

**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**UNEMI**



**UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
COMERCIALES**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERAS EN CONTADURÍA PÚBLICA Y  
AUDITORIA -CPA**

**“REESTRUCTURACIÓN INTEGRAL DE LOS PROCESOS Y SISTEMAS DEL  
HEYDIMARKET DE LA CIUDAD DE SAN JACINTO DE YAGUACHI,  
PROVINCIA DEL GUAYAS”. AÑO 2013**

**AUTORAS**

**CUJILÁN ZÚÑIGA ANTONIA ABIGAIL  
OLAYA ASANZA MARTHA ELIZABETH**

**MILAGRO, MARZO 2013**

**ECUADOR**

## **ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por las **EGRESADAS CUJILÁN ZÚÑIGA ANTONIA ABIGAIL** y **OLAYA ASANZA MARTHA ELIZABETH**, para optar al título de **INGENIERAS EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORIA -CPA** y que acepto tutoriar a las estudiantes, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Milagro, Marzo 2013.

**Ec. Walter Franco Magister PYMES.**  
**TUTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Las autoras de esta investigación declaran ante el **CONSEJO DIRECTIVO DE LA UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro título o Grado de una Institución nacional o extranjera.

Milagro, Marzo del 2013.

**CUJILÁN ZÚÑIGA ANTONIA ABIGAIL**

**CI:0923485601**

**OLAYA ASANZA MARTHA ELIZABETH**

**CI: 0928425040**

## **CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA**

El **TRIBUNAL CALIFICADOR** previo a la obtención del título de **INGENIERAS EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORIA –CPA** otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA	[    ]
DEFENSA ORAL	[    ]
TOTAL	[    ]
EQUIVALENTE	[    ]

---

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

---

PROFESOR DELEGADO

---

PROFESOR SECRETARIO

## **CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA**

El **TRIBUNAL CALIFICADOR** previo a la obtención del título de **INGENIERAS EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORIA –CPA** otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA [ ]

DEFENSA ORAL [ ]

TOTAL [ ]

EQUIVALENTE [ ]

---

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

---

PROFESOR DELEGADO

---

PROFESOR SECRETARIO

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto a mi familia y amigos por estar conmigo siempre, y demostrarme que lo mejor de la vida es saber con quién se cuenta, los amo y solo me queda decir esto es por ustedes.

A Dios por guiarme siempre por el camino correcto, y sobre todo por brindarme la oportunidad de compartir este pequeño triunfo con todos aquellos que hicieron posible la culminación de este proyecto.

Dedico este proyecto a mis padres por ser los pilares fundamentales de mi formación tanto en el ámbito personal como en la educación, ellos han sido mi eje y el motor de marcha que siempre estuvo alentándome en mis estudios y a mis hermanos porque siempre están a mi lado.

A mis papis Sibilina y Julio que desde el cielo se sentirán orgullosos de ver los logros alcanzados por su pequeña nieta y sobre todo muy en especial a Dios ya que él es el artífice de nuestras vidas.

Este es solo un pequeño paso más en camino a la excelencia y lo voy a compartir con todos los seres que amo.

**CUJILÁN ZÚÑIGA ANTONIA ABIGAIL**

**OLAYA ASANZA MARTHA ELIZABETH**

## **AGRADECIMIENTO**

Primero agradezco al nuestro Señor que desde el cielo siempre guía mis pasos y el camino idóneo por el cual seguir por ayudarme con la culminación de este proyecto y esta etapa de mi vida.

Agradezco a Dios por iluminarme y darme fuerzas, para poder culminar este proyecto.

Un agradecimiento muy especial para las siguientes personas Econ. Walter Franco V., Arq. Roberto Gómez Torres, Dra. Maritza Gutiérrez Cedeño, y Dra. Adriana Robles Altamirano, por haberme brindado su ayuda incondicional.

Agradezco de todo corazón a cada una de esas personitas que estuvieron pendientes de mí durante todo este proceso y que por el espacio no puedo nombrarlos a todos.

Muy en especial un agradecimiento a mi tutor Econ. Walter Franco Vera y mi compañera de proyecto Martha Olaya Asanza, ya que con su ayuda, apoyo incondicional y trabajo en equipo hicieron posible la materialización de este proyecto.

Y a mis familiares y amigos que siempre están a mi lado.

**CUJILÁN ZÚÑIGA ANTONIA ABIGAIL**

**OLAYA ASANZA MARTHA ELIZABETH**

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

---

**LIC. JAIME OROZCO HERNÁNDEZ MSc.**

**Rector de la Universidad Estatal de Milagro**

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedemos a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del trabajo realizado como requisito previo para la obtención de nuestro título de tercer nivel, cuyo tema es **“REESTRUCTURACIÓN INTEGRAL DE LOS PROCESOS Y SISTEMAS DEL HEYDIMARKET DE LA CIUDAD DE SAN JACINTO DE YAGUACHI, PROVINCIA DEL GUAYAS”**. AÑO **2013**, y que corresponde a la **UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

Milagro, Marzo del 2012.

**CUJILÁN ZÚÑIGA ANTONIA ABIGAIL**

**CI:0923485601**

**OLAYA ASANZA MARTHA ELIZABETH**

**CI: 0928425040**



# ÍNDICE GENERAL

Contenido	
CARATULA.....	i
ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	iii
CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA .....	iv
CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR .....	viii
ÍNDICE GENERAL.....	ix
ÍNDICES DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS. ....	xiii
RESUMEN .....	xiv
ABSTRACT.....	xv
CAPÍTULO I .....	1
EL PROBLEMA.....	1
<b>1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1.1. Problematización.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1.2. Delimitación del problema .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1.3. Formulación del problema.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1.4. Sistematización del Problema.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1.5. Determinación del tema. ....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. OBJETIVOS .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.1. Objetivo General. ....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.2. Objetivos Específicos.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>3</b>
CAPÍTULO II .....	5
MARCO REFERENCIAL .....	5
<b>2.1. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1.1. Antecedentes históricos. ....</b>	<b>5</b>
<b>2.1.2. Antecedentes referenciales.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1.3. Fundamentación.....</b>	<b>27</b>
<b>2.3. Marco conceptual .....</b>	<b>66</b>
<b>2.4. Hipótesis.....</b>	<b>70</b>

2.4.1.	<b>Hipótesis General</b> .....	70
2.4.2.	<b>Hipótesis Particulares</b> .....	70
2.4.4.	<b>Operacionalización de las variables</b> .....	72
CAPÍTULO III.....		73
MARCO METODOLÓGICO.....		73
3.1.	<b>TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION</b> .....	73
3.2.	<b>LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA</b> .....	76
3.2.1.	<b>Características de la población</b> .....	76
3.2.2.	<b>Delimitación de la población</b> .....	76
3.2.3.	<b>Tipo de muestra</b> .....	77
3.2.4.	<b>Tamaño de la muestra</b> .....	77
3.3.	<b>LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS</b> .....	78
3.3.1.	<b>Técnicas e instrumentos de la investigación</b> .....	80
3.4.	<b>EL TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN</b> .....	80
CAPÍTULO IV.....		81
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....		81
CAPÍTULO V.....		110
PROPUESTA.....		110
5.1.	TEMA.....	110
5.2.	JUSTIFICACIÓN.....	110
5.3.	OBJETIVOS.....	110
5.3.1.	Objetivo General.....	110
5.3.2.	Objetivos Específicos.....	111
5.4.	FUNDAMENTACIÓN.....	111
5.5.	UBICACIÓN DEL PROYECTO.....	115
5.6.	MARCO LEGAL.....	117
5.7.	IMPACTO.....	134
5.8.	APLICACIÓN GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	136
5.8.1.	Organigrama Estructural.....	136
5.8.2.	Organigrama Funcional.....	137
5.8.3.	MANUAL DE FUNCIONES.....	138
5.8.4.	FODA.....	148
5.8.5.	Matriz FO FA DO FA.....	149
5.9.	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	151
5.9.1.	Manual de políticas y procedimientos.....	151
5.9.2.	CRONOGRAMA.....	164

<b>5.9.3.    INFORME FINAL</b> .....	165
5.10 RECURSOS Y ANÁLISIS FINANCIEROS .....	168
5.11. IMPLEMENTACION DE DOBRA .....	179
<b>5.11.1.    BENEFICIOS Y CARACTERÍSTICAS DE LA IMPLEMENTACIÓN</b> ..	180
<b>5.11.2.    MODULOS A IMPLEMENTAR</b> .....	181
<b>5.11.3.    COSTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN</b> .....	184
<b>5.11.4.    CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN</b> .....	184
5.12. <b>MERCHANDISING</b> .....	186
5.13. <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	198
5.14. <b>Bibliografía.</b> .....	201
<b>Anexos</b> .....	1

## ÍNDICES DE FIGURAS.

GRÁFICO 1 HEYDIMARKET. 1 .....	10
GRÁFICO 2. WALMERT. 2 .....	11
GRÁFICO 3. LOGO DE WALMART. 3 .....	12
GRÁFICO 4. LOGO DE TIA SA. 4 .....	15
GRÁFICO 5. LOGO DE SUPERMAXI 5 .....	19
GRÁFICO 6. LOGO DE MEGAMAXI 6 .....	20
GRÁFICO 7. LOGO DE AKI 7 .....	21
GRÁFICO 8. LOGO DE GRAN AKI 8 .....	22
GRÁFICO 9. LOGO DE MI COMISARIATO 9 .....	24
GRÁFICO 10. LOGO DE HIPER MARKET 10 .....	24
GRÁFICO 11. DEVIES CORP SA 11 .....	25
GRÁFICO 12. RELACIÓN COSTO ESTADOS FINAN 12.....	33
GRÁFICO 13. INVENTARIOS 13 .....	33
GRÁFICO 14. TOTAL DE ENCUESTADOS POR EDAD 14 .....	82
GRÁFICO 15. TOTAL DE ENCUESTADOS POR GÉNERO 15.....	83
GRÁFICO 16. PREGUNTA.1 CONSUMIDORES INTERNOS 16 .....	84
GRÁFICO 17. PREGUNTA 2. CONSUMIDORES INTERNOS 17.....	85
GRÁFICO 18. PREGUNTA 3. CONSUMIDORES INTERNOS 18.....	86
GRÁFICO 19. PREGUNTA 4. CONSUMIDORES INTERNOS 19.....	87
GRÁFICO 20. PREGUNTA 5. CONSUMIDORES INTERNOS 20.....	88
GRÁFICO 21. TOTAL DE ENCUESTADOS POR GÉNERO 21 .....	89
GRÁFICO 22. TOTAL DE ENCUESTADOS POR EDAD 22.....	90
GRÁFICO 23. TOTAL DE ENCUESTADOS POR ESTADO CIVIL 23 .....	91
GRÁFICO 24. NIVEL DE COMPRAS. 24 .....	92
GRÁFICO 25. RESIDENCIA ACTUAL 25 .....	94
GRÁFICO 26. PREGUNTA 1 CONSUMIDORES EXTERNOS. 26 .....	95
GRÁFICO 27. PREGUNTA 2 CONSUMIDORES EXTERNOS. 27 .....	96
GRÁFICO 28. PREGUNTA 3 CONSUMIDORES EXTERNOS 28 .....	97
GRÁFICO 29. PREGUNTA 4 CONSUMIDORES EXTERNOS. 29 .....	98
GRÁFICO 30. PREGUNTA 5 CONSUMIDORES EXTERNOS. 30 .....	99
GRÁFICO 31. PREGUNTA 6 CONSUMIDORES EXTERNOS 31 .....	100
GRÁFICO 32. PREGUNTA 7 CONSUMIDORES EXTERNOS. 32 .....	101
GRÁFICO 33. PREGUNTA 8 CONSUMIDORES EXTERNOS 33 .....	102
GRÁFICO 34. PREGUNTA 9 CONSUMIDORES EXTERNOS 34 .....	103
GRÁFICO 35. PREGUNTA 10 CONSUMIDORES EXTERNOS 35.....	104
GRÁFICO 36. CROQUIS DE UBICACIÓN. 36 .....	116
GRÁFICO 37. CRONOGRAMA DE PAGOS DE IMPUESTOS. 37 .....	117
GRÁFICO 38. ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO. 38 .....	128
GRÁFICO 39. CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO. 39.....	129
GRÁFICO 40. OBJETIVOS DE CONTROL INTERNO. 40.....	130
GRÁFICO 41 MÉTODOS PARA DOCUMENTAR EL CONOCIMIENTO DEL CONTROL INTERNO. 41 .....	134
GRÁFICO 42. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL. 42.....	136
GRÁFICO 43. ORGANIGRAMA FUNCIONAL. 43.....	137
GRÁFICO 44. HERRAMIENTA FICHERO DE PRODUCTO 44.....	182
GRÁFICO 45. HERRAMIENTA GENERAR ORDEN 45 .....	182
GRÁFICO 46. HERRAMIENTA INFORME DE DATOS. 46.....	183
GRÁFICO 47. HERRAMIENTA PROVEEDORES 47.....	184
GRÁFICO 48. MERCHANDISING PROPUESTO 47 .....	186
<b>GRÁFICO 49. FOTOS DEL LOCAL 47.....</b>	<b>1</b>

## ÍNDICE DE TABLAS.

<b>Tabla 1.</b> Locales de SUPERMAXI.....	20
<b>Tabla 2.</b> Locales de MEGAMAXI.....	21
<b>Tabla 3.</b> Locales de AKÍ.....	21
<b>Tabla 4.</b> Locales de GRAN AKÍ.....	22
<b>Tabla 5.</b> Operacionalización de las variables. ....	72
<b>Tabla 6.</b> Total de encuestados por edad.....	82
<b>Tabla 7.</b> Total de encuestados por género .....	83
<b>Tabla 8.</b> Pregunta. Consumidores Internos.....	84
<b>Tabla 9</b> Pregunta 2. Consumidores Internos.....	85
<b>Tabla 10.</b> Pregunta 3. Consumidores Internos.....	86
<b>Tabla 11.</b> Pregunta 4. Consumidores Internos.....	87
<b>Tabla 12.</b> Pregunta 5. Consumidores Internos.....	88
<b>Tabla 13.</b> Total de Encuestados por género.....	89
<b>Tabla 14.</b> Total de Encuestados por Edad .....	90
<b>Tabla 15.</b> Total de Encuestados por Estado Civil.....	91
<b>Tabla 16.</b> Total de Compras por Dólares.....	91
<b>Tabla 17.</b> Uso de las Compras. ....	92
<b>Tabla 18.</b> Residencia Actual .....	93
<b>Tabla 19.</b> Pregunta 1. Consumidores Externos.....	95
<b>Tabla 20.</b> Pregunta 2 Consumidores Externos.....	96
<b>Tabla 21.</b> Pregunta 3 Consumidores Externos.....	97
<b>Tabla 22.</b> Pregunta 4 Consumidores Externos.....	98
<b>Tabla 23.</b> Pregunta 5 Consumidores Externos.....	99
<b>Tabla 24.</b> Pregunta 6 Consumidores Externos.....	100
<b>Tabla 25.</b> Pregunta 7 Consumidores Externos.....	101
<b>Tabla 26.</b> Pregunta 7 Consumidores Externos.....	102
<b>Tabla 27.</b> Pregunta 9 Consumidores Externos.....	103
<b>Tabla 28.</b> Pregunta 10 Consumidores Externos.....	104
<b>Tabla 29.</b> Verificación de hipótesis .....	109
<b>Tabla 30.</b> Matriz FODA.....	148
<b>Tabla 31.</b> Matriz FOFADODA.....	149

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “**REESTRUCTURACIÓN INTEGRAL DE LOS PROCESOS Y SISTEMAS DE HEYDIMARKET DE LA CIUDAD DE SAN JACINTO DE YAGUACHI, PROVINCIA DEL GUAYAS**”. AÑO 2013, tiene como finalidad dar a conocer de forma descriptiva y mediante la observación como la aplicación de los métodos y técnicas de auditoría en tiempo real, ayudan a mejorar los controles internos y procesos administrativos, operativos y financieros de la empresa, optimizando tiempos y recursos de la misma.

En el caso de la Auditoria su papel fundamental es detectar errores o irregulares dentro del proceso contable, administrativo y operativo de la empresa, siendo evaluados a través de la medición de la fiabilidad de los controles internos con la finalidad de emitir sugerencias y recomendaciones en los papeles de trabajo, resumidos en un informe final hacia la gerencia con el mejorar la rentabilidad del negocio basados en la reestructuración de sus procesos.

Las áreas analizadas durante la evaluación del Mini Market fueron Bodega, Almacén, y administración. El tipo de estudio elegido, para el presente trabajo de investigación es exploratorio, y descriptivo, donde se ha optado por diferentes criterios, conducentes a los objetivos propuestos inicialmente. Para la aplicación de la Auditoria se consideró aspectos como el tamaño de la empresa, número de empleados, facilidad para la obtención de información, obteniendo resultados favorables para la investigación. Dando como resultado la propuesta planteada en este proyecto.

Propuesta aplicada: Organigrama Jerárquico y Funcional, Manuel de Políticas y Procedimientos, Aplicación de ratios financieros para evaluación de la empresa, implementación de herramientas complementarias para DOBRA, Merchandiser

Nuestros más sinceros agradecimientos a cada una de las personas que colaboraron, en la conclusión de este trabajo, quienes vienen guiando paso a paso para el logro de nuestros objetivos.

**Palabras claves:** Control Interno, Inventarios, Auditoria, Procesos

## **ABSTRACT**

The presented paper titled "RESTRUCTURING PROCESS INTEGRAL SYSTEMS HEYDIMARKET AND CITY OF SAN JACINTO YAGUACHI, Guayas Province." 2013, aims to raise awareness descriptively and by observing the application of the methods and techniques of real-time audit, help improve internal controls and administrative, operational and financial aspects of the company, optimizing time and the same resources.

For Auditing your role is to detect errors in the process or irregular accounting, administrative and operational company, being evaluated by measuring the reliability of internal controls in order to make suggestions and recommendations on working papers, summarized in a final report to management with improved profitability based on the restructuring of its processes.

The areas analyzed during the assessment were Bodega Mini Market, Store, and administration. The type of study chosen for this research is exploratory and descriptive, where we have chosen different criteria, leading to the objectives originally proposed. For the purposes of the audit are considered aspects such as company size, number of employees, ease of obtaining information, obtaining favorable results for research. Resulting in the proposal made in this project.

Applied Proposal: Hierarchical and Functional Organization, Policy and Procedure Manuel, Application of financial ratios for evaluating the company, implementation of complementary tools for DOBRA, Merchandiser

Our sincere thanks to each of the persons who assisted in the completion of this work, who are guided step by step to achieve our goals.

**Keywords:** Internal Control, Inventory, Audit, Process.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1. Problematización.**

En la ciudad de Yaguachi, se dio un proceso de emprendimiento, que desarrollo la idea de distribuir productos de consumo masivo través de diferentes canales, cuyo resultado en la actualidad es la presencia de HEYDIMARKET, que cuenta con variedad de productos.

Dentro de los problemas que se han observados en el transcurso de la investigación tenemos los siguientes como principales, no cuenta con un control de inventario, no hay una estructura jerárquica definida, existe alta rotación del personal no hay un orden establecido de productos. Las cuentas personales no están plenamente definidas, cuenta con personal sub-empleados, no cuenta con un sistema de capacitación a los empleados para el área en el cual desempeña sus labores.

Lo que ocasiona emprendimiento no planificado, pocos conocimientos de marketing, falta de personal acorde a las necesidades del sector, pocas fuentes de financiamiento, no existe infraestructura adecuada acorde a la necesidad de los consumidores.

Si estas irregularidades continúan darán lugar a clausura, bajo rendimientos de ventas, faltantes de caja, descuadres de inventario, caducidad de productos, desorganización de productos en perchas.

Esta investigación es importante porque nos ayudara a mejorar la empresa en todas sus áreas tanto financiera como administrativa, aumentar el margen de ganancias, nivel de ventas y por ende la eficiencia y eficacia en los procesos relacionados.



### **1.1.2. Delimitación del problema**

Este proyecto de investigación se llevara a cabo en el país Ecuador, correspondiente a la región Costa, específicamente en el Cantón San Jacinto de Yaguachi, la misma que se encuentra ubicada al este de la Provincia del Guayas. El Sector Empresarial al que corresponde este proyecto es a la Microempresa Distribución de productos de consumo masivo.

El Cantón San Jacinto de Yaguachi se encuentra ubicado a 29 km. de Guayaquil. Está asentada a 15 m.s.n.m., su temperatura promedio es de 25°C, su precipitación promedio anual está entre 500 y 1000 mm; con una población de 60.958 habitantes.; Mujeres: 29.694 Hombres: 31.2641.

### **1.1.3. Formulación del problema.**

¿De qué manera incide en la empresa HEYDIMARKET la aplicación de un sistema administrativo integral y que beneficios obtendrá?

