley.
- Se debe asegurar al personal que interviene en el proceso de nómina, incluyendo su pago.
- La remuneración del personal estará basado en la valoración de cada puesto a partir de su complejidad y de los niveles de responsabilidad que tenga, y se regirá de acuerdo a la escala salarial vigente, la cual será actualizada anualmente en base a estudios de mercado.
- Para cada nivel de puesto, se establecerán tres rangos de salario: mínimo, medio y alto, que serán utilizados para fines de contratación, aumentos por méritos u otros.
- La remuneración a los empleados será computada en base a la jornada de trabajo de un mes.
- Cuando un empleado ocupe temporalmente un cargo de mayor remuneración, deberá percibir la diferencia entre el salario que corresponda en la escala salarial, al punto medio y el salario que tenga el empleado que lo sule.



- Los incrementos adicionales de sueldo solo lo puede hacer el Gerente.
- La cancelación de los sueldos y salarios se debe realizar hasta el quinto día del mes siguiente.
- Los aumentos de salario que otorgue la Empresa serán tomando en cuenta los siguientes factores:
 - **Mérito Personal:** Se establece en base a los resultados de la evaluación del desempeño, con el objeto de estimular e incitar al empleado, cuyo desempeño ha sido adecuado de acuerdo a los requerimientos. El porcentaje a otorgar dependerá de la calificación que obtenga el empleado en la evaluación.
 - **Revisión de Cargo:** Si han aumentado las funciones y responsabilidades de un cargo en particular, se procede a la revaloración, según el sistema de valoración con que se cuente, y se procede a efectuar el ajuste correspondiente, previa aprobación del Gerente.
 - **Promoción:** Si el empleado es promovido, deberá recibir la remuneración correspondiente a la nueva posición a partir de la fecha de vigencia de la misma.
- La evaluación del desempeño se aplicará a todos los empleados de la empresa una vez al año, en la fecha aniversario del empleado en el puesto.
- Toda evaluación deberá ser discutida con el empleado, por parte del supervisor, y deberá indicar el período de tiempo evaluado.
- Las evaluaciones del desempeño tendrán resultados únicos y particulares para cada empleado.
- Se proveerá entrenamientos y/o capacitación al personal, en áreas relacionadas con su función actual o para su futuro desarrollo dentro de la empresa. Las facilidades que se otorguen estarán limitadas a cursos, seminarios, entrenamientos y otros a nivel técnico.



3.3 Conclusiones y Recomendaciones

3.3.1 Conclusiones:

- La empresa no se sustenta en una estructura organizativa consecuente, ocasionando que la delegación de autoridad no esté muy bien definida, lo que lleva a una desorganización administrativa-financiera movida también por la falta de un organigrama estructural adecuado, fomentando líneas de comunicación inapropiadas.
- Se ha identificado que en el supermercado se requiere la delimitación de responsabilidad y autoridad de cada uno de los puestos y funciones existentes, ya que se halla duplicidad e incompatibilidad de funciones, provocando una falta de control en las actividades, la información financiera y la salvaguarda de los activos de la misma.
- El supermercado no se respalda en un organigrama de personal que le permita establecer la verdadera necesidad de puestos de trabajo para cada área o sección que le permita organizar y delegar de mejor manera las funciones y responsabilidades que van de acuerdo con los procedimientos que deben aplicarse en la empresa para el desarrollo apropiado de las actividades.
- No todos los departamentos del supermercado manejan la documentación apropiada, ni conservan archivos adecuados para el desarrollo de sus actividades en sus diferentes procesos, esto es causa de desconfianza en la información procesada especialmente por el departamento contable y dificulta la realización del rastreo de las transacciones.
- En la sección de inventarios aún no se aplica un método apropiado y definido para la valoración del inventario, lo que provoca pérdidas al momento de ser valorados a precios históricos o anteriores.