### **1.1.4. Sistematización del Problema.**

¿Cómo mejorar el sistema de control de inventarios en la empresa HEYDIMARKET?

¿Qué tipo de estructura organizacional tiene la empresa HEYDIMARKET para el control de sus empleados?

¿Qué tipo de control financiero lleva la empresa HEYDIMARKET para el control de sus actividades comerciales?

¿Qué tipo de capacitación tienen los empleados de HEYDIMARKET para desempeñar las funciones específicas del puesto?

### **1.1.5. Determinación del tema.**

Reestructuración integral de los procesos y sistemas del HEYDIMARKET de la ciudad de San Jacinto de Yaguachi, provincia del Guayas. Año 2013.

## **1.2.OBJETIVOS**

### **1.2.1. Objetivo General.**

Determinar la necesidad de un sistema administrativo integral a través de una auditoría operativa aplicando las siguientes técnicas: estudio general, análisis, inspección, observación, investigación – confirmación y cálculo para proponer posibles soluciones con las cuales se maximizar los márgenes de ganancias, mejorar la imagen del HEYDIMARKET y aumentar nivel de control administrativo.

### **1.2.2. Objetivos Específicos.**

- ✓ Identificar el tipo de control de inventarios que utiliza la empresa HEYDIMARKET.
- ✓ Evaluar el tipo de estructura organizacional posee la empresa para el control de su personal.
- ✓ Establecer el tipo de controles financieros que utiliza la empresa para el registro de sus actividades comerciales
- ✓ Definir el nivel de capacitación de los empleados para cada puesto de trabajo.
- ✓ Analizar de qué manera contribuye la sectorización de la bodega en la generación de pérdidas para la empresa e inconformidad de los clientes

## **1.3.JUSTIFICACIÓN**

Es importante la investigación que se va a realizar ya que permite identificar la existencia de procesos administrativos integrales en el HEYDIMARKET, el control de inventarios, si existe estructura jerárquica definida, nivel de rotación del personal y presentación de productos lo cual está ocasionando una ineficiencia e ineficacia de procesos en la empresa.

Por los motivos expuestos anteriormente se escogió el tema reestructuración integral de los procesos y sistemas del HEYDIMARKET de la ciudad de San Jacinto de Yaguachi, provincia del Guayas, ya que sin duda alguna se cree que se contribuirá con soluciones para el mejor funcionamiento de la empresa, con propuestas que maximizarán el margen de ganancias, la imagen de la empresa y procesos administrativos internos.

Al momento de reestructurar los procesos administrativos integrales, se lograra ayudar a una optimización de recursos, mejorando el rendimiento económico, puesto que se proponer una planificación adecuada, conocimientos en marketing, capacitaciones acorde al puesto de trabajo, fuentes de financiamiento para el análisis de ampliación de la infraestructura que permitan establecer un correcto sistema administrativo integral para la empresa.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1.MARCO TEÓRICO.**

##### **2.1.1. Antecedentes históricos.**

##### **Historia supermercado.**

Las definiciones que podemos encontrar de lo que es un supermercado son numerosas, unas más amplias que otras, pero las más importantes solo se diferencian en el volumen de ventas anual. Esto es comprensible debido a que cada una de ellas pertenece a un margen temporal diferente en el cuál se formularon. Las cantidades no nos interesan tanto como el significado en sí, ya que las primeras cambiarán conforme pase el tiempo.

En 1951 cuando hablábamos de Supermercado nos referíamos a: “ una gran tienda dividida en secciones de productos alimenticios y por lo menos con el departamento de comestibles funcionando a base de autoservicio, con un mínimo de ventas anuales de 500,000.00 dólares”.

En 1958, esa cantidad se aumentó a 1, 000,000.00 de dólares. Otra definición expuesta por SuperMarket MERCHANDISING es la siguiente: “es una tienda dividida cuando menos en cuatro departamentos fundamentales: Comestibles servidos por el cliente, carne, víveres y productos lácteos, con un mínimo de ventas de 375,000.00 dólares al año”.

M.M. Zimmermannos da otra definición de supermercado: “Un supermercado es un establecimiento de ventas al detalle con muchas secciones, que vende comestibles y otras mercancías, de propiedad total del que lo lleva o bien funcionando por concesión, con un espacio adecuado para el estacionamiento de coches y haciendo un mínimo de

250,000.00 dólares al año. La sección de ultramarinos debe funcionar sobre la base del autoservicio”.

Pero la definición más amplia que encontramos es la siguiente: “La operación básica del supermercado es lograr volumen de ventas recurriendo a métodos tales como precios atractivos, técnicas de exposición, autoservicio, facilidades convenientes y atractivas de compras, promociones y publicidad, inventarios grandes pero bien regulados con respecto a rotación y adición de líneas diversificadas de mercancías incluyendo artículos no comestibles. En esta última definición encontramos todos los hitos que posteriormente se describirán: evolución del supermercado a lo largo del tiempo, elementos que aparecen por exigencias de su necesidad y ayudan en su evolución, técnicas para aumentar los beneficios, etc.

### **Los pioneros del supermercado.**

El almacén rural es el verdadero predecesor del supermercado en Estados Unidos, se trata de un almacén que estaba situado en el núcleo de una extensa zona y a la que acudían un gran número de sus pobladores. Estos centros no empleaban ninguna técnica comercial para atraer a sus clientes, pues estos por el contrario, lo consideraban como un verdadero servicio y favor que le hacían los propietarios de estos centros. Según Zimmerman en su libro “Los Supermercados” describe éste almacén de la siguiente manera: “En un amasijo increíble se amontonaban todos los artículos que un comprador de aquellos viejos tiempos pedía: percales, caramelos, arreos para caballo, etc., del techo colgaban sartenes, pantalones, artículos de labranza, ratoneras, etc.

Con todo eso el almacén rural era un emporio maravilloso, hombres, mujeres y niños varias millas a la redonda sentían un verdadero placer al pensar en visitar aquel alegre caos. Frente al almacén rural había una larga barra para atar a los caballos, que permanecían allí, mordisqueando en sus sacos de pienso, hasta que salía la familia con cestos, sacos y latas, que se colocaban bajo los asientos, antes de emprender el viaje de regreso a casa”. Se extiende en esta época el taylorismo (1912), una teoría industrial que intenta reducir los costes de producción industrial y que intenta reducir al máximo los desplazamientos innecesarios de los obreros.

1917-Una de las figuras más importantes en el desarrollo del supermercado fue Clarence Saunders, quien fue el primero, probablemente, en introducir el torniquete y el puesto de la caja registradora en la salida de la tienda en 1917. Relacionado con el merchandising y las tácticas para lograr mayores ventas podemos destacar como una importante figura a Michael Cullen debido a su gran capacidad como organizador de ventas de comestibles. Esto le permitió visionar el advenimiento de la distribución masiva canalizada a través del autoservicio. En su empresa donde trabajaba, Kroger Grocery and Baking Co., no tuvieron eco sus ideas y decidió emprender una carrera empresarial por sí solo. Así en agosto de 1930, abre las puertas su primer establecimiento en Nueva York, el King Kullen Grocery Co., negocio que se hizo muy popular debido a que vendía a precios muy bajos y hacía intensas campañas publicitarias.

Sylvan Goldman, otro pionero del supermercado, se dio cuenta de que sus clientes tenían problemas a la hora de cargar con las mercancías que elegían por toda su tienda, solo cargaban las bolsas hasta la mitad ya que le rozaba en las piernas y era muy incómodo cargar con ellas a tope. Por ello, en 1937 decidió crear un “carrito” que les permitiera cargar más productos, se trataba de una silla plegable con unas ruedas y una cesta de alambre sobre ella. Para evitar que las mujeres lo rechazaran por su semejanza con el carricoche de los niños que debían arrastrar todo el día, o que los hombres no les hiriera su masculinidad por su incapacidad de poder coger todos los productos, contrató actores que se pasearan comprando con este carrito por su tienda hasta que la sociedad se adaptó al invento. Otro gran supermercado que aumentó sus ganancias con la aplicación de una nueva técnica comercial aplastante fue la firma Big Bear.

Su grandísima fama y éxito fue debido a una inmensa campaña publicitaria en 1940 que hicieron en periódicos con unos grandes y llamativos titulares por todo el país que daban a conocer sus bajos precios, como por ejemplo: “Big Bear el triturador de precios” y otros por el estilo.

En 1945 Sam Walton, después de luchar en la II guerra mundial, decidió abrir un supermercado en el cuál experimento con algunas técnicas comerciales que le harían ser el hombre más rico de América durante un tiempo. Se dio cuenta de que si abarrotaba las estanterías de productos la gente compraba más, éstos debían ser de bajo precio y

además cerraba su tienda más tarde que la competencia y compraba productos rebajados comprando lotes enteros a los proveedores.

Hasta este momento el supermercado dispone de elementos que lo han perfeccionado como la caja registradora, el carrito de la compra y la cámara refrigeradora, entre otros. Hace uso además de distintas y variadas técnicas de MERCHANDISING para llamar la atención de los clientes y aumentar aún más sus ingresos. Estos inventos han hecho que el supermercado evolucione en gran medida y aun mas sus ventas.

### **Cadenas vs comerciante detallista.**

Durante los años 30 el pequeño comerciante se quedaba atrás en la lucha por este escaso mercado debido a su falta de técnicas comerciales para atraer clientes y que no le abandonaran. Sólo podía luchar mostrándose amable ante los clientes y pidiendo a los fabricantes que no vendieran a las cadenas. Veían como las cadenas mucho más poderosas y que presentaban mucha más variedad de productos ganaban el terreno.

Las cadenas se defendieron como es de suponer, pero la magnitud e importancia que adquirieron sus contrincantes fue tal que empezó a minarse su potencial comercial. El comerciante detallista no empleaba ningún medio para estimar que debía comprar o vender en cada momento, compraba por “corazonadas” y se mostraba satisfecho con obtener algún beneficio de sus ventas.

### **Recorrido por el Supermercado.**

Los supermercados tienen ubicados los carritos y las canastas de compra en la entrada, para que el cliente que llega pueda colocar los productos seleccionados inmediatamente que entra al establecimiento. Usualmente en la entrada del supermercado el cliente se topa con el “booth” de información, donde se provee servicio al cliente y en donde se autorizan cheques y se realizan los cuadros de caja registradora.

El área de “produce” (frutas, vegetales, tubérculos farináceos, y sofritos) se ubica generalmente en la parte lateral izquierda o derecha del supermercado, y es el departamento inicial del recorrido por el supermercado. En la parte central del supermercado se ubica el departamento de “grocery” (productos de consumo enlatados, en paquetes, en envases plásticos, ó en cajas, jugos, refrescos, aguas, bebidas, panes y

cereales, dulces, ciertos postres, y misceláneos para el cuidado personal, el hogar, alimento para animales, y otros más), en la parte más lateral del supermercado usualmente se encuentra el área de neveras de productos lácteos y el área de “bakery”. En la parte posterior del supermercado se ubica el área de carnes y detrás de ésta el almacén.

Al finalizar el recorrido por el supermercado el cliente encuentra en el área frontal de la tienda las cajas registradoras para pagar. El supermercado provee regularmente dos (2) cajas registradoras (expreso) para pagar compras de diez (10) a doce (12) artículos ó menos, las cajas de compras regulares y de una (1) a dos (2) cajas registradoras para pagar compras al por mayor.

En la actualidad se está viendo la tendencia de ubicar, anexo al área de “produce”, un almacén que provee la facilidad a los pequeños comerciantes para adquirir productos al por mayor. La variedad de productos que se ofrece a los clientes va a depender del estilo de supermercado, la demanda del producto, y la comunidad en donde está ubicado.

### **Primer distribuidor – vendedor.**

Principios del Siglo XX A principios del siglo XX la industria producía en abundancia, los productos eran empaquetados y enviados para vender en la tiendas a una velocidad desorbitada, pero las tiendas locales y los consumidores no podían comprar lo suficientemente rápido para absorber el aluvión de mercancías.

La manera de solucionar esta excesiva oferta: bajar los precios, pero el problema era el poco margen comercial existente. Una empresa de transporte, Atlantic&Pacific Tea Company, se dio cuenta que si además de transportar los alimentos, también los vendía al consumidor, se ampliaba el margen comercial y se podía permitir una rebaja de los precios. Ésta fórmula comercial dio grandes resultados y sentó las bases de la logística del supermercado moderno. Primer supermercado, Clarence Saunders

El supermercado como institución representativa de sociedades postindustriales

Uno de los fenómenos más importantes en lo relacionado con la transformación en los sistemas socio-ocupacionales, es el que tuvo lugar con la creciente importancia que ha ido ocupando el sector servicios.



El nacimiento y rápido desarrollo de la industria de los supermercados constituyen una respuesta lógica del comercio a los cambios ocurridos, a partir de la segunda mitad del siglo, en las necesidades de los consumidores, esto es desarrollo del poder adquisitivo de la clase media, incorporación de la mujer al mercado laboral, planificación familiar y menor tiempo dedicado a las compras y cuidado del hogar, etcétera.<sup>1</sup>

## HEYDIMARKET

Gráfico 1 HEYDIMARKET. 1



**Fuente:** Publicidad del Local

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

El mini MARKETHEIDY se encuentra ubicado en la cabecera cantonal del cantón San Jacinto de Yaguachi, inicio como una pequeña tienda de abarrotes cuya actividad económica era la venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco, llamada precio justo, en el año 2004 con capital propio de cuatro mil dólares americanos, y un financiamiento de seis mil dólares americanos, brindando a los usuarios varios productos de consumo masivo, y siempre caracterizándose por dar un buen servicio, basado en el enfoque que cliente siempre tiene la razón.

Con el transcurrir del tiempo el HEYDIMARKET, fue ampliando sus instalaciones, adecuándolo para brindar un mejor servicio al usuario, y atender la demanda del mercado Yaguachense en general.

<sup>1</sup><http://closecity.files.wordpress.com/2009/11/historia4.pdf>

HEYDIMARKET, cuenta con un mercado amplio, ya que tiene clientes no solo de la Cabecera Cantonal, sino también de los recintos y parroquias aledañas a la localidad.

En la actualidad es reconocido en el mercado como el proveedor de productos de consumo masivo, con precios económicos y de excelente calidad, y acorde a la necesidad del usuario.

Con la ampliación de sus instalaciones, surge la necesidad de implementar mejoras en cuanto al punto de venta como son los controles, técnicas de ventas, entre otras.

Al implantar controles en la recepción, almacenaje y presentación, se mejora el funcionamiento del HEYDIMARKET, logrando un excelente proceso dentro del local comercial.

### **2.1.2. Antecedentes referenciales.**

#### **Nivel Mundial**

#### **WALMART**

**Gráfico 2. WALMERT. 2**



**Fuente:** <http://corporate.walmart.com/our-story/heritage/history-timeline>

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

Desde la primera tienda Walmart abrió sus puertas en 1962 en Rogers, Arkansas, se ha dedicado a hacer una diferencia en las vidas de sus clientes. La empresa es el resultado de un liderazgo visionario Sam Walton, junto con generaciones de socios enfocados en ayudar a clientes y comunidades a ahorrar dinero y vivir mejor.

## Historia

- ✓ **1960 Walmart tienda 1 en Rogers, Arkansas.** Revolución minorista de estrategia Sam Walton fue construida sobre un fundamento inquebrantable: Los precios más bajos en cualquier momento y en cualquier lugar.
- ✓ **1962** El 2 de julio de 1962, Sam Walton abrió su primera tienda Wal-Mart en Rogers, Arkansas
- ✓ **1967** La familia Walton poseía 24 tiendas, sonando un aumento de \$ 12,7 millones en ventas
- ✓ **1969** La compañía incorporó oficialmente como WALMART STORES, Inc.
- ✓ **1970 WALMART Goes Nacional** En la década de 1970, una década de crecimiento increíble, "Mr. Sam" comenzó a tomar WALMART nacional, lo que demuestra una gran aceptación de su visión.
- ✓ **1970** Wal-Mart se convirtió en una empresa que cotiza en bolsa. El stock primero fue vendido en \$ 16,50 por acción.
- ✓ **1971** El primer centro de distribución y oficina en casa abrió sus puertas en Bentonville, Arkansas
- ✓ **1972** WALMART comenzó a cotizar en la Bolsa de Nueva York (WMT). Con 51 tiendas, WALMART registró ventas por US \$ 78 millones.

Gráfico 3. Logo de WALMART. 3



Fuente: <http://corporate.walmart.com/our-story/heritage/history-timeline>

Responsables: Cujilán, A; Olaya M.

- ✓ **1975** Inspirado por una visita a una planta de fabricación de Corea, Sam Walton introdujo la alegría WALMART.
- ✓ **1979** La Walmart Foundation fue establecida.
- ✓ **1980 Decenio de las Primicia.** En la década de 1980, el Club de Sam se abrieron primero, sirviendo las pequeñas empresas y los individuos, y el primer

SupercenterWALMART abierto, que combina un supermercado con mercancía general.

- ✓ **1980**Walmart alcanzó los \$ 1 mil millones en ventas anuales, más rápido que cualquier otra compañía en ese momento. WALMART tenía 276 tiendas y empleó a 21.000 socios.
- ✓ **1983** El primer Sams Club abrió sus puertas en Midwest City, Oklahoma WALMART reemplazado cajas registradoras con computarizado de punto de venta sistemas, lo que permite la salida rápida y precisa.
- ✓ **1984** Sam Walton hizo el hula en Wall Street, lo que hace buena su promesa de socios después que la compañía obtuvo un beneficio antes de impuestos del 8% para el año fiscal anterior.
- ✓ **1987**La empresa instaló el mayor sistema privado, la comunicación vía satélite en los EE.UU., la vinculación operaciones de la compañía a través de voz, datos y vídeo.
- ✓ **1988**El primer Supercenter WALMART abrió sus puertas en Washington, Missouri, combinando mercancías generales y supermercado a gran escala para proporcionar comodidad única de compras. David Glass fue nombrado CEO.
- ✓ **1990****Minorista Top de Estados Unidos** En 1990, Wal-Mart fue la nación número uno minorista. A medida que el Supercenter WALMART redefinido conveniencia y de ventanilla única, Precios Bajos Todos los días se internacionaliza.**El presidente George HW Bush presenta Medalla de la Libertad a Sam Walton.**
- ✓ **1991**A través de una empresa conjunta con Cifra, una empresa minorista de México, Wal-Mart se hizo global, la apertura de un club de Sam en la Ciudad de México.
- ✓ **1992**Mientras recibe la Medalla de la Libertad, Sam Walton articuló la misión de la compañía de ahorrar dinero a la gente para que puedan vivir mejor, poco antes de fallecer a los 74 años. RobWalton se convirtió en presidente de la junta. WALMART emplea 371.000 socios en 1.928 tiendas y clubes.
- ✓ **1993**WALMART celebró su primer \$ 1 mil millones semana de ventas.
- ✓ **1994**WALMART expandió a Canadá con la compra de 122 tiendas Woolco.
- ✓ **1996**WALMART abrió sus primeras tiendas en China.
- ✓ **1997**La compañía celebró su primer \$ 100 mil millones años de ventas.

- ✓ **1998** El formato Neighborhood Market se introdujo con tres tiendas en Arkansas.
- ✓ **1999** WALMART entró en el Reino Unido con la adquisición de ASDA. **2000** **New Millennium** WALMART entrado en el nuevo milenio, dedicada a ofrecer a los clientes una experiencia de compra sin problemas, ya sean en línea, en una tienda o en un dispositivo móvil.
- ✓ **2000** H. Lee Scott, Jr. logró David Glass Como CEO. Walmart.com fue fundada, permitiendo a los clientes de Estados Unidos para comprar en línea. WALMART emplea a más de 1,1 millones de asociados en 3.989 tiendas y clubes en todo el mundo.
- ✓ **2002** Por primera vez, WALMART encabezó el ranking Fortune 500 de las compañías más grandes de Estados Unidos. WALMART entró en el mercado japonés a través de su inversión en Seiyu.
- ✓ **2005** WALMART tuvo un papel destacado en las operaciones de socorro, contribuyendo con \$ 18 millones y 2.450 camiones cargados de suministros a las víctimas de los huracanes Katrina y Rita. WALMART hecho un gran compromiso con la sostenibilidad del medio ambiente, anunciando metas para crear basura cero, utilice solamente energía renovable y vender productos que sostengan las personas y el medio ambiente.
- ✓ **2006** WALMART presentó su \$ 4 programa de medicamentos genéricos con receta.
- ✓ **2007** WALMART.COM lanzó el servicio Siteto Store, lo que permite a los clientes realizar una compra en línea y recoger la mercancía en las tiendas.
- ✓ **2009** Mike Duke se convirtió en CEO. WALMART Chile entró con la adquisición de una participación mayoritaria en D & S SA por primera vez, WALMART superó los US \$ 400 mil millones en ventas anuales.
- ✓ **2010** Bharti Wal-Mart, una empresa conjunta, abrió su primera tienda en la India. WALMART se comprometió \$ 2 mil millones hasta finales de 2015 para ayudar a terminar con el hambre en los Estados Unidos. WALMART lanzó un compromiso mundial para la agricultura sostenible, con el objetivo de fortalecer a los agricultores locales y las economías, al tiempo que proporciona a los clientes acceso a medicamentos asequibles y de alta calidad de los alimentos.
- ✓ **2012** Con la adquisición de Massmart de Sudáfrica, WALMART superó las 10.000 unidades al por menor en todo el mundo. Las primeras tiendas de

WALMART Express se introdujeron en Arkansas. WALMART establecido @ WalmartLabs, un centro para el desarrollo de plataformas sociales, móvil y mundial.

- ✓ **2012 WALMART** celebró 50 años de ayudar a las personas a ahorrar dinero para que puedan vivir mejor. La compañía emplea a 2,2 millones asociados en todo el mundo y sirve a 200 millones de clientes por semana en más de 10.000 tiendas en 27 países.<sup>2</sup>

## Nivel América

### TIA .SA

La Empresa

Gráfico 4. Logo de TIA SA. 4



Fuente: <http://www.tia.com.ec/empresa.asp>

Responsables: Cujilán, A; Olaya M

## Perfil

TIA fue fundada el 29 noviembre de 1960, es una cadena de tiendas que ofrece productos de consumo hogareño y personal, especializada en ofertas innovadoras, temporadas o eventos, a través de una amplia cobertura nacional.

## Visión

Ser la empresa con mayor ámbito geográfico en el Ecuador, con la mayor gama de productos para nuestro mercado objetivo, promoviendo el desarrollo social de la comunidad y el país manteniendo la rentabilidad del negocio y los niveles de crecimiento.

---

<sup>2</sup><http://corporate.walmart.com/our-story/heritage/history-timeline>

## **Misión**

- ✓ Generar bienestar en los hogares ecuatorianos
- ✓ Promover el crecimiento profesional de nuestros empleados.
- ✓ Generar nuevas plazas de trabajo
- ✓ Incrementar año a año el valor de nuestra compañía.

## **Definición de negocio**

Actividad principal está dedicada a la venta al detalle y consiste en vender productos al Consumidor Final (Cliente que adquiere un producto para uso personal), a través de nuestros establecimientos de autoservicio, dirigiendo sus esfuerzos de mercadeo con el propósito de obtener la venta.

## **TÍA**

Formato de **Negocio Convencional**, ubicados en ciudades con poblaciones >25.000 habitantes con áreas superiores a 300m<sup>2</sup>, su fortaleza se ve reflejada en la realización de eventos y en temporadas.

## **SUPER TÍA**

Formato de **Supermercado**, ubicados en ciudades con poblaciones >125.000 habitantes, con áreas superiores a 700m<sup>2</sup>, con un mayor surtido (abarrotes, víveres, perecederos, panadería, pastelería, comidas preparadas, cárnicos y Frutas y Verduras).

## **MULTIAHORROS Y TIA EXPRESS**

Formato de **Negocio Barrial**, ubicados en Barrios, con áreas superiores a 200m<sup>2</sup>, con un desarrollo en marcas propias.

## **Fundadores:**

Sus fundadores fueron el Sr. Federico Deutsch y el Sr. KerelSteuer

## **Origen**

Almacenes Tía nació en el siglo pasado, en los años 20 en Checoslovaquia (Praga), la guerra y sus efectos, empujaron a sus fundadores hacia tierras americanas, iniciando operaciones en Colombia (Bogotá) en el año de 1940, expandiéndose posteriormente hacia Argentina, Perú, Uruguay y Ecuador con mucho éxito.

## **El primer local**

Fue Inaugurado en la ciudad de Guayaquil el 29 noviembre de 1960 y está ubicado en la zona céntrica de esta ciudad en Chimborazo 217 y Luque. El modelo de negocio fue una propuesta novedosa para la época y claramente diferenciada. El negocio estaba basado en la compra por autoservicio, se permitía tocar y revolver sin obligación de comprar.

## **Nuestros valores**

- ✓ Honestidad
- ✓ Desarrollo Personal y Profesional
- ✓ Calidad y Sencillez
- ✓ Actitud de Servicio
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Cumplimiento de las Leyes
- ✓ Rentabilidad<sup>3</sup>

## **Nivel América Latina.**

### **Historia Corporación Favorita**

En 1945, Guillermo Wright Vallarino, un empresario ecuatoriano con gran visión comercial, abrió en el Centro Histórico de Quito, la Bodega La Favorita, un pequeño local de jabones, velas y artículos de importación. En esa época, contó con la participación de apenas tres accionistas, con una bien definida identidad, propósitos claros y una vanguardista visión de expansión. Tras años de trabajo y experiencia, en 1957 se inauguró el primer supermercado de autoservicio del país, lo que marca el inicio de lo que hoy es Corporación Favorita.

En 1971, el país vivió una verdadera ola de construcción de grandes centros comerciales; aprovechando esta coyuntura, abrimos el primer local de Supermaxi en el Centro Comercial Ñaquito, CCI. A partir de entonces, se consolida una nueva y próspera etapa de la empresa. Hacia 1981 ya estábamos presentes en el CCI, en los centros comerciales América y en el sur de Quito. En 1998, es decir, 41 años más tarde, contamos con 2.967 accionistas.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup><http://www.tia.com.ec/empresa.asp>

<sup>4</sup><http://corporacionfavorita.com/portal/es/web/favorita/historia>



## **Misión y Visión**

### **Misión**

Mejorar la calidad y reducir el costo de la vida de nuestros clientes, colaboradores - asociados, proveedores, accionistas y la comunidad en general, a través de la provisión de productos y servicios de óptima calidad, de la manera más eficiente y con la mejor atención al público.

### **Visión**

Ser la cadena comercial más eficiente y rentable de América ofreciendo la mejor atención al cliente.<sup>5</sup>

### **Mapa de Locales**

Corporación FAVORITA cuenta con diversidad de comerciales asociados que son:

SUPERMAXI

MEGAMAXI

AKI

GRAN AKI

JUGUETÓN

KIWY

MEGAKIWI

TODOHOGAR

SUKASA

SALÓN DE NAVIDAD

RADIO SHACK

MR. BOOKS

BEBEMUNDO

TATOO

MARCA PROPIA

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN

SERVICIO DE FIDELIDAD

CADENA DE BENEFICIOS<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup><http://corporacionfavorita.com/portal/es/web/favorita/mision-y-vision>

<sup>6</sup><http://corporacionfavorita.com/portal/es/web/favorita/locales>

Este proyecto se enfocara directamente con los locales comerciales dedicados a la venta de productos de consumo masivo.

## **SUPERMAXI**

**Gráfico 5. Logo de SUPERMAXI 5**



**Fuente:** <http://corporacionfavorita.com/portal/es/web/favorita/locales>

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M

Un sólido apoyo para la comercialización de productos nacionales es lo que caracterizó la actividad de SUPERMAXI en 2012. Conscientes de su responsabilidad empresarial con el país, se desarrollaron ferias donde se identificaron a proveedores que puedan surtir a la cadena de supermercados con artículos que cumplan los requisitos de calidad y competitividad que se exigen.

Con este eje se organizaron ferias como la de "Ecuador compra Ecuador" a la que asistieron más de 400 productores y se generaron 57 millones de dólares en transacciones, "Ecuador compra Manabí", "Ecuador compra Esmeraldas", entre otras. Así, SUPERMAXI respalda de manera directa el desarrollo productivo del país e indirectamente fomenta más fuentes de trabajo, ya que las empresas ecuatorianas y los microempresarios tienen la oportunidad de colocar sus productos en las perchas, generando productividad y desarrollo.

En este proceso, los productores no están solos, ya que SUPERMAXI les orienta y capacita para que cumplan los requerimientos mínimos que posibiliten su ingreso a la cadena de supermercados más grande y completa del país. Es un sistema encaminado a fortalecer las relaciones comerciales e incentivar el consumo de productos nacionales, ya que el trabajar en conjunto con SUPERMAXI es sinónimo de estabilidad comercial. Así lo demuestran los proveedores tradicionales, con algunos de los cuales se lleva trabajando por más de 30 años.

**Tabla 1.** Locales de SUPERMAXI

LOCALES 30		ÁREA DE VENTAS 49 166 m <sup>2</sup>
14 Pichincha	5 Guayas	3 Azuay
1 Tungurahua	1 Loja	1 Sto. Domingo
2 Manabí	1 Santa Elena	1 Imbabura
1 El Oro		

**Fuente:** <http://www.corporacionfavorita.com/portal/es/web/favorita/supermaxi>;

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

## MEGAMAXI

**Gráfico 6.** Logo de MEGAMAXI 6



**Fuente:** <http://corporacionfavorita.com/portal/es/web/favorita/locales>

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M

MEGAMAXI está constantemente evaluando, incorporando y desarrollando nuevos productos en colaboración con los proveedores. Se mantiene el principio de calidad, servicio y variedad a un precio justo. Atributos que los clientes reconocen y buscan.

El ofrecer productos de excelente calidad a precios competitivos que satisfacen las expectativas de los clientes, hacen que MEGAMAXI tenga un buen posicionamiento en el mercado nacional.

### Servicios

- Compras a precio de afiliado
- Días D con descuentos especiales
- Súper ofertas todos los días
- Entrega a domicilio de electrodomésticos
- Marcas propias de electrodomésticos, llantas, accesorios de audio y video

- Megaconceptuales: exhibiciones sobre diferentes temáticas
- Maxi club
- Mega llantas<sup>7</sup>

**Tabla 2.** Locales de MEGAMAXI

LOCALES 11		ÁREA DE VENTAS 68 743 m <sup>2</sup>
5 Pichincha	5 Guayas	1 Tungurahua

**Fuente:** <http://www.corporacionfavorita.com/portal/es/web/favorita/megamaxi>;

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

## AKI

**Gráfico 7.** Logo de AKI 7



**Fuente:** <http://corporacionfavorita.com/portal/es/web/favorita/locales>

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M

## Servicios

- Tarjeta de crédito corporativo
- Marcas Propias Akí y La Original<sup>8</sup>

**Tabla 3.** Locales de AKÍ

LOCALES 37		ÁREA DE VENTAS 20 191 m <sup>2</sup>
10 Pichincha	2 Guayas	3 Esmeraldas
1 Tungurahua	1 Carchi	2 Imbabura
2 Cotopaxi	1 Cañar	4 El Oro
4 Manabí	1 Bolívar	2 Santa Elena
2 Chimborazo	1 Sto. Domingo	
1 Los Ríos		

**Fuente:** <http://www.corporacionfavorita.com/portal/es/web/favorita/aki>;

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

<sup>7</sup><http://www.corporacionfavorita.com/portal/es/web/favorita/megamaxi>

<sup>8</sup><http://www.corporacionfavorita.com/portal/es/web/favorita/aki>

## GRAN AKÍ

Gráfico 8. Logo de Gran AKÍ 8



Fuente: <http://corporacionfavorita.com/portal/es/web/favorita/locales>

Responsables: Cujilán, A; Olaya M

Los clientes de GRAN AKÍ encuentran en un solo lugar la mejor oferta en alimentos, ropa, artículos para el hogar y juguetes, a precios cómodos. Ha lanzado nuevas marcas propias y además de realizan promociones muy atractivas para los clientes.

Para facilitar las transacciones de los clientes, cuenta con las tarjetas de crédito Visa AKÍ, emitido por el Banco Pichincha, y AKÍ Sí Fío, que han tenido gran acogida.

### Servicios

- Tarjeta empresarial
- Cómodas instalaciones
- Precios bajos

Tabla 4. Locales de GRAN AKÍ

LOCALES 14		ÁREA DE VENTAS 49 166 m <sup>2</sup>
4 Pichincha	5 Guayas	1 Azuay
1 Manabí	1 Imbabura	1 Esmeraldas
1 Los Ríos		

Fuente: <http://www.corporacionfavorita.com/portal/es/web/favorita/gran-aki>,

Responsables: Cujilán, A; Olaya M.

**A nivel nacional.**

### **CORPORACIÓN EL ROSADO S.A**

Todo se inició en 1936 cuando Alfredo Czarninski abrió una pequeña pastelería llamada "El Rosado", ubicada en el tradicional boulevard 9 de Octubre, poco a poco con la ayuda de su esposa Ruth fueron consolidando la idea de un establecimiento diferente donde no solamente se vendieran deliciosos dulces.

Así nació un nuevo proyecto que se convirtió en restaurante El Rosado, con el mismo nombre de la pastelería y con sillas de ese color. Era un salón ubicado en la Av. 9 de Octubre entre García Avilés y Boyacá, frente al actual comisariato, con mesas que ocupaban parte de la acera, al estilo francés, rivalizando al poco tiempo con otro restaurant tradicional de similares características.

El éxito fue tal que se convirtió en sitio obligado de reuniones sociales y culturales de los últimos años del cuarenta y la década del cincuenta. El presidente José María Velasco Ibarra estuvo varias veces allí, degustando el toque extranjero y criollo que tenían los platos de El Rosado.

Don Alfredo Czarninski, hombre muy visionario, se adelantó a comprar un local frente al restaurant para instalar un almacén de variedades que lo llamó "Importadora El Rosado". Meses después cerró el restaurant y tal cual se desarrollaba los negocios de venta de víveres y artículos varios, nació por primera vez en Ecuador la modalidad de auto-servicio en lo que se denominó Supermercados "El Rosado".<sup>9</sup>

Es la cadena de supermercados, jugueterías, cines, tiendas departamentales y ferreterías más grande del Ecuador.

Entre los cuales tenemos:

Mi Comisariato.

Híper Market.

Ferrisariato.

Mi Juguetería

El Paseo Shopping

---

<sup>9</sup><http://www.elrosado.com/sitio/Historia.jsp>

Rio Centro

Supercines.

Rio Store de Mi Comisariato.

Rock Roll.

Para esta investigación se tomara en consideración:

**Mi Comisariato.**

**Gráfico 9. Logo de Mi Comisariato 9**



Fuente: <http://www.elrosado.com/sitio/QuienesSomos.jsp>

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

MI COMISARIATO se encuentra entre las dos cadenas que maneja muchas líneas entre el 50% y 60% del mercado, lo que ha hecho que los fabricantes los consideren los principales canales para sus ventas y les ha dado mucho poder de negociación. Además la institución fue la primera en establecer el sistema de código de barras a sus productos, por lo cual ha ganado experiencia y participación en el mercado.

**HÍPER MARKET.**

**Gráfico 10. Logo de Hiper Market 10**



Fuente: <http://www.elrosado.com/sitio/QuienesSomos.jsp>

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

**A nivel regional.**

**DEVIES CORP S.A.**

**Antecedentes históricos de” DEVIES CORP. SA”**

**Gráfico 11. DEVIES CORP SA 11**



**Fuente:** DEVIES CORP SA

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

En la provincia del Guayas, del cantón Milagro con 250.000 habitantes se ha destacado por su arduo trabajo y por las personas que han hecho todo lo posible por hacer que esta ciudad salga adelante, los hermanos Carlos Alberto y Cesar Antonio Delgado Villacis caracterizados por su imagen de seriedad, humildad y amabilidad deciden iniciar hace más de 26 años con una tienda de distribución de productos de consumo masivo llamado DEVIES.

Al principio su mercadería era transportada por carreteras turísticas y triciclos, se hizo notorio su gran trabajo ya que en 1982 adquirieron su primer camión marca Fort, a medida que el tiempo trascurre el negocio avanza y en el año de 1999 se inició el proyecto para construir el primer Comisariato de mayoristas DEVIES.

CORP. S.A



El 10 de julio del 2002 los clientes responden positivamente y DEVIES CORP. S.A transformo en el fruto de los hermanos Delgado –Villacis y se convirtió en uno de los primeros ,pero eso no era suficiente para ellos pues en marzo del 2004 DEVIES CORP S.A se hace realidad con 7.300 metros cuadrados cuenta con departamentos de primera clase como son recursos humanos ,compras, genra ,transferencia , contraloría ,tesorería , contabilidad , bodega 1 bodega 2 ,ventas . También un sin números de coches, cajas registradoras de último modelo un sistema que se implanto para tener una información actualizadas y una diversidad tanto de precios como de productos de buen estado como: verduras, lácteos, frutas, cereales, carnes, hasta utensilios para cocina no podría faltar un parqueadero la cual ha creado una buena acogida por parte de los clientes y un cambio positivo para los trabajadores DEVIES CORP. S.A es una empresa 100% legal en todos sus aspectos tiene más de 200 puestos de trabajo.

El Sr. Carlos Alberto es el que se encarga de las parte de gastos administrativos mientras que el Sr. Cesar Antonio de la parte comercial, la Sra. Shirley Janeth Vásquez Padilla es gerente general y por lo tanto representante legal de DEVIES CORP. S.A y las Sra. .Marcia María José Valverde Carrera coordinadora de recursos humanos, todos ecuatorianos con actividad comercial, dedicados a las ventas de productos de consumo masivo.

Para los hermanos Delgados –Villacis no existe barrera alguna por las que en enero del 2009 realiza un estudio de mercado para que el negocio ofrezca unos productos de buena calidad por lo que DEVIES CORP. S.A decide expandirse y hacer una sucursal en Quevedo con 12.700 metros cuadrados y en su interior cuenta con 60 trabajadores, sala de ventas, camiones de entrega de mercadería lo cual seguirá siendo favorable para los clientes.

En las actualidad DEVIES CORP. S.A se ha convertido en unos de los principales competidores en el comercio ecuatoriano, pero para los hermanos Delgado- Villacis esto es solo el principio pues tienen muchos objetivos entre ellos abrir nuevas sucursales e implantar nuevos sistema para que la empresa se convierta en el distribuidor preferido y que sea reconocido en todo el país.

Un departamento que sin dudar ha dedicado todo su esfuerzo y entero ha sido el departamento de compras, que siendo prácticamente el motor principal ha podido sacar adelante toda una empresa teniendo la ayuda necesaria y siempre predispuesto a los demás departamentos, en especial el de ventas.

### **Misión institucional.**

Comercializar productos de consumo masivo al por mayor, rentablemente, manteniendo una relación de beneficio mutuo con nuestros clientes y proveedores y desarrollando nuestro personal bajo una política de responsabilidad social empresarial.

### **Visión institucional.**

Ser el distribuidor preferido del pequeño y mediano comercio ecuatoriano.

### **Valores**

- Soy amable y atento.
- Soy ordenado
- Soy honrado y ahorrativo
- Estoy predispuesto a cooperar
- Me empeño en el logro de los resultados<sup>10</sup>

### **2.1.3. Fundamentación.**

#### **Premisas de la estrategia empresarial**

Toda estrategia empresarial eficaz se basa en una serie de premisas. Éstas son hechos incuestionables sobre la diversificación. No pueden alterarse y, cuando no se tienen en cuenta, explican en parte por qué fracasan tantas estrategias empresariales.

Una estrategia empresarial eficaz tiene que proceder de una estrategia competitiva, y reforzarla. Inevitablemente, la diversificación impone costes y restricciones a las *unidades de negocio*. Los costes obvios, como la parte de los gastos generales de la central asignados a una unidad, pueden no ser tan importantes o sutiles como las restricciones y los costes ocultos. Una unidad de negocio tiene que explicar sus decisiones a la alta dirección, dedicar tiempo al cumplimiento de la planificación y otros

---

<sup>10</sup> DEVIES CORP SA

sistemas de la empresa, seguir las directrices y normas de personal de la sociedad matriz y renunciar a la posibilidad de motivar a los empleados con una participación directa en el capital. Estos costes y restricciones pueden reducirse, pero nunca eliminarse totalmente.

### **Superación de las pruebas esenciales**

Para comprender cómo debe formularse la estrategia empresarial, es necesario especificar en qué condiciones la diversificación incrementará realmente el valor de la inversión de los accionistas. Estas condiciones pueden resumirse en tres pruebas esenciales:

1. La prueba del atractivo. Los sectores escogidos para la diversificación deben ser estructuralmente atractivos o susceptibles de hacerse atractivos.
2. La prueba del coste de entrada. El coste de la entrada en el sector no debe capitalizar todos los beneficios futuros.
3. La prueba de la mejora. La nueva unidad debe obtener alguna ventaja competitiva con su conexión con la empresa, o viceversa.