- El supermercado no mantiene un apropiado control del efectivo ni se elaboran conciliaciones bancarias mensuales en las cuales se pueda comparar los libros contables con el estado de cuenta bancario, se utiliza efectivo y cheques de la empresa para gastos no relacionados con el giro del negocio, aspectos que traen consigo riesgos de colusión por parte de los empleados de la sección de ventas e inadecuado uso del efectivo por parte de los dueños de la empresa.
- El personal de la empresa no es consciente de las funciones, responsabilidades y políticas con las que debe trabajar menos aún de los procedimientos que se debe seguir en cada uno de los procesos que se deben cumplir en las diferentes actividades a desarrollar, únicamente lo hacen siguiendo indicaciones de quienes se encuentran laborando con ellos, del subadministrador o del administrador.
- No existe conciencia de la importancia que implica la implementación del control interno en el supermercado, principalmente por parte de la mayoría del personal del nivel operativo, hay falta de conocimiento y concientización de los objetivos que persigue la empresa por lo cual no se sienten involucrados en el logro de las metas establecidas.



3.3.2 Recomendaciones:

- Es propicio que la empresa considere la implementación del Organigrama Estructural (Propuesto) para el Supermercado La Plaza S.A., en el cual se establecen las secciones y áreas en las que se debería distribuir para su mejor organización y comunicación a nivel general, esto posibilitará la información y comunicación desde los niveles más bajos de la entidad hasta los más altos o viceversa sin pasar por alto los niveles de autoridad para fomentar el orden y la fluidez tanto a nivel funcional, comunicativo e informativo.
- Se considera oportuno que se tome en cuenta la adopción del Organigrama Funcional (Propuesto) para el Supermercado La Plaza S.A., en donde se establecen las responsabilidades tanto a nivel seccional como departamental, lo que permitirá evitar la duplicidad e incompatibilidad de funciones, ahorrando tiempo y dinero a la empresa.
- Se recomienda a la administración adoptar el Organigrama Posicional o de Personal (Propuesto) para el Supermercado La Plaza S.A., en donde se indica para cada área o sección del supermercado las necesidades en cuanto a puestos de trabajo que deberían o deben estar funcionando, esto permitirá llenar vacantes que pueden ser necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa y la optimización del recurso humano existente, evitando, eliminando o reubicando personal innecesario.
- Se exhorta a la administración la utilización de documentación apropiada como: documentos prenumerados que respalden el ingreso de mercaderías al Supermercado, pedidos de compra, órdenes de compra, egresos de bodega, comprobantes de diario, comprobante de ingreso y egreso para mantener un control sobre el ingreso y salida de efectivo, entrega o cumplimiento del pedido en caso de útiles de oficina; estas sugerencias servirán para realizar comparaciones y conciliaciones de kárdex y el inventario, asientos contables,



también permitirán la revisión y rastreo de cada una de las transacciones realizadas, entre otras.

- La adopción de un método de valoración de inventarios conveniente para la empresa, como la implementación del método promedio ponderado permitirá que la apreciación de los productos embodegados sea adecuada y actualizada para evitar pérdidas innecesarias.
- El gerente y el administrador como propietarios de la empresa deben tener presente que se debe utilizar y autorizar la emisión de cheques y el desembolso de efectivo para actividades y gastos relacionados únicamente con el Supermercado, para contar solamente con gastos deducibles de impuestos y que dichos gastos relacionados con el giro del negocio sean los que aparezcan en los estados financieros. En lo que respecta a las conciliaciones, el área de contabilidad está obligada a elaborar conciliaciones bancarias mensuales en la que se permita determinar si el saldo contable es razonable con respecto al estado de cuenta bancario, conocer la antigüedad de los cheques girados y la disponibilidad con que cuenta la administración para la adquisición de mercadería y otros gastos relacionados con la entidad.
- La implementación del manual de funciones y del manual de procedimientos propuestos, así como de las políticas sugeridas, permitirán que la implementación del control interno se realice de manera eficiente y efectiva haciendo posible una acertada organización administrativa-financiera del Supermercado.
- Es necesario difundir y concientizar a todo el personal del Supermercado La Plaza S.A. la importancia que involucra la implementación del control interno, como una herramienta y un medio necesario para lograr la consecución de los objetivos y metas de la empresa.