Naturalmente, la mayor parte de las empresas se aseguran de que sus estrategias propuestas superen alguna de estas pruebas. Pero mi estudio muestra claramente que, cuando las empresas se desentienden de una o dos de ellas, los resultados estratégicos son desastrosos.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup>PORTER, Michael; "Ventaja Competitiva", México, 2000, décima edición

## Proyecto referencial.

- Título: Reestructuración de un Control Interno de Inventario en el proceso de recepción, almacenamiento y despacho de mercadería de la compañía Río Guayas S.A.
- Autor: Lozano Moreno, Eva del Pilar  
Moreno Hidalgo, John Freddy  
UNEMI  
MILAGRO
- Palabras clave: CONTROL INTERNO  
INVENTARIO  
PROCEDIMIENTO
- Fecha de publicación: 9-Aug-2012
- Citación: ;36
- Resumen: El Control Interno comprende el conjunto de reglas, principios y medidas, desarrolladas dentro de una empresa que permiten salvaguardar los bienes, contar con información confiable y veraz, cumplir con las políticas establecidas por la administración y mejorar el desempeño en las operaciones, es decir que el control interno del inventario es el plan de organización, la asignación de funciones, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos adoptados por una empresa para proteger sus inventarios. En atención a la gran relevancia que tiene el inventario dentro de las empresas comerciales y a la necesidad de una adecuada administración para evitar faltantes, deterioro y robo de inventario, hemos visto la necesidad de que las políticas y procedimientos de la compañía Río Guayas S.A. sean actualizadas y reestructurados los controles internos en lo que se relaciona a los procesos que se manejan en una bodega, sistematización de procesos, descripción de funciones, capacitación, etc. Este cambio generará un mayor grado de confianza, tanto a la administración como al personal que maneja los procesos de recepción,

almacenamiento y despacho, además permitirá que los procesos fluyan normalmente permitiendo que se de una mayor eficiencia en las diferentes áreas que se maneja dentro de una bodega. Este proyecto describe como se establecerán los criterios normativos de carácter práctico que permitirán a Río Guayas S.A. una eficiente administración y control del inventario, lo cual mejorará la productividad, ayudará a la prevención y detección de irregularidades, optimizando los procesos de almacenamiento, registro y control del inventario, logrando que la empresa pueda cumplir con los objetivos trazados por la administración.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup><http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/631?mode=full>

**Título:** Implementación de un Sistema de Estimación de la Demanda y Control de Inventarios en una Empresa Comercializadora de productos de consumo masivo

**Autor:** Guerrero Valero, Viviana Lizette

**Palabras clave:** empresa como base para una posterior etapa de automatización del abastecimiento entre países productores y países receptores, misma que le servirá para mejorar aún más la eficacia de su cadena de suministros

**Fecha de publicación:** 15-feb-2012

**Resumen:** La presente tesis se desarrolla en el entorno de una Empresa Multinacional Comercializadora de productos de consumo masivo, cuyas marcas se encuentran fuertemente posicionadas en el mercado y continúan en constante crecimiento. Aproximadamente hace 2 años, la empresa decidió suspender sus actividades de manufactura local y centralizar su producción en Plantas Regionales localizadas en diferentes países de América e inclusive de Europa. Teniendo en cuenta la complejidad de la logística de abastecimiento de productos importados, la exactitud en el pronóstico de la demanda y planeación de Inventarios constituyen una pieza fundamental para alcanzar los objetivos de rentabilidad y posicionamiento de la empresa. Los resultados de los últimos meses han presentado un alto grado de error entre el pronóstico de la demanda respecto a las ventas reales, determinando que las políticas establecidas en la actualidad no brindan los resultados esperados. Dichos datos mostraron un alto costo de inventario por acarreo de metas de ventas sin cumplir y pérdidas ocasionadas por pedidos sin atender resultado de metas de ventas muy por debajo de la demanda real del mercado. Por este motivo, se asigna al Departamento de Planificación la responsabilidad de revisar y proponer cambios adecuados al sistema de estimación de la demanda y control de inventarios, garantizando que la interrelación de estas dos etapas satisfaga los requerimientos del mercado de la mejor manera posible, de tal

manera que se me delega la realización del estudio. El objetivo del estudio es realizar un análisis del proceso de estimación de la demanda y de las políticas de inventarios de la empresa, proponiendo los cambios necesarios para su mejoramiento. En la presente tesis, se analizará el comportamiento de la demanda histórica para determinar los factores críticos que afectan la exactitud del pronóstico de la demanda y establecer la metodología adecuada que permita mejorar la eficiencia del proceso. Posteriormente, se realizará un estudio de las Políticas de Inventario existentes y se propondrá un rediseño en el manejo de inventarios, que garantice un cumplimiento proyectado de las metas establecidas. La metodología a seguir consistirá inicialmente en la recopilación de la información histórica de las ventas reales, a fin de determinar y analizar las desviaciones de las mismas, eliminando los ruidos (picos) que distorsionen la confiabilidad de los resultados, y finalmente se presentará la propuesta de un sistema de Información que sirva como herramienta para el desarrollo de métodos estadísticos adecuados para disminuir el error del pronóstico. Se revisarán las políticas de inventarios para los ítems importados, verificando tiempos de reaprovisionamiento y realizando la determinación de los valores adecuados para inventario de seguridad (SS), inventarios promedio e inventarios máximos. Con la aplicación de los cambios propuestos se espera contar con valores de demanda confiables y niveles de inventario que aseguren una alta reducción en el costo de los mismos, todo esto interrelacionado a fin de asegurar flexibilidad para productos claves en el negocio y reduciendo a cero los desabastecimientos de producto. Los resultados de este estudio servirán a la empresa como base para una posterior etapa de automatización del abastecimiento entre países productores y países receptores, misma que le servirá para mejorar aún más la eficacia de su cadena de suministros.<sup>13</sup>

---

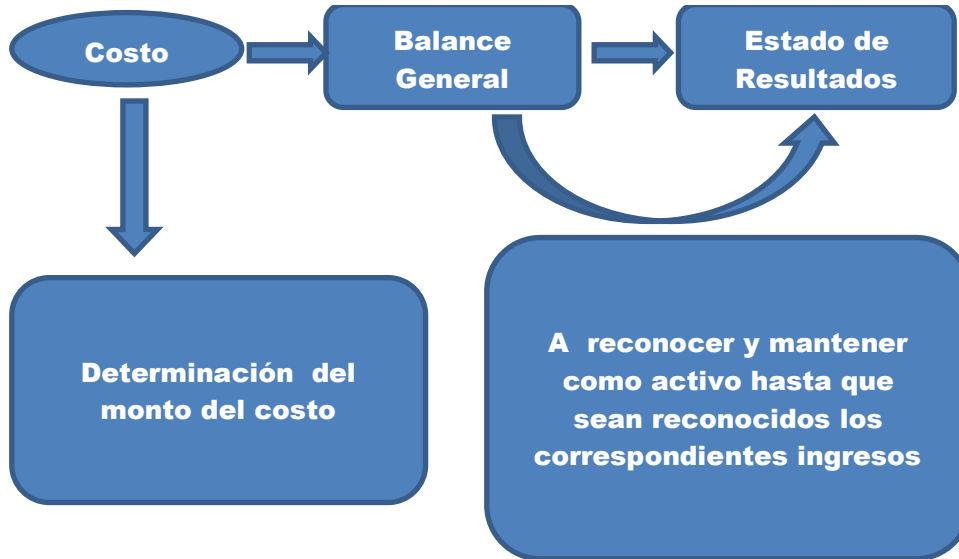
<sup>13</sup><http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/14713>

## NIC 2

### OBJETIVOS

El objetivo de esta Norma es prescribir el tratamiento contable de los inventarios. Un tema fundamental en la contabilidad de los inventarios es la cantidad de costo que debe reconocerse como un activo, para que sea diferido hasta que los ingresos correspondientes sean reconocidos.

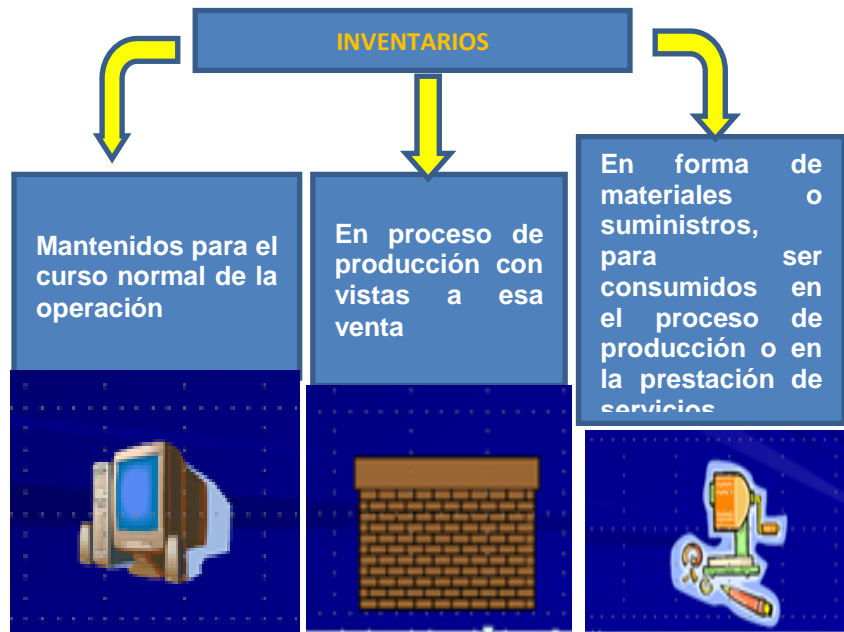
Gráfico 12. Relación Costo Estados Finan 12



Fuente: Material Capacitación NIFF

Responsables: Cujilán, A; Olaya M.

Gráfico 13. Inventarios 13



Fuente: Material Capacitación NIFF

Responsables: Cujilán, A; Olaya M.



## **VALOR NETO REALIZABLE = VNR**

Es el precio estimado de venta (PEV) de un activo en el curso normal de la operación menos los costos estimados para terminar su producción (CETP) y los necesarios para llevar a cabo la venta (CEV).

$$\text{VNR} = \text{PEV} - (\text{CETP} + \text{CEV})$$

El costo de los inventarios puede no ser recuperable en caso de que los mismos estén dañados, si han devenido parcial o totalmente obsoletos, o bien si sus precios de mercado han caído. Asimismo, el costo de los inventarios puede no ser recuperable si los costos estimados para su terminación o su venta han aumentado.

## **RECONOCIMIENTO COMO UN GASTO**

Cuando los inventarios sean vendidos, el importe en libros de los mismos se reconocerá como gasto del periodo en el que se reconozcan los correspondientes ingresos de operación. El importe de cualquier rebaja de valor, hasta alcanzar el valor neto realizable, así como todas las demás pérdidas en los inventarios, será reconocido en el periodo en que ocurra la rebaja o la pérdida.

Los sistemas de inventarios de varios periodos están diseñados para garantizar que un productos para todo el año, por lo general se pide varias veces en el año; la lógica del sistema indica la cantidad real de pedido y el momento del pedido.<sup>14</sup>

## **Valuación de Inventarios**

Los inventarios se expresan al importe menor entre el costo y el precio de venta menos los costos de terminación y venta. El costo se calcula aplicando el método de primera entrada, primera salidas (FIFO).

## **METODOS DE VALORACIÓN DE INVENTARIOS PARA PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO**

### **❖ PRIMERAS ENTRADAS PRIMERAS SALIDAS (FIFO)**

Método de valuación de inventarios mediante el cual se considera que lo que se vende es lo que primero entró al almacén, por lo que el Inventario queda valuado a los Precios de las últimas adquisiciones. Este método de "costeo" del Inventario es - cuanto a las

---

<sup>14</sup>Chase, R., Jacobs, Robert, Aquilano, N.(2009) "Administración de la producción y operaciones y cadena de suministro" (12a. ed.). México: Editorial McGraw Hill.

Utilidades que se pueden estar reportando, pues aunque éstas fuesen altas, en una época inflacionaria se podría estar vendiendo a Precios bajos y correr el peligro de descapitalizarse. Por otro lado, con el método PEPS el Inventario queda valuado en forma más realista.

El costo de los inventarios, se asignará utilizando los métodos de primera entrada primera salida (FIFO) o costo promedio ponderado. La entidad utilizará la misma fórmula de costo para todos los inventarios que tengan una naturaleza y uso similares.

Para los inventarios con una naturaleza o uso diferente, puede estar justificada la utilización de fórmulas de costo también diferentes.<sup>15</sup>

### **INFORMACIÓN A REVELAR**

En los estados financieros se revelará la siguiente información:

- (a) las políticas contables adoptadas para la medición de los inventarios, incluyendo la fórmula de medición de los costos que se haya utilizado;
- (b) el importe total en libros de los inventarios, y los importes parciales según la clasificación que resulte apropiada para la entidad;
- (c) el importe en libros de los inventarios que se llevan al valor razonable menos los costos de venta;
- (d) el importe de los inventarios reconocido como gasto durante el periodo;
- (e) el importe de las rebajas de valor de los inventarios que se ha reconocido como gasto en el periodo, de acuerdo con el párrafo 34;
  - (f) el importe de las reversiones en las rebajas de valor anteriores, que se ha reconocido como una reducción en la cuantía del gasto por inventarios en el periodo, de acuerdo con el párrafo 34;
  - (g) las circunstancias o eventos que hayan producido la reversión de las rebajas de valor, de acuerdo con el referido párrafo 34; y
- (h) el importe en libros de los inventarios pignorados en garantía del cumplimiento de deudas.
  - i) La información acerca del importe en libros de las diferentes clases de inventarios, así como la variación de dichos importes en el periodo, resultará de utilidad a los usuarios de los estados financieros.

---

<sup>15</sup>[http://www.eco-finanzas.com/diccionario/P/PRIMERAS\\_ENTRADAS-PRIMERAS\\_SALIDAS\\_PEPS.htm](http://www.eco-finanzas.com/diccionario/P/PRIMERAS_ENTRADAS-PRIMERAS_SALIDAS_PEPS.htm)

Una clasificación común de los inventarios es la que distingue entre mercaderías, suministros para la producción, materias primas, productos en curso y productos terminados.

- k) El importe de los inventarios reconocido como gasto durante el periodo, denominado generalmente costo de las ventas, comprende los costos previamente incluidos en la medición de los productos que se han vendido, así como los costos indirectos no distribuidos y los costos de producción de los inventarios por importes anómalos.
- l) Las circunstancias particulares de cada entidad podrían exigir la inclusión de otros costos, tales como los costos de distribución.

### **Planeación del inventario.**

Esta etapa del inventario consiste en determinar cuándo hacer y cuanto incluir en un pedido. Cuando hacer el pedido se determina mediante el promedio de la variación en la demanda y el re abasto. Cuando incluir en el periodo se determina mediante la cantidad del pedido. El control del inventario es el proceso de vigilar el estado del inventario.

### **Cuando hacer un pedido.**

Como se analizó antes, el punto para un pedido nuevo define cuando debe iniciarse un embarque de re abastos. Un punto para un pedido nuevo puede ser especificado en términos de suministros de unidades o en días. Este análisis se concentra en determinar los puntos para un pedido nuevo bajo condiciones de certeza de la demanda y el ciclo de desempeño.

La fórmula básica del punto para un pedido nuevo es:

$$R = D \times T$$

En donde:

R= el punto del pedido nuevo.

D= la demanda prometida diaria, en unidades, y

T= la duración promedio del ciclo de desempeño, en días.

## **LOTE ÓPTIMO DE COMPRA**

Dentro del manejo financiero de una Empresa, el sobre stock o la insuficiencia del mismo, pueden ocasionar pérdidas de dinero por lo que se requiere ser cuidadoso con el mantenimiento de los stock de inventarios, de cualquier naturaleza.

## **TIEMPO DE REPOSICIÓN.**

El tiempo de reposición es el tiempo comprendido entre la detección de la necesidad de adquirir una cierta cantidad de un material y el momento en que este llega físicamente a nuestro almacén.

Como hemos podido ver, administrar inventarios es encontrar un equilibrio razonable entre mantener mucho o poco inventario y los costos que ambos extremos suponen.

La calidad de la gestión de inventarios puede ser medida con una figura llamada factor de servicio o índice de atención, que es la relación que existe entre la cantidad de renglones debidamente atendidos y la cantidad de los mismos que fueron requeridos.

## **PUNTO DE PEDIDO**

Teóricamente, el punto de pedido será igual a la esperanza matemática de demanda en el tiempo de reposición

En sistemas automatizados estas fechas no se preestablecen, sino que se calculan los puntos de revisión y el sistema avisa cual es el mejor momento de efectuar la compra y la cantidad a solicitar.

Siempre debe tenerse en cuenta una variable conocida como existencia de seguridad o “colchón”, la cual será igual al punto mínimo de inventario.

## **Auditoria a los estados financieros**

En un enfoque universal, la auditoria es el examen integral sobre la estructura, las transacciones y el desempeño de una entidad económica, para contribuir a la oportuna prevención de riesgos, la productividad en la utilización de recursos y el acatamiento permanente de los mecanismos de control implementados por la administración; esta definición cosechada a lo largo de la práctica profesional, involucra también a los auditores internos que dictaminan estados financieros, y refleja una parte importante de

las expectativas del mercado. Hay que asumirlo: el dictamen por sí solo no basta para que los clientes estén satisfecho.

A su vez, la auditoria de estados financieros puede definirse como el examen de los estados financieros básicos preparados por la administración de una entidad económica con objeto de opinar respecto a si la información que incluyen está estructurado de acuerdo con las normas de información financiera aplicables a las características de sus transacciones.

El trabajo profesional que conduce al dictamen es largo interesante y pletórico de retos; debe llevarse a cabo en varias etapas en los albores del ejercicio sujeto a examen, y concluye durante los primeros meses del siguiente.<sup>16</sup>

### **Programas de auditoría.**

#### **El programa de auditoría estándar.**

El programa estándar, es aquel en que se detallan los procedimientos de auditoría a seguir, en caso o situaciones aplicables a un número considerable de empresa o en todas las que la forman la mayoría de la clientela a o despacho.

Estos programas son de gran valor como guía o recordatorio y en varias firmas de contadores, se utiliza por la ventaja de no tener que estarlos formulándolos para cada trabajo en particular, con la consiguiente reducción de tiempo y costo, ya que se necesitaría personal con bastante experiencia para la colaboración de los mismos.<sup>17</sup>

#### **Contenido de los programas de auditoría.**

El contenido de los programas de auditoría, puede estudiarse tomando en consideración:

- a. Su forma.
- b. Su fondo.

---

<sup>16</sup> Sánchez Curiel, G "Auditoria de Estados Financieros Práctica Moderna Integral" México 2006 2da Edición.

<sup>17</sup> Sánchez Alarcón, F "Programas de Auditoría" Décima segunda edición.

## **Fondo**

Desde este punto de vista, los programas de auditoría deben contener las siguientes columnas:

1. Número de procedimiento de auditoría.
2. Descripción del procedimiento.
3. Firma o iniciales de los auditores que llevan la revisión.
4. Columna de observaciones para hacer referencia cuando y donde se ha realizado el procedimiento.

## **Forma**

En función de este, los programas de auditoría deben incluir procedimientos que no solo se limiten al reconocimiento de los registro de contabilidad, sino también prever que se vaya más allá de dichos libros y registros, como son: analizar correspondencia, obtener información de terceros, revisión de libros, de actas, etc. Además, no solo deben circunscribirse al examen de las operaciones realizadas durante el periodo que abarque la auditoría, sino también a un periodo posterior, ya que el contador público que dictamina, es responsable de los eventos posteriores que en alguna forma pueden influir en su opinión.

### **Técnicas de auditoría aplicables a los Inventarios.**

Las decisiones sobre los inventarios son de alto impacto y riesgo en toda la cadena de suministros, el inventario comprometido para justificar ventas futuras, impulsa varias actividades predictivas de la cadena, por eso un adecuado surtido de inventarios se pierde de ventas y como consecuencia se genera insatisfacción en el cliente.

Los objetivos que se persigue en la revisión de este renglón son:

1. Cerciorarse que las cifras que se muestran como inventarios, estén efectivamente representados por materiales o mercancía que exista físicamente.
2. Que los inventarios estén aritméticamente correctos y hayan sido valuados de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados.
3. Que contengan solamente, mercancía en buenas condiciones de uso o venta y que se excluya las existencias obsoletas o defectuosas.
4. Verificar la propiedad de las existencias, mostrando claramente en los estados financieros, cualquier gravamen que existan sobre los inventarios, y

5. Que la presentación de los Estados Financieros sea correcta.

La oportunidad con que se den aplicar los procedimientos en esta área son las siguientes:

#### **Auditoría Detallada para los Inventarios.**

La revisión del sistema de control interno de los procedimientos de contabilidad, es de gran importancia para determinar el alcance del examen de inventario y hacer las sugerencias necesarias a fin de mejorarlas.

Con base a esta revisión, el auditor podrá sugerir a la empresa, que la toma física de los inventarios se efectúe antes del cierre, o bien, hasta el final del ejercicio.

En primeras Auditorías se debe dedicar bastante tiempo a familiarizarse con los procesos de contabilidad y control interno y al estudio del negocio y sus productos, antes de la toma física. Posteriormente se hará una visita a la planta, para obtener una impresión visual de los procesos, almacenaje, etc., ya que es muy útil tener una idea previa de los artículos que se van a inventariar y la forma de su fabricación.

#### **Auditoría Preliminar para los Inventarios.**

En la empresa recae la responsabilidad principal de la toma de un buen inventario, por consiguiente tendrá que elaborar instrucciones por escrito, claras y precisas, de la forma en que se practicarán. El auditor debe revisar y hacer una crítica constructiva de las instrucciones del cliente y en caso de no tenerlas, sugerir que sean preparadas.

Al planear la observación de la toma física de los inventarios, se deben tomar en cuenta el elemento humano necesario y el horario para los diferentes lugares.

#### **Auditoría Final para los Inventarios.**

El auditor debe estar presente y observar la toma física de los inventarios. El objeto principal de estar presente es el cerciorarse, hasta donde sea posible hacerlo, de que se está levantando el inventario de forma adecuada. Aún cuando sus pruebas son relativamente limitadas, puede haber casos en los cuales debido a un deficiente control interno, falta de empleados responsables, o solicitud de la empresa, corteje una gran parte o la totalidad de los inventarios.

A fin de que la forma física de los artículos sea hecha en forma efectiva, el auditor debe tener presente lo siguiente:

1. Que haya un buen arreglo físico de los artículos.
2. Hacer una segregación de los artículos en mal estado y obsoleto.
3. Controlar las tarjetas de inventarios.
4. Comprobar las cantidades inventariadas.
5. Hacer un corte adecuado.

Posteriormente, verificara las relaciones de inventarios en lo que se refiere a cantidades, operaciones aritméticas y valuación.<sup>18</sup>

**Se utilizará para determinar la magnitud y dirección de los cambios sufridos en la empresa durante un periodo de tiempo ratios financieros.**

Matemáticamente, un ratio es una razón, es decir, la relación entre dos números. Son un conjunto de índices, resultado de relacionar dos cuentas del Balance o del estado de Ganancias y Pérdidas. Los ratios proveen información que permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa, sean éstos sus dueños, banqueros, asesores, capacitadores, el gobierno, etc. Por ejemplo, si comparamos el activo corriente con el pasivo corriente, sabremos cuál es la capacidad de pago de la empresa y si es suficiente para responder por las obligaciones contraídas con terceros.

Fundamentalmente los ratios están divididos en 4 grandes grupos.

**Índices de liquidez.** Evalúan la capacidad de la empresa para atender sus compromisos de corto plazo.

**Índices de Gestión o actividad.** Miden la utilización del activo y comparan la cifra de ventas con el activo total, el inmovilizado material, el activo circulante o elementos que los integren.

---

<sup>18</sup> Sánchez Alarcón, F "Programas de Auditoría" Décima segunda edición.



**Índices de Solvencia, endeudamiento o apalancamiento.** Ratios que relacionan recursos y compromisos.

**Índices de Rentabilidad.** Miden la capacidad de la empresa para generar riqueza (rentabilidad económica y financiera).

Para este estudio se consideraran los índices de gestión o actividad.

### **Análisis de la Gestión o actividad**

Miden la efectividad y eficiencia de la gestión, en la administración del capital de trabajo, expresan los efectos de decisiones y políticas seguidas por la empresa, con respecto a la utilización de sus fondos. Evidencian cómo se manejó la empresa en lo referente a cobranzas, ventas al contado, inventarios y ventas totales. Estos ratios implican una comparación entre ventas y activos necesarios para soportar el nivel de ventas, considerando que existe un apropiado valor de correspondencia entre estos conceptos.

Expresan la rapidez con que las cuentas por cobrar o los inventarios se convierten en efectivo. Son un complemento de las razones de liquidez, ya que permiten precisar aproximadamente el período de tiempo que la cuenta respectiva (cuenta por cobrar, inventario), necesita para convertirse en dinero.

Miden la capacidad que tiene la gerencia para generar fondos internos, al administrar en forma adecuada los recursos invertidos en estos activos.

### **Rotación de los Inventarios**

Cuantifica el tiempo que demora la inversión en inventarios hasta convertirse en efectivo y permite saber el número de veces que esta inversión va al mercado, en un año y cuántas veces se repone.

Existen varios tipos de inventarios. Una industria que transforma materia prima, tendrá tres tipos de inventarios: el de materia prima, el de productos en proceso y el de productos terminados. Si la empresa se dedica al comercio, existirá un sólo tipo de inventario, denominado contablemente, como mercancías.

### **Período de la inmovilización de inventarios o rotación anual:**

El número de días que permanecen inmovilizados o el número de veces que rotan los inventarios en el año. Para convertir el número de días en número de veces que la inversión mantenida en productos terminados va al mercado, dividimos por 360 días que tiene un año.

Período de inmovilización de inventarios:

$$\text{ROTACION DE INVENTARIOS} = \frac{\text{INVENTARIO PROMEDIO} * 360}{\text{COSTO DE VENTAS}} = \text{Días}$$

Podemos también calcular la ROTACION DE INVENTARIOS, como una indicación de la liquidez del inventario.

$$\text{ROTACION DE INVENTARIOS} = \frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{INVENTARIO PROMEDIO}} = \text{veces}$$

Nos indica la rapidez con que cambia el inventario en cuentas por cobrar por medio de las ventas. Mientras más alta sea la rotación de inventarios, más eficiente será el manejo del inventario de una empresa.

La administración de los inventarios es algo muy riesgoso y mismo varía dependiendo de la posición de la empresa en el canal de distribución, las medidas típicas de la exposición del inventario son la duración, la profundidad y la amplitud del material comprometido.

### **Funcionalidad de los inventarios.**

Los inventarios son activos corrientes que se debe producir un retorno sobre el capital invertido. El retorno de los inventarios es la ganancia marginal en las ventas que no ocurrían sin el inventario.

El índice de retorno sobre la inversión (ROI siglas en ingles), es un indicador financiero que permite medir la rentabilidad de una inversión.

La fórmula del índice de retorno sobre la inversión se puede calcular con la siguiente fórmula:

$$\text{ROI} = (\text{Utilidades} - \text{Inversión}) / \text{Inversión} \times 100$$

Esta fórmula permite evaluar la marcha de empresa: si el ROI es menor o igual a cero, significa que los inversionista están perdiendo dinero; mientras que si el ROI, es más alto, significa que más eficiente es la empresa al utilizar el capital para general utilidades.<sup>19</sup>

### **Control de inventarios.**

El control de inventarios es un aspecto crítico de la administración exitosa. Cuando mantener inventarios implica un alto costo, las compañías no pueden darse el lujo de tener una cantidad de dinero detenida en existencias excesivas. Los objetivos de un buen servicio al cliente y de una producción eficiente deben ser satisfechos manteniendo los inventarios en un nivel mínimo. Esto es cierto aun cuando la inflación provoque que se incremente el valor de los inventarios de productos terminados. Tener existencias en los anaqueles significa tener dinero ocioso y, para reducir éste al mínimo, una compañía debe hacer que coincidan las oportunidades que ofrecen la demanda y la oferta, de manera que las existencias permanezcan en los anaqueles justo a tiempo para cuando los requiera el cliente.

Los procedimientos administrativos para implementar una política del inventario es el control de los mismos, a contabilidad de control mide las unidades disponibles en un lugar específico y le da seguimiento a inclusiones y eliminaciones.

### **Sistemas de inventarios.**

Un sistema de inventario proporciona la estructura organizacional y las políticas operativas para mantener y controlar los bienes en existencia. El sistema es responsable de pedir y recibir los bienes: establecer el momento de hacer los pedidos y llevar un registro de lo que se pidió, la cantidad ordenada y a quien.

El sistema también debe realizar un seguimiento para responder preguntas como:

¿El proveedor recibió?

¿Ya se envió?

¿Las fechas son correctas?

¿Se establecieron los procedimientos para volver a pedir o devolver la mercadería defectuosa?

---

<sup>19</sup>UTPL-ECTS; Rodríguez Troya M "Logística Empresarial". Primera edición

### **Clasificación de los sistemas.**

- ✓ Sistema de inventario de periodo único.
- ✓ Sistema de inventario de varios periodos.

Sistemas de inventarios de periodo único.

Para que este modelo sea de utilidad, se debe considerar las ganancias y pérdidas potenciales asociadas con almacenar demasiados o muy pocos productos.

Este sistemas suele ser más utilizado en empresas dedicadas a servicios y manufacturas, cabe recalcar que tiene diversas aplicaciones.<sup>20</sup>

### **Políticas de control del inventario.**

La administración del inventario implementa una política de inventario. El método reactivo de atracción del inventario emplea la demanda del cliente para atraer los productos por el canal de distribución. Una filosofía alterna es un método de planeación que asigne el inventario de manera proactiva con base y la disponibilidad de los productos. Una tercera lógica emplea una combinación de impulso y atracción.

### **Almacenamiento.**

#### **Almacenamiento estratégico.**

Aunque los sistemas de logística eficaces no deben diseñarse para mantener un inventario durante un tiempo prolongado hay ocasiones en la que el almacenamiento de inventario se justifica con base en el costo y el servicio.

El almacenamiento siempre ha sido un aspecto importante del desarrollo económico. Las tiendas minoristas al enfrentar el desafío de promocionar a los clientes un mayor surtido de productos, encontraron más difícil realizar economías de compras y transporte al comprar directamente a los proveedores.

### **Beneficios económicos.**

Los beneficios económicos dentro del almacenamiento ocurre cuando se reducen los costos logísticos generales, tenemos cuatro beneficios económicos básicos, que son:

1. La consolidación y dispersión del volumen.
2. La clasificación.

---

<sup>20</sup>(ANZOLA, S 2da Edición)

3. El almacenamiento estacional.
4. La logística inversa.

### **Operaciones del almacén.**

Las operaciones del almacén son el manejo y almacenamiento, el objetivo es recibir el inventario en forma de manera eficiente, guardo como se requiere, ensamblarlos en pedidos completos y hacer un embarque al cliente.<sup>21</sup>

### **Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar**

La mayoría de las ventas se realizan con condiciones de crédito normales, y los importes de las cuentas por cobrar no tienen intereses. Cuando el crédito se amplía más allá de las condiciones de crédito normales, las cuentas por cobrar se miden al costo amortizado utilizando el método de interés efectivo. Al final de cada periodo sobre el que se informa, los importes en libros de los deudores comerciales y otras cuentas por cobrar se revisan para determinar si existe alguna evidencia objetiva de que no vayan a ser recuperables. Si es así, se reconoce inmediatamente en resultados una pérdida por deterioro del valor.

### **Acreedores comerciales**

Los acreedores comerciales son obligaciones basadas en condiciones de crédito normales y no tienen intereses. Los importes de acreedores comerciales denominados en moneda extranjera se convierten a la unidad monetaria (u.m.) usando la tasa de cambio vigente en la fecha sobre la que se informa. Las ganancias o pérdidas por cambio de moneda extranjera se incluyen en otros gastos o en otros ingresos.<sup>22</sup>

## **PUBLICIDAD Y PROMOCION DE VENTAS**

### **LA PUBLICIDAD**

La publicidad es la forma de comunicación de las empresas para informar e influir en el compartimiento de sus clientes potenciales. El primer aspecto importante de esta definición es la comunicación. La publicidad trata de comunicar al mercado los productos que ofrece y también las características y virtudes de la empresa.

---

<sup>21</sup> UTPL-ECTS; Rodríguez Troya M “Logística Empresarial”. Primera edición

<sup>22</sup> NIIF PARA LAS PYMES

El elemento que distingue a la publicidad de las demás disciplinas de la comunicación es su finalidad económica de tratar que consumidor al que se informa, compre el producto ofertado por la empresa. Pero el concepto de promoción de ventas va más lejos. En muchas ocasiones hemos observado que la gente compra artículos que, en nuestra opinión, son innecesarios.

### **Estudio de mercado.**

Antes de emprender cualquier campaña de promoción, e incluso antes de perfilar una política general al respecto, la dirección comercial debe realizar un cuidadoso estudio de mercado para determinar su dimensión, sus características y el comportamiento de la competencia. Examinemos con mayor detenimiento estos tres aspectos.

**Dimensión.** Para elaborar un plan de promoción, el empresario debe conocer la dimensión física y demográfica del mercado al que piensa orientar su actividad.

**Características.** Otro aspecto importante es definir las características del sector socioeconómico del mercado sobre el que se va actuar. El director comercial debe esclarecer los siguientes puntos antes de dar forma definitiva y poner en marcha un plan de promoción de ventas:

- Potencial demográfico de la zona y tendencia.
- Características socioeconómicas de la población: grupos de edades, existencias de industrias u organismos públicos, nivel de ingresos, situación profesional, etc.
- Hábitos de consumos de la población.

**Competencia.** De poco valdrán nuestros conocimientos del mercado y de sus características socioeconómicas, si no sabemos el grado de saturación producida por la oferta de nuestros competidores, por lo que, si para ganar unos cuantos puntos de participación en el mercado es preciso realizar una inversión desproporcionada, lo mejor será abandonar la compañía.

El cliente es lo más importante. Hay que tener en cuenta que se deben ofertar aquellos productos que el consumidor desea adquirir y que a la empresa le interesa vender. El precio, pues, combinar los siguientes factores:

- Gama de productos
- Precios rentables.
- Calidad.
- Elección del momento oportuno.
- Diseño adecuado
- Selección del sector del mercado que mejor se ajuste a las características del producto.

En cualquier caso, la búsqueda del éxito en la campaña de promoción no debe hacernos perder de vista que las ofertas especiales son sólo una parte del esfuerzo global de comercialización de la empresa, y que la imagen y el prestigio de ésta no pueden arriesgarse por el afán de obtener un beneficio inmediato, ofertando artículos defectuosos o pasados de temporada. Cuando se rebajan productos defectuosos, es preciso ofrecerlos como tales y hacerlo constar así en la etiqueta y en la publicidad. No olvidemos que una clientela estable es muy difícil de conseguir y muy fácil de perder.

### **Necesidades del consumidor**

El instinto de posesión se manifiesta por el deseo de comprar el artículo que ofrece al usuario la satisfacción de alguna necesidad determinada en un momento preciso. En un intento de clasificar las necesidades, podríamos dividir las en cuatro grupos: primarios o de supervivencia, de afirmación de la persona y condiciones por su yo, culturales y artísticas, y de necesidades sociales o impuestas por la vida de relación. Estas necesidades suelen relacionarse y condiciones mutuamente.

Las necesidades vitales o de supervivencia. Son escasas, pero muy importantes para el individuo. Ante su presencia, en sus formas más acuciantes, la persona tiende a resolverlas de inmediato. Entre ellas, la que adquiere una mayor relevancia es la alimentación.

Otra necesidad vital es la protección de las inclemencias atmosféricas y de los enemigos naturales; para el hombre actual, urbano o rural, la posesión de una vivienda que se digna y cómoda para él y su familia es una de las preocupaciones fundamentales.

El abrigo corporal, la defensa del frío y del calor, es otra de las necesidades primarias; el vestido es uno de los factores que más ha evolucionado desde la Antigüedad, dada la facilidad de investirlo de una función adicional, la de adorno del individuo.

La actividad también es algo vital, plasmada desde el antiguo en el trabajo, que ha permitido al hombre transformar la naturaleza y fabricar toda serie de útiles que mantuvieran el esfuerzo dentro de unos límites medidos. En la actualidad asistimos a la paradoja de la <<la actividad en el ocio>>, es decir, a la ocupación del tiempo libre en actividades complementarias, ya sean de tipo físico o mental, de aquellas realizadas por obligación en el trabajo. Todas las especies superiores que habitan la Tierra alternan períodos de actividad con otro de reposo, por imposición de la propia naturaleza. El ser humano necesita del sueño, cuya falta puede producir trastornos graves en su organismo.

Las necesidades de afirmación de la persona. Tienen que ver con la presentación de distinguirse de los demás. Una vez satisfechas las necesidades primarias o vitales, son las que más influyen en el comportamiento del individuo.

Las necesidades sociales. Son las impuestas por la sociedad: en primer lugar, la aceptación del individuo por parte de la sociedad; en segundo término, la superioridad, es decir, el deseo de pertenecer a los escalones más altos de esa misma sociedad que abriga la persona, ya que sea en el aspecto de poder, ya en el de la riqueza, inteligencia, el conocimiento o cualquier otro tributo mediante el cual se jerarquicen los individuos.

Las necesidades culturales y artísticas. Vienen condicionadas por la formación de la persona, por la tradición de la cultura a la que pertenezca el individuo, por el marco histórico e incluso por la moda del momento.

De las necesidades, no siempre sentidas en forma consciente, nace el deseo de satisfacerlas. En el mundo del comercio, se dispone de la multitud de artículos que satisfacen deseos más o menos urgentes de la personas.



### **Motivaciones de la Compra.**

Las consideraciones anteriores están relacionadas con todas las actividades de la vida del individuo y, por lo tanto, también con la actividad comercial. Las necesidades que acabamos de enumerar, convertidas en búsqueda de su satisfacción, pasan al plano de las motivaciones de compras; éstas, que se configuran por una amalgama de deseos, y se superponen de modo que no siempre es fácil identificarlas una a una, ni atribuirles el precio justo que tienen en el resultado final.

A pesar de la dificultad de clasificar los motivos individuales de los compradores, dado que las posibilidades de agrupación de las necesidades son infinitas, se puede tratar de dividirlos, a efectos aclaratorios, en algunos que nos van a permitir un análisis de las posibles necesidades que se enmarcan en ellos. Tenemos así la relación de los motivos más comunes: la emulación, la imitación, el ahorro (de tiempo o esfuerzo), el beneficio y la satisfacción del deseo de saber.

La imagen ante el comprador.

La imagen del producto viene sugerida muchas veces por el envase. Las cualidades que emanan de éste se trasladan al producto que contiene. Por eso, los fabricantes cambian a menudo el diseño del envase, dentro del campo de variación permitido por los clientes, tratando de encontrar el óptimo que aumente sus ventas. Sin embargo, algunos cambios de envase han revelado tener efectos contrarios al fin que se perseguía: si se traspone el límite permitido por la imagen que el envase da al producto, pueden disminuir las ventas.

Incidencia del precio en la decisión de compra.

### **MARKETING MIX**

El MARKETING MIX está dirigido a los encargados de las empresas que tengan que concretar objetivos específicos ya este marketing está dirigido para la obtención de clientes y es una mezcla comercial con mercadotecnia.

Así mismo las estrategias deben ser bien planeadas y que no contradigan las tendencias y características del producto a vender.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup><http://www.definicionabc.com/negocios/marketing-mix.php>

## **Nacimiento del MERCHANDISING.**

Ante la nueva realidad en la cual el cliente tiene la total libertad de elección del producto y además reporta beneficios mutuos (tienda y cliente), surge un aspecto negativo: se ha perdido la interacción consumidor – vendedor. Los comerciantes se plantean nuevas formas de sugerir que se compre su producto y así comienza a aparecer el MERCHANDISING, una parte del marketing que se aplica al punto de venta mediante técnicas comerciales que permiten presentar el producto de una forma atractiva (ensalzando sus cualidades para incitar a la compra).

La tienda, punto de solidaridad, con paciencia y espera a la decisión del cliente  
Supermercado aplasta rivales En resumen es una forma de “negociación a distancia”. Como el vendedor ya no puede convencer directamente al cliente, trata de jugar con los aspectos psicológicos e incentivar la compra inconsciente. La evolución del supermercado ofrece otra nueva vertiente el deseo del consumidor que se une así a la carrera constante hacia los precios bajos.

## **Evolución del MERCHANDISING**

Podemos dividir en 3 épocas consecutivas en el tiempo:

- **Presentación.** Se centraba en exponer de la forma más sugerente el producto.
- **Gestión.** El comerciante intenta rentabilizar al máximo la superficie de la tienda en un mundo cada vez más competitivo (análisis de beneficios, rotación de productos, rentabilidad).
- **Seducción.** El consumidor es mucho más selectivo y exigente, la compra se ha convertido en un lugar de tiempo libre y se debe seducir al cliente. Como resultado, las técnicas comerciales se han afinado cada vez más, desde los primeros anuncios en 1940 un supermercado de Big Bear hasta nuestros días, “la primitiva tienda de autoservicio” ha ido transformándose para acoger un mayor volumen de ventas.

Hoy en día, extensión de supermercado a la vivienda, a través de la revista o internet En la mayoría de los supermercados, el cliente no tendrá más remedio que entrar por la derecha de las cajas registradoras, ya que la tendencia de las personas es girar la cabeza hacia la derecha. Casi toda la superficie se extenderá hacia la izquierda y la parte derecha será un espacio destinado a albergar cosas que el comerciante quiera vender (ropa, colonia... La altura de las góndolas es la máxima superficie de venta útil,

permitiendo la permeabilidad por la parte superior que evita la sensación de cerramiento.