3.4 Bibliografía

3.4.1 Bibliografía citada

- AGUIRRE, Juan. Gestión Administrativa. 1ª ed. Colombia: Editorial Lito Perla Impresores, 2003, p.37-38
- AGUIRRE, Juan. Auditoría y Control Interno. 1ª ed. Colombia: Editorial Lito Perla Impresores, 2003, p.74
- BOTER, Fernando y Mauri. Contabilidad General. 2ª ed. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A., 1996, p.4
- CALDERÓN RIVERO, Rodelta. Auditoría y Control Interno, [s.l.]: [s.n.], ca. 2009, p.151
- CEPEDA ALONSO, Gustavo. Auditoría y Control Interno. 1ª ed. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A., 1997. ISBN 958-600-601-8, p.15
- CHIAVENTATO, Idalberto. Proceso Administrativo: Teoría Proceso y Práctica. 3a ed. Perú, 2007
- COMITÉ INTERAMERICANO DE CONTADURÍA. Contabilidad General. 1996, p.4
- COOPERS & LIBRAND. Control Interno Estructura Conceptual. 2ª ed. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A., 1997. 2002, p.39
- FRANKLIN F., Enrique Benjamín. Auditoría Administrativa. 1a ed. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A., 2007. ISBN: 970-10-3072-9, p.87
- GÓMEZ, Morfin. Control Interno. 1ª ed. México: UTEHA, S. A. de C. V., cop., 1968, p.36



- HARGADÓN, Bernard. Contabilidad General. 1a ed. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A., 1996, p.4
- HIMELBLEA, David. Contabilidad General. 1a ed. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A., 1996, p.4
- MEIGS, Robert F.; et al. Contabilidad: La base para decisiones gerenciales. 11a ed. Colombia: McGraw-Hill/Interamericana S.A., 1998, p.3
- PETERSEN, Elmore; PLOWMAN, Grosvenor. Organización y Dirección de Empresas. 4a ed. México: UTEHA, S. A. de C. V., cop., 1980. ISBN 968-438-545-5, p.353
- VALDIVIEZO, Mercedes. Análisis Financiero. 2^a ed. Colombia: Editorial Lito Perla Impresores, 2005, p.285

3.4.2 Bibliografía consultada

- BUSTAMENTE HERRERO, Roberto; et al. Auditoría y Control Interno. 2a ed. España: Grupo Cultural, S.A., 2005. ISBN 84-8055-870-9
- CALDERÓN RIVERO, Rodelta. Auditoría y Control Interno. [s.l.]: [s.n.], ca. 1990, 200?
- CASALES & ASOCIATES. Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica TAM. México, 2004
- CÁRDENAS, Marcelo. Módulo de Presupuestos y Administración Financiera, IV Nivel. U.T.C., 2007-2008
- CEPEDA ALONSO, Gustavo. Auditoría y Control Interno. 1a ed. Colombia: McGraw-Hill/Interamericana S.A., 2000. ISBN 958-600-601-8
- CHIAVENTATO, Idalberto. Proceso Administrativo: Teoría Proceso y Práctica. 3a ed. Perú, 2007



- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Dirección de Capacitación, Manual del Participante: Planificación Estratégica. Auditoría de Gestión. 2a ed. Ecuador, 1999
- COOPERS & LIBRAND. Los Nuevos Conceptos del Control Interno. 3a ed. España: Díaz de Santos S.A., 1997. ISBN: 84-7978-295-1
- DEFAZ CALVOPÍÑA, Rosa. Módulo de Administración General, II Nivel. U.T.C., 2006
- ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo. Control Interno y Fraudes con Base en los Ciclos Transaccionales. 1a ed. Colombia: Editorial Lito Perla Impresores, 2002
- FRANKLIN F., Enrique Benjamín. Auditoría Administrativa. 1a ed. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A., 2003. ISBN: 970-10-3072-9
- HARGADON, Bernard J.; MÚNERA CÁRDENAS, Armando. Contabilidad de Costos. 2a ed. Colombia: Grupo Editorial Norma, 1995. ISBN 958-04-0466-6
- MANTILLA, Samuel; CANTE, Sandra. Auditoría del Control Interno. 1a ed. Colombia: Eco Ediciones, 2005. ISBN: 958-648-387-8
- MANTILLA, Samuel. Control Interno, Informe COSO. 4a ed. Colombia: Eco Ediciones, 2005. ISBN: 958-648-346-0
- MEIGS, Robert F.; et al. Contabilidad: La base para decisiones gerenciales. 11a ed. Colombia: McGraw-Hill/Interamericana S.A., 1998
- PETERSEN, Elmore; PLOWMAN, Grosvenor. Organización y Dirección de Empresas. 4a ed. México: UTEHA, S. A. de C. V., cop., 1980. ISBN 968-438-545-5