Los pasillos medirán máximo tres carrillos de ancho, lo justo para detenerse lo suficiente y observar los productos a ambos lados. La distribución de los expositores es laberíntica y muy estudiada, forzando a recorrer todo el establecimiento. No tienen ventanas, para que el cliente se centre sólo en comprar, pero en cambio en la zona de las cajas registradoras, sitúan ventanas para que al consumidor se le haga más amena la espera.

Hoy en día, más de la mitad de las ventas de los productos en un supermercado son impulsivas, llegando hasta el extremo de las tarjetas cliente que permiten analizar los hábitos de compras, según edad o zona de residencia. El control del usuario caracteriza a éste nuevo espacio, que ha evolucionado de manera exhaustiva en ese campo, y su forma espacial lo ratifica.

### **Autoservicio**

Un autoservicio también es un establecimiento comercial en que el cliente puede tomar los artículos que necesita y pagarlos a la salida.

Una tienda de autoservicio es, a diferencia de las tiendas departamentales, un tipo de tienda donde el cliente puede hacerse, al menos en teoría, de sus propias mercancías para comprarlas o adquirirlas.

Sistema de venta empleado en algunos almacenes, en el que se disponen los artículos al alcance del comprador, el cual va tomando los que le interesan y los paga al salir del establecimiento.<sup>24</sup>

### **Áreas de operaciones son:**

- De 40 y 1000 m<sup>2</sup> Estos se localizan en barrios, por su tamaño ellos venden en pequeñas cantidades.

---

<sup>24</sup><http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/248/1/25%20TESIS%20SUPERM%20SUSTENTACION.pdf>

## **2.2.Marco legal**

### **Tipo de empresa.**

Persona Natural Obligada a llevar contabilidad, y presentar declaraciones mensuales de Impuesto al Valor Agregado (IVA), e impuesto a la Renta (IR).

### **Normas tributarias.**

#### **Código tributario.**

#### **Título II**

### **DE LA OBLIGACIÓN TRIBUTARIA**

#### **Capítulo I**

#### **DISPOSICIONES GENERALES**

**Art. 15.- Concepto.-** Obligación tributaria es el vínculo jurídico personal, existente entre el Estado o las entidades acreedoras de tributos y los contribuyentes o responsables de aquellos, en virtud del cual debe satisfacerse una prestación en dinero, especies o servicios apreciables en dinero, al verificarse el hecho generador previsto por la ley.

**Art. 16.- Hecho generador.-** Se entiende por hecho generador al presupuesto establecido por la ley para configurar cada tributo.

**Art. 17.- Calificación del hecho generador.-** Cuando el hecho generador consista en un acto jurídico, se calificará conforme a su verdadera esencia y naturaleza jurídica, cualquiera que sea la forma elegida o la denominación utilizada por los interesados.

Cuando el hecho generador se delimite atendiendo a conceptos económicos, el criterio para calificarlos tendrá en cuenta las situaciones o relaciones económicas que efectivamente existan o se establezcan por los interesados, con independencia de las formas jurídicas que se utilicen.

#### **Capítulo IV**

### **DE LOS SUJETOS**

**Art. 23.- Sujeto activo.-** Sujeto activo es el ente público acreedor del tributo.

**Art. 24.- Sujeto pasivo.-** Es sujeto pasivo la persona natural o jurídica que, según la ley, está obligada al cumplimiento de la prestación tributaria, sea como contribuyente o como responsable.

Se considerarán también sujetos pasivos, las herencias yacentes, las comunidades de bienes y las demás entidades que, carentes de personalidad jurídica, constituyan una unidad económica o un patrimonio independiente de los de sus miembros, susceptible de imposición, siempre que así se establezca en la ley tributaria respectiva.

**Art. 25.- Contribuyente.-** Contribuyente es la persona natural o jurídica a quien la ley impone la prestación tributaria por la verificación del hecho generador. Nunca perderá su condición de contribuyente quien, según la ley, deba soportar la carga tributaria, aunque realice su traslación a otras personas.

**Art. 26.- Responsable.-** Responsable es la persona que sin tener el carácter de contribuyente debe, por disposición expresa de la ley, cumplir las obligaciones atribuidas a éste.

Toda obligación tributaria es solidaria entre el contribuyente y el responsable, quedando a salvo el derecho de éste de repetir lo pagado en contra del contribuyente, ante la justicia ordinaria y en juicio verbal sumario.

Sin perjuicio de la sanción administrativa o penal a que hubiere lugar, los agentes de retención o percepción serán responsables ante el contribuyente por los valores retenidos o cobrados contraviniendo las normas tributarias correspondientes, cuando no los hubieren entregado al ente por quien o a cuyo nombre los verificaron.

## **Capítulo VIII**

### **DEL DOMICILIO TRIBUTARIO**

**Art. 59.- Domicilio de las personas naturales.-** Para todos los efectos tributarios, se tendrá como domicilio de las personas naturales, el lugar de su residencia habitual o donde ejerzan sus actividades económicas; aquel donde se encuentren sus bienes, o se produzca el hecho generador.

## **Ley de régimen interno tributario**

**Art. 4.-** Sujetos pasivos.- Son sujetos pasivos del impuesto a la renta las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades, nacionales o extranjeras, domiciliadas o no en el país, que obtengan ingresos gravados de conformidad con las disposiciones de esta Ley.

Los sujetos pasivos obligados a llevar contabilidad, pagarán el impuesto a la renta en base de los resultados que arroje la misma.

## **Capítulo IV**

### **DEPURACION DE LOS INGRESOS**

#### **Sección Primera**

##### **De las Deducciones**

**Art. 10.-** Deducciones.- En general, con el propósito de determinar la base imponible sujeta a este impuesto se deducirán los gastos que se efectúen con el propósito de obtener, mantener y mejorar los ingresos de fuente ecuatoriana que no estén exentos.

En particular se aplicarán las siguientes deducciones:

1. Los costos y gastos imputables al ingreso, que se encuentren debidamente sustentados en comprobantes de venta que cumplan los requisitos establecidos en el reglamento correspondiente;
2. Los intereses de deudas contraídas con motivo del giro del negocio, así como los gastos efectuados en la constitución, renovación o cancelación de las mismas, que se encuentren debidamente sustentados en comprobantes de venta que cumplan los requisitos establecidos en el reglamento correspondiente. No serán deducibles los intereses en la parte que exceda de las tasas autorizadas por el Directorio del Banco Central del Ecuador, así como tampoco los intereses y costos financieros de los créditos externos no registrados en el Banco Central del Ecuador.

Para que sean deducibles los intereses pagados por créditos externos otorgados directa o indirectamente por partes relacionadas, el monto total de éstos no podrá

ser mayor al 300% con respecto al patrimonio, tratándose de sociedades. Tratándose de personas naturales, el monto total de créditos externos no deberá ser mayor al 60% con respecto a sus activos totales.

Los intereses pagados respecto del exceso de las relaciones indicadas, no serán deducibles.

3. Los impuestos, tasas, contribuciones, aportes al sistema de seguridad social obligatorio que soportare la actividad generadora del ingreso, con exclusión de los intereses y multas que deba cancelar el sujeto pasivo u obligado, por el retraso en el pago de tales obligaciones. No podrá deducirse el propio impuesto a la renta, ni los gravámenes que se hayan integrado al costo de bienes y activos, ni los impuestos que el contribuyente pueda trasladar u obtener por ellos crédito tributario;

## **Título Segundo**

### **IMPUESTO AL VALOR AGREGADO**

#### **Capítulo I**

##### **OBJETO DEL IMPUESTO**

**Art. 52.-** Objeto del impuesto.- Se establece el Impuesto al Valor Agregado (IVA), que grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, así como a los derechos de autor, de propiedad industrial y derechos conexos; y al valor de los servicios prestados, en la forma y en las condiciones que prevé esta Ley.

#### **Capítulo II**

##### **HECHO IMPONIBLE Y SUJETOS DEL IMPUESTO**

**Art. 61.-** Hecho generador.- El hecho generador del IVA se verificará en los siguientes momentos:

1. En las transferencias locales de dominio de bienes, sean éstas al contado o a crédito, en el momento de la entrega del bien, o en el momento del pago total o parcial del precio o acreditación en cuenta, lo que suceda primero, hecho por el cual, se debe emitir obligatoriamente el respectivo comprobante de venta.

### **Capítulo III**

#### **TARIFA DEL IMPUESTO Y CREDITO TRIBUTARIO**

**Art. 65.-** Tarifa.- La tarifa del impuesto al valor agregado es del 12%.

#### **Ley de registro único de contribuyentes.**

### **Capítulo I**

#### **DE LAS DISPOSICIONES GENERALES**

**Art. 1.-** Concepto de Registro Único de Contribuyentes.- Es un instrumento que tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y como objeto proporcionar información a la Administración Tributaria.

**Art. 2.-** Del Registro.- El Registro Único de Contribuyentes será administrado por el Servicio de Rentas Internas.

Todas las instituciones del Estado, empresas particulares y personas naturales están obligadas a prestar la colaboración que sea necesaria dentro del tiempo y condiciones que requiera dicha institución.

**Art. 3.-** De la Inscripción Obligatoria.- Todas las personas naturales y jurídicas, entes sin personalidad jurídica, nacionales y extranjeras, que inicien o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas sujetas a tributación en el Ecuador, están obligados a inscribirse, por una sola vez en el Registro Único de Contribuyentes.

#### **Reglamento para la aplicación de la ley del RUC**

**Art. 1.-** De la Administración del Registro Único de Contribuyentes.- El Servicio de Rentas Internas, SRI, administrará el Registro Único de Contribuyentes, RUC, mediante los procesos de inscripción, actualización, suspensión y cancelación.

**Art. 2.-** De los sujetos de inscripción.- Se encuentran obligados a inscribirse por una sola vez en el Registro Único de Contribuyentes, todas las personas naturales y las sociedades que realicen actividades económicas en el Ecuador o que dispongan de bienes por los cuales deban pagar impuestos, conforme lo dispuesto en el Art. 3 y en los



casos detallados en el Art. 10 de la Ley del Registro Único de Contribuyentes codificada.

De conformidad con lo previsto en los artículos 26, 28 y 32 de la Ley de Descentralización del Estado y Participación Social, en concordancia con lo previsto en el Art. 34 de la Ley de Modernización del Estado y las normas técnicas dictadas para el efecto por la Contraloría General del Estado, los entes administrativos públicos desconcentrados, que constituyan entes contables independientes, podrán inscribirse por separado. Una vez inscritos deberán cumplir con todas las obligaciones tributarias respectivas.

**Art. 8.-** De los requisitos para la inscripción.- Los obligados a inscribirse de acuerdo al artículo 3 de la Ley del Registro Único de Contribuyentes y al artículo 2 de este Reglamento, presentarán al momento de su inscripción, los siguientes documentos:

a) Personas naturales:

1. Ecuatorianos y extranjeros residentes, presentarán el original y entregarán una copia de la cédula de identidad o de ciudadanía.
2. Extranjeros no residentes, presentarán el original y entregarán una copia del pasaporte, con hojas de identificación y tipo de visa vigente.
3. Los ecuatorianos, presentarán además, el original del certificado de votación del último proceso electoral dentro de los límites establecidos en la Ley de Elecciones.
4. Todas las personas naturales que soliciten su inscripción en el RUC, presentarán también copia de uno de los siguientes documentos, que acrediten la dirección de la matriz y de cada uno de los establecimientos donde desarrolla su actividad económica:
  - 4.1. Planilla del servicio eléctrico, telefónico, de agua potable o televisión por cable, a nombre del sujeto pasivo, de uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de registro.
  - 4.2. Estados de cuenta bancaria o de tarjeta de crédito de al menos uno de los tres últimos meses anteriores a la fecha de inscripción a nombre del sujeto pasivo.

- 4.3. Comprobante del pago del impuesto predial, a nombre del sujeto pasivo, donde ejercerá su actividad económica, puede corresponder al del año en que se realiza la inscripción o del inmediato anterior.
- 4.4. Copia del contrato de arrendamiento, en el que deberá obligatoriamente constar el RUC del arrendador, inscrito ante la respectiva oficina de Inquilinato o notariado, según corresponda.
- 4.5. Siempre que no haya sido posible la entrega de uno de los documentos señalados en los su numerales anteriores, en el caso de cesión de uso del local donde se va a realizar la actividad económica por parte de un familiar, el sujeto pasivo deberá presentar una comunicación al Servicio de Rentas Internas, en la que el propietario declare que ha cedido en forma gratuita el uso del inmueble, a la que adjuntará copia del documento de identificación del cedente, así como copia de cualquiera de los documentos señalados en los su numerales anteriores, que reflejen la dirección del local objeto de la cesión.<sup>25</sup>

**Permisos necesarios para el funcionamiento:**

- ✓ Permiso otorgado por el Gobierno Autónomo Descentralizado de la localidad.
- ✓ Permiso otorgado por Benemérito Cuerpo de Bomberos de la localidad.
- ✓ Permiso otorgado por el Ministerio de Salud.

**Permiso otorgado por el Gobierno Autónomo Descentralizado de la localidad.**

Para ese trámite es necesario acercarse a la comisaría de la localidad con la siguiente documentación:

- ✓ Copia de cedula de identidad.
- ✓ Copia de papeleta de votación actualizada.
- ✓ Pago de tasa de inspección.
- ✓ Permiso otorgado por el Benemérito Cuerpo de Bomberos de la localidad.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Asamblea Nacional Constituyente "CÓDIGO TRIBUTARIO", Registro Oficial Suplemento 2012

<sup>26</sup> [www.municipiodeyaguachi.gob.ec](http://www.municipiodeyaguachi.gob.ec)

### **Permiso otorgado por Benemérito Cuerpo de Bomberos de la localidad**

- ✓ Mediante oficio realizar solicitud de inspección al Benemérito Cuerpo de Bomberos de la localidad.
- ✓ Después de la inspección, comprar los extintores que el inspector indique en su reporte.
- ✓ Dirigirse al Benemérito Cuerpo de Bomberos de la localidad, con la copia de la factura, adjuntar copia de la cedula más papeleta de votación.
- ✓ Pago de tasa.<sup>27</sup>

### **Requisitos para Obtener Permiso de Funcionamiento del MSP Acuerdo Ministerial 818**

1. Formulario de solicitud (sin costo) llenado y suscrito por el propietario.
2. Copia del registro único de contribuyentes (RUC).
3. Copia de la cedula de ciudadanía o de identidad del propietario o del representante legal del establecimiento.
4. Documentos que acrediten la personería Jurídica cuando corresponda.
5. Copia del título del profesional de la salud responsable técnico del establecimiento, debidamente registrado en el Ministerio de Salud Pública, para el caso de establecimientos que de conformidad con los reglamentos específicos así lo señalen.
6. Plano del establecimiento a escala 1:50.
7. Croquis de ubicación del establecimiento.
8. Permiso otorgado por el Cuerpo de Bomberos.
9. Copia del o los certificados ocupacionales de salud del personal que labora en el establecimiento, conferido por un Centro de Salud del Ministerio de Salud Pública.<sup>28</sup>

Adicionalmente se deberá cumplir con otros requisitos específicos dependiendo del tipo de establecimiento, de conformidad con los reglamentos correspondientes.

---

<sup>27</sup><http://snriesgos.gob.ec/bomberos-2/capacidades-de-respuesta/fichas-tematicas/cuerpo-de-bombero-guayas/cantonyaguachi/san-jacinto-de-yaguachi.html>

<sup>28</sup><http://www.salud.gob.ec/permiso-de-funcionamiento-de-locales/>

## **NIIF 1**

### **Presentación de Estados Financieros.**

#### **OBJETIVOS**

Esta Norma establece las bases para la presentación de los estados financieros de propósito general, para asegurar que los mismos sean comparables, tanto con los estados financieros de la misma entidad correspondientes a periodos anteriores, como con los de otras entidades.

Esta Norma establece requerimientos generales para la presentación de los estados financieros, guías para determinar su estructura y requisitos mínimos sobre su contenido.

#### **ALCANCE**

Una entidad aplicará esta Norma al preparar y presentar estados financieros de propósito general conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

Esta Norma no será de aplicación a la estructura y contenido de los estados financieros intermedios condensados que se elaboren de acuerdo con la NIC 34 *Información Financiera Intermedia*.

*Sin embargo, los párrafos 15 a 35 se aplicarán a dichos estados financieros.* Esta Norma se aplicará de la misma forma a todas las entidades, incluyendo las que presentan estados financieros consolidados y las que presentan estados financieros separados, como se definen en la NIC 27 *Estados Financieros Consolidados y Separados*.

#### **DEFINICIONES**

*Los estados financieros con propósito de información general (denominados “estados financieros”) son aquéllos que pretenden cubrir las necesidades de usuarios que no están en condiciones de exigir informes a la medida de sus necesidades específicas de información.*

*Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).- Son las Normas e Interpretaciones adoptadas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB). - Esas Normas comprenden:*

- (a) Normas Internacionales de Información Financiera;

- (b) Las Normas Internacionales de Contabilidad; y
- (c) las Interpretaciones desarrolladas por el Comité de Interpretaciones de las Normas Internacionales de Información Financiera (CINIIF) o el antiguo Comité de Interpretaciones (SIC).

*Materialidad (o importancia relativa).* Las omisiones o inexactitudes de partidas son materiales o tienen importancia relativa si pueden, individualmente o en su conjunto, influir en las decisiones económicas tomadas por los usuarios sobre la base de los estados financieros. La materialidad (o importancia relativa) depende de la magnitud y la naturaleza de la omisión o inexactitud, enjuiciada en función de las circunstancias particulares en que se hayan producido. La magnitud o la naturaleza de la partida, o una combinación de ambas, podría ser el factor determinante.

**Las notas.-** Contienen información adicional a la presentada en el estado de situación financiera, estado del resultado integral, estado de resultados separado (cuando se lo presenta), estado de cambios en el patrimonio y estado de flujos de efectivo.

Las notas suministran descripciones narrativas o desagregaciones de partidas presentadas en esos estados e información sobre partidas que no cumplen las condiciones para ser reconocidas en ellos.

## **Código del Trabajo.**

### **Capítulo II**

#### **De la capacidad para contratar**

**Art. 35.-** Quienes pueden contratar.- Son hábiles para celebrar contratos de trabajo todos los que la ley reconoce con capacidad civil para obligarse.

**Art. 36.-** Representantes de los empleadores.- Son representantes de los empleadores los directores, gerentes, administradores, capitanes de barco, y en general, las personas que a nombre de sus principales ejercen funciones de dirección y administración, aún sin tener poder escrito y suficiente según el derecho común.

El empleador y sus representantes serán solidariamente responsables en sus relaciones con el trabajador.

## **Capítulo IV**

### **De las obligaciones del empleador y del trabajador**

**Art. 42.-** Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las disposiciones legales y a las órdenes de las autoridades sanitarias;
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;
4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;
5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos;
6. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia.
7. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o con terceros.
8. El valor de dichos artículos le será descontado al trabajador al tiempo de pagársele su remuneración. Los empresarios que no dieran cumplimiento a esta obligación serán sancionados con multa de 4 a 20 dólares de los Estados Unidos

de América diarios, tomando en consideración la capacidad económica de la empresa y el número de trabajadores afectados, sanción que subsistirá hasta que se cumpla la obligación;

9. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;
10. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
11. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones;
12. Respetar las asociaciones de trabajadores;<sup>29</sup>

## **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social**

### **Obligaciones del empleador.**

#### **Inscripción del trabajador con relación de dependencia**

El empleador está obligado a registrar al trabajador, a través de la página web del IESS y mediante el aviso de entrada, desde el primer día de labor y dentro de los 15 días siguientes al inicio de la relación laboral o prestación de servicios, según corresponda.

#### **Pago de aportes**

Para el cálculo del aporte de los trabajadores con relación de dependencia, se entiende como materia gravada a todo ingreso regular y susceptible de apreciación pecuniaria,

---

<sup>29</sup><http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/codigo-de-trabajo/>

percibido por el trabajador, que en ningún caso será inferior a la establecida por el IESS.

### **Rubros del Salario de aportación**

Para el cálculo de las aportaciones y contribuciones del Seguro General Obligatorio, se considera:

- Sueldo básico mensual más:
- Valores percibidos por conceptos de compensación por el incremento del costo de la vida.
- Sueldos o salarios de trabajos extraordinarios, suplementarios o a destajo.
- Comisiones, sobresueldos, gratificaciones, honorarios, participación en beneficios, derechos de usufructo, uso, habitación.
- Cualesquiera otras remuneraciones accesorias que tengan el carácter normal en la industria o servicio.

El sueldo básico mensual no será inferior al sueldo básico unificado, al sueldo básico sectorial, el establecido en las leyes de defensa profesional, ni al sueldo básico determinado en la escala de remuneraciones de los servidores públicos, según corresponda, siempre que el afiliado ejerza esa actividad.

### **Obligaciones patronales**

Para que el empleador pueda hacer uso de los derechos del Código del Trabajo, respecto de sus trabajadores, deberá probar mediante certificación del IESS que no está en mora en el pago de sus obligaciones patronales.

Esta certificación entrega la respectiva Dirección Provincial del IESS, dentro del plazo de 15 días, contados desde la fecha de presentación de la respectiva solicitud y tiene validez por un máximo de 30 días.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup><http://www.iess.gob.ec/>



### **2.3.Marco conceptual**

**Administración de Inventarios:** es decir, la planificación y control de los inventarios para cumplir las prioridades competitivas de la organización, es un motivo importante de preocupación para todos los gerentes de todo tipo de empresa.

**Almacén comercial.** Tiene como objetivo el desarrollar una actividad comercial de diferente tipo. Los locales pueden variar en tamaño, diseño, etc., pero básicamente tienen las mismas características orientadas a los consumidores.

**Colocación de Inventarios:** la ubicación de los inventarios de una empresa sustenta las prioridades competitivas. Se pueden mantener inventarios al nivel de materias primas, trabajo en proceso y bienes terminados. Los gerentes toman decisiones sobre la colocación de inventarios según la clasificación que se le da a un artículo: ya sea como un caso especial o estándar. Se conoce como especial aquel artículo que se fábrica por pedido o que si se compra por pedido.

**Comercio.** En términos generales al hablar de comercio nos referimos al intercambios de productos por un valor monetario o como en la antigüedad un trueque. En la actualidad el comercio es mucho más complejo pero básicamente es la misma esencia.

**Comercio mayorista.** Es el que está orientado a ofertar sus productos o servicios a otros comerciantes o empresas.

**Comercio minorista.** Actividad de ofertar productos a los consumidores finales mediante un canal o sin el con el fin de obtener ganancias.

**Comodidad.** Es el denominador común de una buena parte de las compras de artículos más o menos duraderos; ciertamente, existe una gama inmensa de productos que adquirimos para evitarnos molestias y aumentar nuestro bienestar, pues es parte de la naturaleza humana huir del dolor y buscar el placer.

**Costo de almacenaje y manejo:** el inventario ocupa espacio y tiene que ser acarreado para entrar o salir del almacén. Los costos de almacenamiento y manejo se generan cuando una empresa alquila espacio, ya sea a corto o largo plazo. También se incurre en

un costo cuando la compañía podría usar productivamente el espacio que dedica al almacenamiento para otros propósitos.

**Control de inventarios.** Los procedimientos administrativos para implementar una política del inventario es el control de los mismos, a contabilidad de control mide las unidades disponibles en un lugar específico y le da seguimiento a inclusiones y eliminaciones.

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

### **Costo de adquisición**

Precio de compra

Aranceles de importación y otros impuestos

Transportes

Almacenamiento

Otros costos atribuibles directamente

Menos los descuentos y rebajas

**Costos para hacer pedidos.** Costo de preparar una orden de compra un proveedor, o una orden de producción en el caso de una fábrica o taller. Cuando se trata de un mismo artículo, el costo por hacer pedidos es el mismo, independientemente del tamaño del pedido: el encargado de compras debe destinar el tiempo necesario a la tarea de decir la cantidad que solicitará en el pedido y, tal vez, para seleccionar un proveedor y negociar las condiciones de la operación. También se requiere tiempo para preparar la documentación, realizar el seguimiento y recibir la mercancía solicitada.

**Consumidor final.** Que es el que le da motor ya que por existir la necesidad de ellos es que se puede decir que hay comercio.

**Desabasto.** Se presenta cuando un artículo que normalmente se tiene en inventario no está disponible para satisfacer la demanda en el momento que está presente, lo cual se traduce en la pérdida de una venta.

**Dimensionamiento del lote.** La frecuencia con que deben hacerse los pedidos y la cantidad de los mismos recibe el nombre de dimensionamiento del lote.

**Economía.** Es un factor importantísimo en tiempo de crisis, que, por los demás, coexiste y no siempre es contradictorio con el deseo de alcanzar una posición social. En efecto, muchas personas buscan economía en los artículos de primera necesidad o de mayor consumo para poder invertir el ahorro así realizado en adquirir productos suntuarios que satisfacen su vanidad personal.

**Funcionalidad de los inventarios.** Los inventarios son activos corrientes que se debe producir un retorno sobre el capital invertido. El retorno de los inventarios es la ganancia marginal en las ventas que no ocurrían sin el inventario.

**Índice de retorno sobre la inversión (ROI siglas en inglés),** es un indicador financiero que permite medir la rentabilidad de una inversión.

**Inventario:** se crea cuando el volumen de materiales, partes o bienes terminados que se reciben es mayor que el volumen de los mismos que se distribuyen; el inventario se agota cuando la distribución es mayor que la recepción de materiales. En esta sección, se identifican las presiones asociadas con mantener inventarios altos o bajos y se definen los diferentes tipos de inventario.

**Inventario de ciclo.** La porción del inventario total que varía en forma directamente proporcional al tamaño del lote se conoce como inventario de ciclo.

**Inventario de Seguridad.** La palanca primaria para reducir el inventario de seguridad consiste en hacer pedido en una fecha más próxima a aquella en la cual deberán recibirse. Sin embargo, es posible que este método de lugar a un servicio inaceptable para el cliente, a menos que la incertidumbre de la demanda, oferta y la entrega pueda minimizarse.

**Inventario de previsión.** Consiste simplemente en igualar la tasa de demanda con la tasa de producción, las palancas secundarias se emplean para emparejar la demanda de

los clientes. Agregar nuevos productos con diferentes tipos de demanda, organizar campañas de promoción de ventas y ofrecer planes de precios por temporada.

**Lote óptimo de compra.** Dentro del manejo financiero de una Empresa, el sobre stock o la insuficiencia del mismo, pueden ocasionar pérdidas de dinero por lo que se requiere ser cuidadoso con el mantenimiento de los stock de inventarios, de cualquier naturaleza.

**Mimetismo Social.** El deseo de <<ser como los demás>>, de no parecer anticuado y de estar al día en las tendencias del consumo es otro de los factores clave en la motivación subjetiva del comprador. Es esta fuerza la que ha hecho que la moda y la alta costura se hayan convertido en una industria de primer orden, que moviliza grandes capitales en los países desarrollados.

**Motivo Central.** La campaña de promoción debe estar presidida por el leitmotiv, esto es, por un motivo que fije el interés del cliente y vincule el lanzamiento publicitario con algún acontecimiento importante.

**Motivación psicológica.** Constituye una oportunidad única para el empresario avisado que sabe anticiparse a las tendencias cambiantes de la moda y presentar artículos exclusivos de diseño original.

**Motivo publicitario** es un gancho que atrae a los clientes y eleva la moral del personal de ventas, y potenciar la motivación subjetiva del posible comprador.

**Pedido atrasado.** Es el pedido de un cliente que no es posible atender en la fecha prometida o solicitada, pero que se surte algún tiempo después. Es posible que los clientes estén dispuestos a esperar hasta que pueda atenderse su pedido, pero la próxima preferirá buscar otro proveedor.

**Planeación del inventario.** Esta etapa del inventario consiste en determinar cuándo hacer y cuanto incluir en un pedido. Cuando hacer el pedido se determina mediante el promedio de la variación en la demanda y el re-abasto.

**Posición social.** He aquí uno de los mayores incentivos del consumidor moderno. En la sociedad masificada de hoy, casi todos desean escapar del anonimato y destacar de alguna manera, diferenciándose de sus semejantes.

**Sentimientos personales.** Las personas compran objetos para regalar a sus seres queridos, a sus amistades, clientes, etc., y también adquieren artículos para realzar su apariencia personal o la de su entorno y así agradar a los demás.

**Valor razonable.** *Valor razonable es el importe por el cual puede ser intercambiado un activo, o cancelado un pasivo, entre un comprador y un vendedor interesado y debidamente informado, que realizan una transacción libre.*

## **2.4.Hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis General**

La aplicación de una Auditoria Operativa en la empresa HEYDIMARKET, ayudaría a encontrar a la administración las falencias operacionales dando como resultado las mejoras en relación al control.

### **2.4.2. Hipótesis Particulares.**

- ✓ Con la implementación de un control de sistemas de inventarios idóneo para la comercialización de productos de consumo masivo, se podría establecer y proyectar las órdenes de compras.
- ✓ La aplicación de una estructura organizacional mejoraría el nivel de eficiencia del personal.
- ✓ Al identificar el nivel de capacitación del personal se podría realizar una reestructuración de cargos acorde a su formación, habilidades y destrezas.
- ✓ La implementación de un sistema integral de inventarios podría evitar pérdidas y que se generen sobre existencias.

- ✓ Con la implementación de controles financieros en la empresa HEIDY MARKET se podría identificar el comportamiento del flujo de dinero por entradas y salidas, y así establecer posibles inversiones a futuro.

### **2.4.3. DECLARACIÓN DE VARIABLES**

#### **Variables Independientes**

- Falencias operacionales.
- Control de Sistema de inventario
- Estructura Organizacional
- Controles Financieros
- Capacitación del personal

#### **Variables Dependientes**

- Mejoras en el Control.
- Perdidas y sobre existencias
- Órdenes de Compra
- Eficiencia del personal
- Restructuración de cargos
- Comportamiento del flujo de dinero

#### 2.4.4. Operacionalización de las variables.

Tabla 5. Operacionalización de las variables.

Variable	Tipo	Indicador	Técnica	Instrumento
Mejoras en el Control en HEYDIMARKET	<b>Dependiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de desempeño.</li> <li>• Valorar los recursos disponibles y necesarios</li> </ul>	Encuesta	Cuestionario
Falencias operacionales.	<b>Independiente:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación.</li> <li>• Confirmación de Información</li> </ul>	Observación Encuesta	Cuestionario
<b>Control de Sistema de inventario</b>	Independiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación</li> <li>• Verificación</li> </ul>	Observación Encuesta	Cuestionario
Perdidas y sobre existencias	Dependiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación</li> <li>• Observación</li> <li>• Nivel de rotación</li> </ul>	Observación Encuesta	Cuestionario
Órdenes de Compra	Dependiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de rotación y ventas.</li> </ul>	Observación Encuesta	Cuestionario
Estructura Organizacional	Independiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigrama</li> <li>• Manual de funciones</li> </ul>	Observación Encuesta	Cuestionario
Eficiencia del personal	Dependiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de desempeño</li> <li>• Manual de funciones</li> </ul>	Observación Encuesta	Cuestionario
Capacitación del personal	Independiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de desempeño</li> <li>• Manual de funciones.</li> </ul>	Encuesta	Cuestionario Entrevista
Reestructuración de cargos	Dependiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel desempeño</li> <li>• Manual de funciones y proceso.</li> </ul>	Encuesta	Cuestionario Entrevista
Controles Financieros	Independiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de liquidez</li> <li>• Evaluación de procesos</li> </ul>	Encuesta	Cuestionario Entrevista
Comportamiento del flujo de dinero	Dependiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de ventas y compras.</li> <li>• Periodo de retorno de la inversión</li> <li>• Pago a proveedores y cobro a clientes.</li> </ul>	Observación Encuesta	Cuestionario

**Fuente:** Investigación realizada

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION

##### INVESTIGACION CUALITATIVA Y CUANTITATIVA

El proyecto de investigación que vamos a efectuar es de tipo cualitativo debido a que la investigación se basará primero en descubrir y definir preguntas de investigación con frecuencia usa la recolección de datos con medición numérica por lo que se utilizara descripciones y observaciones. Esta se orienta las descripciones y observaciones que se realizarían en HEIDYMARK para establecer los problemas de control y MERCHANDISING de la mercadería.

La **Investigación Cuantitativa** se basa en un tipo de pensamiento deductivo, que va desde lo general a lo particular, utilizando la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente. Además, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadísticas para establecer con exactitud, patrones de comportamiento en una población.

Algunas de las **características de la investigación cuantitativa** son: asume una postura objetiva, estudia conductas y otros fenómenos observables, genera datos numéricos para representar el ambiente social, emplea conceptos preconcebidos y teorías para determinar qué datos van a ser recolectados, emplea métodos estadísticos para analizar los datos e infiere más allá de los datos, emplea procedimientos de inferencia estadística para generalizar las conclusiones de una muestra a una población definida, es confirmatoria, inferencial y deductiva.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup>[http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa3/paradigmas\\_investigacion\\_cuantitativa/p11.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa3/paradigmas_investigacion_cuantitativa/p11.htm)



Mientras que la investigación cuantitativa expresa sus objetivos como descripciones y relaciones entre variables” [1] (...) La investigación cualitativa, en sus diversas modalidades: investigación participativa, investigación de campo, participación etnográfica, estudio de casos, etc., “tienen como característica común referirse a sucesos complejos que tratan de ser descritos en su totalidad, en su medio natural. No hay consecuentemente, una abstracción de propiedades o variables para analizarlas mediante técnicas estadísticas apropiadas para su descripción y la determinación de correlaciones.”[2] Los investigadores cualitativos estudian la realidad en su contexto natural, tal como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar, los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas. (Gregorio Rodríguez Gómez y otros, *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA*, 1996:72)

“...la investigación cualitativa no es tarea que se asocie a un momento dado en el desarrollo del estudio. Más bien, resulta el fruto de todo el trabajo de investigación. En ocasiones el problema de investigación se define, en toda su extensión, sólo tras haber completado uno o varios ciclos de preguntas, respuestas y análisis de esas respuestas. (...) Al investigador cualitativo le pedimos que ofrezca, no una explicación parcial a un problema –como el modo que presenta un determinado conjunto de variables condición la forma en que se nos muestra otro conjunto de variables– sino una comprensión global del mismo”. (Gregorio Rodríguez Gómez y otros, *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA*, 1996:101)<sup>32</sup>

### **INVESTIGACION NO EXPERIMENTAL**

La investigación no experimental o conocida también como EX POST FACTO, que significa después de ocurridos los hechos. De acuerdo con Kerlinger (1983) la investigación no experimental es un tipo de “investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables” (p.269).

---

<sup>32</sup><http://metodoinvestigacion.wordpress.com/2008/02/29/investigacion-cualitativa/>

Es importante destacar que en este tipo de investigación no se tiene control sobre las variables independientes y no son susceptibles a manipulación y por eso se la llama variable atributiva. Pero sin embargo hay 3 aspectos similares en la investigación experimental y no experimental: ya que por medio de estas investigaciones comprobamos la hipótesis, se utilizan grupo semejantes excepto en algún aspecto o característica específica, se utilizan métodos estadísticos para el tratamiento y análisis de los datos.

Este tipo de investigación analiza de manera retrospectiva el fenómeno en cuestión ya que se lo analizará después de ocurrido ya que se salen de control de las manos de investigador y este empieza observando los hechos que ya se han presentado y que se han manifestado en una serie de eventos.

A partir de las observaciones se procede a diseñar tantos los objetivos como las hipótesis dando inicio a la investigación en sentido opuesto a la experimental.<sup>33</sup>

### **INVESTIGACION DESCRIPTIVA**

Esta investigación nos servirá ya que los investigadores no son meros tabuladores, sino que recolectan los datos en base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego se analiza minuciosamente los resultados a fin de extraer las generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción de las actividades, objetos, procesos y personas. Con esta investigación se examina el problema escogido, define y formula las hipótesis, estudian en se basan las hipótesis y procesos, eligen los temas y las fuentes apropiadas, seleccionan y elaboran técnicas de recolección de datos, clasifican los datos, categorías precisas que se adecuen al propósito de estudio.

Además se verifica las técnicas utilizadas para la recolección de datos, se realizan observaciones objetivas y exactas se describe, analiza e interpretan los datos obtenidos en términos claros y precisos.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Ávila Baray Héctor Luis, Introducción a la metodología de la investigación, México, Edición 2006

<sup>34</sup><http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>

## **INVESTIGACION EXPLORATORIA**

Es considerada como el primer acercamiento científico a un problema. Se utilizado cuando este aún no ha sido abordado o no ha sido suficientemente estudiado y las condiciones existentes no son aún determinantes.

La investigación exploratoria es un diseño de investigación cuyo objetivo principal es reunir datos preliminares que arrojan luz y entendimiento sobre la verdadera naturaleza del problema que enfrenta el investigador, así como descubrir nuevas ideas o situaciones. Se caracteriza en que la información requerida es definida libremente, el proceso de investigación es flexible, versátil y sin estructura. El concepto estructura hace referencia al grado de estandarización impuesto en el proceso de recolección de datos.

En una investigación exploratoria, la muestra es pequeña y no representa a la población, y el análisis de información primaria es cualitativo. Los resultados que arroja este tipo de investigación son preliminares. Los instrumentos más usados en esta investigación son las entrevistas con los expertos, las encuestas piloto, la investigación cualitativa, y el análisis cualitativo de las fuentes de información secundaria o toda aquella información que ya ha sido recopilada, publicada o que se encuentre disponible. Este tipo de investigación es la mejor para definir el problema con mayor precisión en la primera etapa de la investigación.<sup>35</sup>

### **3.2. LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA**

#### **3.2.1. Características de la población.**

La presente investigación tiene como alcance el Cantón San Jacinto de Yaguachi, con una población de 60.958 habitantes.

#### **3.2.2. Delimitación de la población.**

Para esta investigación se consideran la parte de la población con capacidad de compra comprendido entre la edad de 15 – 64 años, por lo que se considera que es una población finita, siendo un total de 36644 habitantes.

---

<sup>35</sup><http://www.stelladominguez.com/2011/03/invexploratoria/>

### 3.2.3. Tipo de muestra.

El proceso de selección que se utilizara es el aleatorio debido a que se garantizara a cualquier cliente recurrente de la población estar incluido en la muestra.

#### 3.2.3.1. Muestreo aleatorio

Consideremos una población finita, de la que deseamos extraer una muestra. Cuando el proceso de extracción es tal que garantiza a cada uno de los elementos de la población la misma oportunidad de ser incluidos en dicha muestra, denominamos al proceso de selección muestreo aleatorio.

### 3.2.4. Tamaño de la muestra.

#### Población interna.

Universo: 8 individuos; no se aplica muestra. Encuesta a ser aplicada en su totalidad.

#### Población externa:

Universo: 60.958 habitantes, se aplica muestra

$$n = \frac{N p q}{\frac{(N-1)E^2}{Z^2} + p q}$$

Dónde:

n: tamaño de la muestra.

N: tamaño de la población

p: posibilidad de que ocurra un evento,  $p = 0,5$

q: posibilidad de no ocurrencia de un evento,  $q = 0,5$

E: error, se considera el 5%;  $E = 0,05$

Z: nivel de confianza, que para el 95%,  $Z = 1,96$

#### Datos:

n: x

N: 36644

p: 0,5

q: 0,5

E: 5%;  $E = 0,05$

Z: 95%,  $Z = 1,96$

$$n = \frac{36644 \times 0.5 \times 0.5}{\frac{(36644-1) \times 0.05^2}{1.96^2} + 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{9161}{\frac{(36643) \times 0.0025}{3.8416} + 0.25}$$

$$n = \frac{9161}{\frac{91.6075}{3.8416} + 0.25}$$

$$n = \frac{9161}{23.8461839 + 0.25}$$

$$n = \frac{9161}{24.0961839}$$

$$n = 380.184681$$

Encuestas a realizarse 380.

### 3.3. LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

#### Método hipotético – deductivo

El método hipotético-deductivo es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. El método hipotético-deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia. Este método obliga al científico a combinar la reflexión racional o momento racional (la formación de hipótesis y la deducción) con la observación de la realidad o momento empírico (la observación y la verificación).<sup>36</sup>

Las fases a seguir con este método son las siguientes:

- Observación
- Construcción de Hipótesis
- Deducción de las consecuencias de la hipótesis
- Contrastación empírica de las consecuencias deducidas

<sup>36</sup><http://www.e-torredebabel.com/Psicologia/Vocabulario/Metodo-Hipotetico-Deductivo.htm>

- Conclusiones de la contrastación.<sup>37</sup>

### **Método analítico – sintético**

El análisis, entendido como la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos, ha sido uno de los procedimientos más utilizados. Este procedimiento descompone un todo en sus elementos básicos y, por tanto, que va de lo general a lo específico, es posible concebirlo también como un camino que parte de los fenómenos para llegar a las leyes, es decir, de los efectos a las causas.