- RAMIREZ PADILLA, David Noel. Contabilidad Administrativa. 7a ed. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A., 2005. ISBN 970-10-4668-4
- ZAPATA SÁNCHEZ, Pedro. Contabilidad General. 4a ed. Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A., 2002. ISBN 959-600-485-6

3.4.3 Bibliografía virtual

BIBLIOTECAS DEL ECUADOR.COM

- GENEROSO, Anglin. Control Interno [en línea]. Noviembre 1989 [consulta: 15/11/2010; 15:30]. Disponible en Web:
<<http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf.html#tgarfpal.html>>
- LÓPEZ, Gabriela. Diseño de Sistema de Control Interno [en línea]. Marzo 2007 [consulta: 22/01/2011; 16:15]. Disponible en Web:
<<http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/2298>>
- LLERENA, Lorena. Manual de Control Interno [en línea]. Julio 2010 [consulta: 10/02/2011; 16:40]. Disponible en Web:
<<http://hdl.handle.net/123456789/426>>
- MANTILLA, Samuel. Auditoría de Control Interno>Fundamentos [en línea]. Marzo 2005 [consulta: 14/02/2011; 15:30]. Disponible en Web:
<http://doctrina.vlex.com.co/vid/herramientas-59164931>
- NAVAS, Johanna. Diseño de un Sistema de Control Interno [en línea]. Octubre 2007 [consulta: 22/01/2011; 16:25]. Disponible en Web:
<<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2421>>



- REYES, Mayra. Diseño de un Sistema de Control Interno [en línea]. Marzo 2007 [consulta: 27/02/2011; 15:32]. Disponible en Web:
<<http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/2135>>
- RODRÍGUEZ, Patricia. Diseño de un Control Interno [en línea]. Octubre 2006 [consulta: 27/02/2011; 15:35]. Disponible en Web:
<<http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/2082>>
- VELASCO, Marco. Implementación de Control Interno [en línea]. Octubre 2006 [consulta: 08/03/2011; 22:10]. Disponible en Web:
<<http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/1536>>

GESTIOPOLIS.COM

- GÓMEZ, Giovanni E. Auditoría y Control Interno [en línea]. Mayo 2001 [consulta: 11/10/2010; 16:50]. Disponible en Web:
<<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no11/controlinterno.htm>>
- GÓMEZ, Giovanni E. Manual de Procedimientos y su aplicación dentro del Control Interno [en línea]. Diciembre 2001 [consulta: 11/10/2010; 16:45]. Disponible en Web:
<<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/26/manproc.htm>>
- GONZÁLEZ, María. El Control Interno [en línea]. Diciembre 2007 [consulta: 15/12/2010; 15:25]. Disponible en Web:
<<http://www.gestiopolis.com/dirgp/fin>>
- PÉREZ, Marisol. El Sistema de Control de Gestión [en línea]. Octubre 2005 [consulta: 15/12/2010; 15:35]. Disponible en Web:
<<http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/evaluacion-del-control-interno>>



MONOGRAFÍAS.COM

- MATOSABREU, Santiago. Gestión Administrativa [en línea]. 200? [consulta: 11/12/2010; 14:55]. Disponible en Web:
<<http://www.monografias.com/trabajos25/gestionadministrativa/gestionadministrativa.shtml>>
- POUERI F., Manuel. Administración y Finanzas>Contabilidad [en línea]. 200? [consulta: 02/02/2011; 16:35]. Disponible en Web:
<<http://monografias.com/trabajos61/manejo-control-supermercado/manejo-control-supermercado3.shtml>>
- ENVIADO POR: HIC 500. Control Interno – Informe COSO [en línea]. Febrero 2003 [consulta: 22/02/2011; 22:16]. Disponible en:
<www.monografias.com>



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
LATACUNGA - ECUADOR

Anexos



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
LATACUNGA - ECUADOR