La síntesis sin el análisis es una obra de imaginación, una creación especulativa, producto del ingenio que no puede reproducir la realidad, porque la realidad no se adivina (no existe ciencia infusa) y para conocerla es necesario observarla y estudiarla en toda la complejidad de sus aspectos. A su vez el análisis, sin la síntesis, de materiales para la ciencia. De este modo análisis y síntesis revierten a la unidad del método y son procedimientos de oposición lógica, pero de oposición real, pues no existe una realidad analítica y otra sintética sino la complejidad de ambas.<sup>38</sup>

### **Inductivo – deductivo**

A manipular estos datos, mediante un proceso que se llama inducción, elabora una hipótesis. Las hipótesis permiten, mediante un proceso llamado deducción, organizar los datos en forma de leyes, teoría y modelos.

Las leyes, las teorías y los modelos deben ser contrastados con la realidad reanudándose así el proceso. Aparentemente, el método inductivo deductivo es efectivo, independiente, aséptico y puro, pero en realidad los científicos son seres humanos, no robots; tienen intereses propios, sentimientos e ideas políticas preconcebidas. Estos prejuicios influyen en todo el proceso.

Al observar la realidad los investigadores pueden tener diferentes perspectivas de los están observando y esta forma serán diferentes las leyes y teorías que ellos propongan.

---

<sup>37</sup>[http://www.lasangredelleonverde.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=436:el-metodo-hipotetico-deductivo&catid=43:teoria-del-conocimiento&Itemid=7](http://www.lasangredelleonverde.com/index.php?option=com_content&view=article&id=436:el-metodo-hipotetico-deductivo&catid=43:teoria-del-conocimiento&Itemid=7)

<sup>38</sup><http://www.ucm.es/info/nomadas/25/juandiegolopera.pdf>

### **3.3.1. Técnicas e instrumentos de la investigación**

#### **Encuesta**

##### **➤ Cuestionario**

Se realizará las encuestas a la población que se encuentre entre los rangos ya establecidos de acuerdo al manejo de mercadería y su respectiva presentación para nuestro estudio.

#### **Observación**

##### **➤ Personal Directa**

Se realizará esta técnica ya que debemos observar los métodos e instrumentos utilizados en la investigación y los procesos que tienen dificultades y que originaron el estudio.

#### **Entrevista:**

##### **• Entrevista Individual**

Se realizará a los empleados del Mini Markert y a los propietarios para establecer los procesos y controles que manejan con respecto a la mercadería del local.

### **3.4. EL TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN**

Una vez terminada la recolección de información mediante los respectivos instrumentos y técnicas de investigación en este caso observación, encuesta y entrevista se procesará los datos a través de métodos estadísticos como las barras, gráficos, diagramas. Ya que con esto analizaremos y evaluaremos la información para poder dar las respectivas recomendaciones.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

La información se presenta de manera organizada, los datos se encuentran ordenados por grupos de personas que fueron parte de la muestra de la investigación. Las encuestas que se realizaron fueron a consumidores externos e internos. La entrevista se llevó a cabo a nivel de los administradores y el contador de la empresa. La entrevista contenía nueve preguntas para el gerente, seis para el contador. El cuestionario de la encuesta consistió en diez preguntas seleccionadas.

Los resultados obtenidos se presentan en forma ordenada en hojas posteriores, se podrá apreciar los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, que luego serán procesados y consolidados en cuadros gráficos. Una vez presentados los resultados, éstos son analizados de acuerdo al criterio del investigador. Finalmente los resultados son comparados con las hipótesis planteadas al inicio de la investigación.

#### **4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS.**

Los resultados obtenidos luego de la tabulación de los datos recopilados por medio de las encuestas realizadas a los habitantes del Cantón Yaguachi y los empleados de la empresa, pertenecen al rango de edades de 15 años en adelante, nos brindó la información requerida para poder continuar con el presente estudio conociendo las necesidades y preferencias de los consumidores externos e internos, lo cual nos permitió implementar las estrategias para reestructuración integral de los procesos administrativos en HEIDYMARK.



## ENCUESTA A LOS CONSUMIDORES INTERNOS

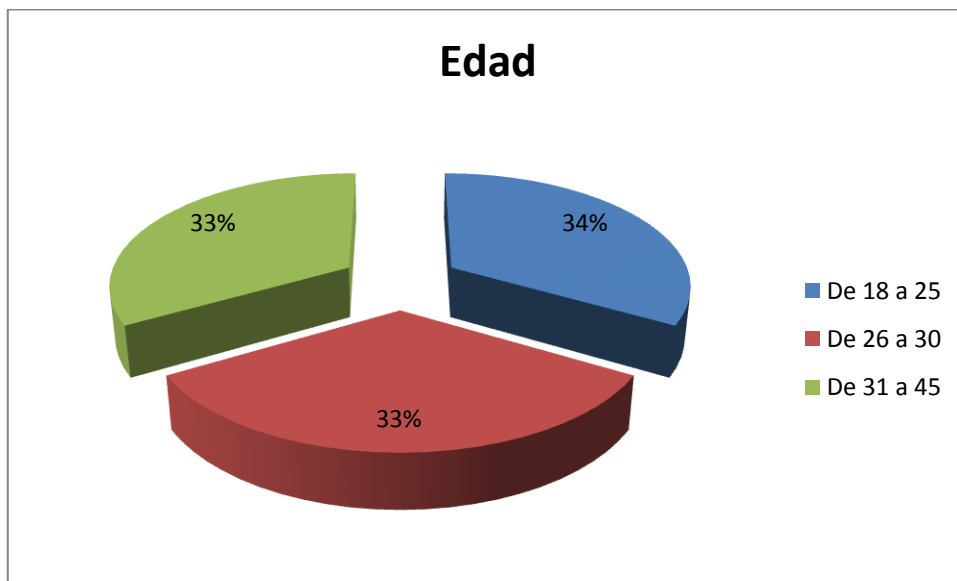
**Tabla 6.** Total de encuestados por edad

<i>Edad</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<b>De 18 a 25</b>	4	50%
<b>De 26 a 30</b>	2	25%
<b>De 31 a 45</b>	2	25%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Realizado Consumidores Internos

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

**Gráfico 14.** Total de encuestados por edad 14



**Fuente:** Encuesta Realizado Consumidores Internos

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

### INTERPRETACION:

Del total de personas encuestadas en este caso empleados del Almacén, el 50% está entre las edades de 18 a 25 años, y como se puede observar el otro 50% se encuentra dividido el 25% de 26 a 30 y el restante de 31 a 45.

Dando anotar que la mayoría de los trabajadores son personas jóvenes.

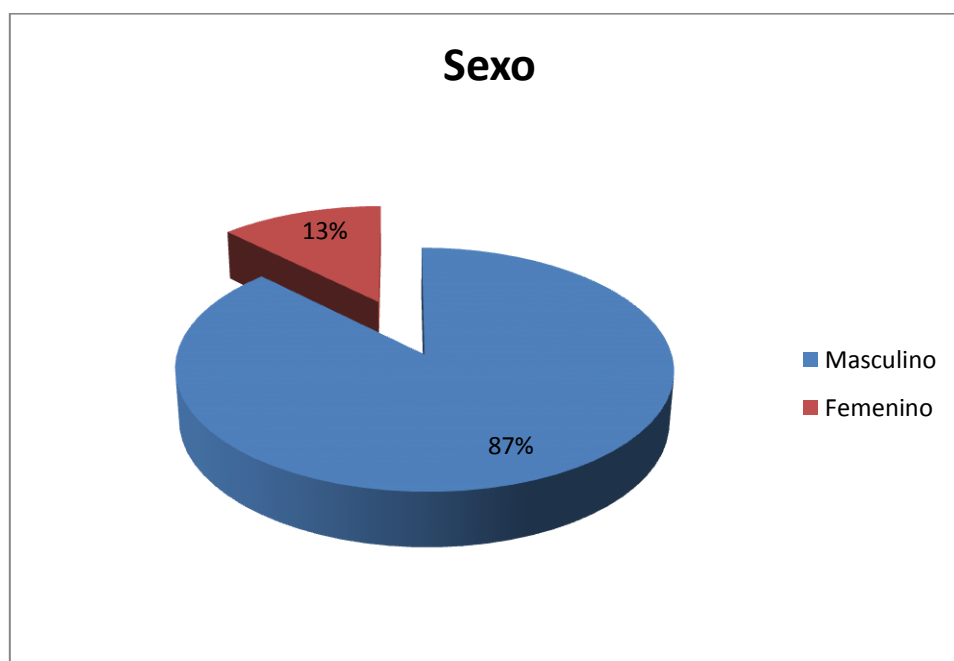
**Tabla 7.** Total de encuestados por género

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	7	88%
Femenino	1	13%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta Realizado Consumidores Internos

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

**Gráfico 15.** Total de encuestados por género 15



**Fuente:** Encuesta Realizado Consumidores Internos

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

### **INTERPRETACION:**

Como se puede apreciar en el gráfico el 87% de personas que laboran en el almacén son de género femenino y solo un 13% corresponde a trabajadores del sexo masculino. Superando por más de la mitad se puede observar que la inclinación para la contratación de empleados es por el sexo femenino.

**1.- ¿CONSIDERA UD., QUE ES OPORTUNA LA REVISIÓN DE ACTIVIDADES QUE REALIZAN LOS EMPLEADOS DENTRO DE LA EMPRESA Y ESTABLECER CONTROLES PARA LOS MISMOS Y MEJORARÍA LA EFICIENCIA DE LOS TRABAJADORES?**

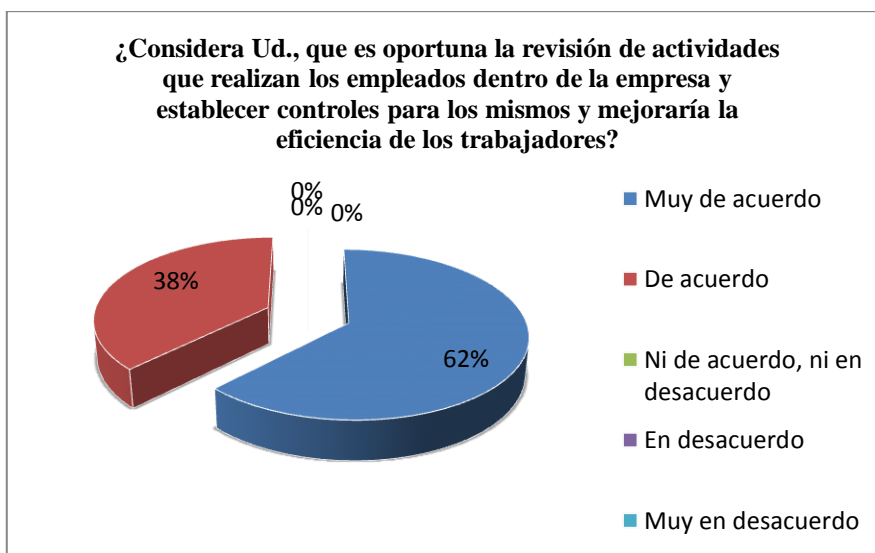
**Tabla 8.** Pregunta 1. Consumidores Internos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	5	62%
De acuerdo	3	38%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	8	100%

**Fuente:** Encuesta Realizado Consumidores Internos

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

**Gráfico 16.** Pregunta.1 Consumidores Internos 16



**Fuente:** Encuesta Realizado Consumidores Internos

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

**INTERPRETACION:**

Podemos observar en el gráfico N° 13 que la mayoría de los empleados encuestados si consideran oportuna una revisión de las actividades que realizan dentro de la empresa y establecer controles que mejorarían su desempeño, esto representa un 62%, en contraste con el 38% de los empleados que están ni en acuerdo, ni desacuerdo con este análisis. Considerando los resultados obtenidos si es factible proceder con esta revisión puesto que la mayoría de los empleados nos ayudarían a este proceso.

**2.- ¿CREE UD., QUE LA ASIGNACIÓN ADECUADA DE CARGOS Y LA IMPLEMENTACIÓN DE SUPERVISORES MEJORARÁ LA EFICIENCIA DEL PERSONAL?**

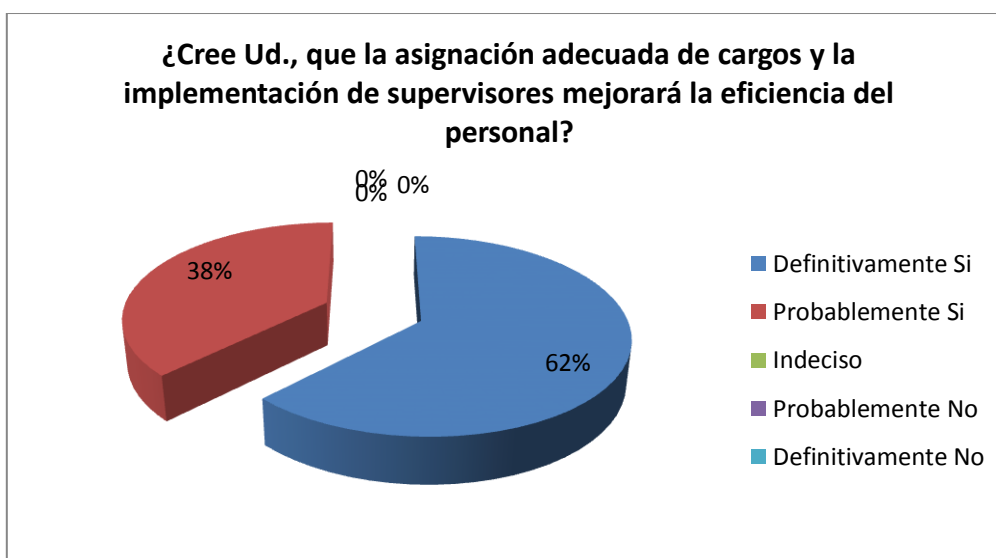
**Tabla 9** Pregunta 2. Consumidores Internos

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Definitivamente Si	5	62%
Probablemente Si	3	38%
Indeciso	0	0%
Probablemente No	0	0%
Definitivamente No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Realizado Consumidores Internos

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

**Gráfico 17.** Pregunta 2. Consumidores Internos 17



**Fuente:** Encuesta Realizado Consumidores Internos

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

**INTERPRETACIÓN DE LA PREGUNTA N°2**

Basándose en las respuestas obtenidas por parte de los encuestados que laboran en HEIDYMARKET, se llega a la siguiente conclusión: observando el gráfico podemos interpretar que la mayoría de los empleados consideran que la asignación adecuada de cargos y supervisores mejoraría su eficiencia en las labores que realizan.

Lo que haría posible realizar una reestructuración de cargos con la aceptación de los empleados y si tomarían en buenos términos la contratación de supervisores o delegación de este cargos entre los trabajadores ya existentes.

### 3.- ¿PIENSA UD., QUE LOS CARGOS ASIGNADOS DEBERÍAN IR ACORDE AL NIVEL DE EDUCACIÓN DE LOS TRABAJADORES?

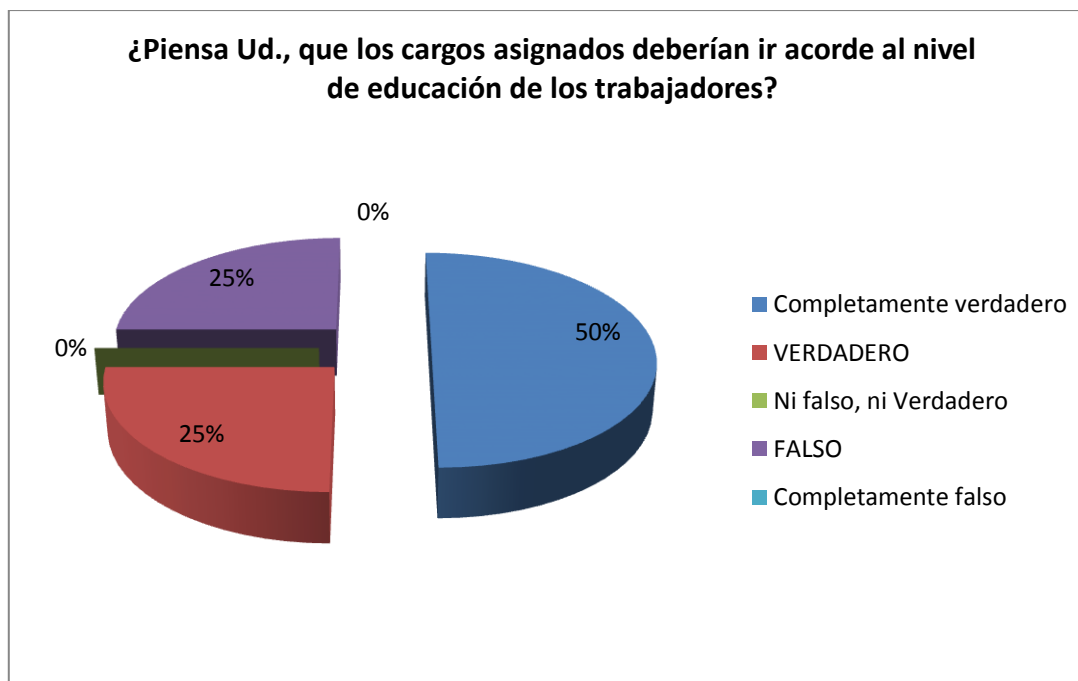
Tabla 10. Pregunta 3. Consumidores Internos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Completamente verdadero	4	50%
VERDADERO	2	25%
Ni falso, ni Verdadero	0	0%
FALSO	2	25%
Completamente falso	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizado Consumidores Internos

Responsables: Cujilán, A; Olaya M.

Gráfico 18. Pregunta 3. Consumidores Internos 18



Fuente: Encuesta Realizado Consumidores Internos

Responsables: Cujilán, A; Olaya M.

#### INTERPRETACIÓN DE LA PREGUNTA N°3

El 50% de los empleados piensan que es completamente verdadero, el 25% también tienen una aceptación a la pregunta, mientras el restante 25% lo considera falso. Lo que nos da como respuesta que 75% de empleados creen que deberían de tomarse en cuentas todas sus habilidades intelectuales, de destreza y la experiencia adquirida en sus labores para la asignación de cargos y con esto realizar de forma correcta sus labores cotidianas.

**4.- ¿CONSIDERA UD., QUE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA COMPUTARIZADO PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS AYUDARÁ A ESTABLECER EL NIVEL DE COMPRAS PARA CUBRIR LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES?**

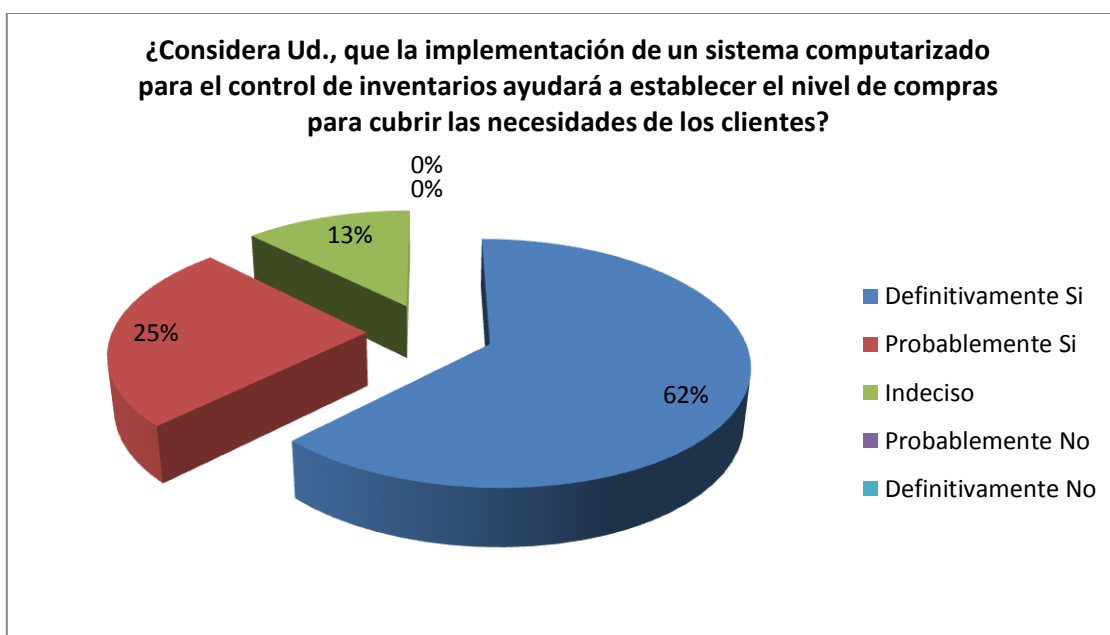
**Tabla 11.**Pregunta 4. Consumidores Internos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Definitivamente Si</b>	5	62%
<b>Probablemente Si</b>	2	25%
<b>Indeciso</b>	1	13%
<b>Probablemente No</b>	0	
<b>Definitivamente No</b>	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta Realizado Consumidores Internos

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

**Gráfico 19.** Pregunta 4. Consumidores Internos 19



**Fuente:** Encuesta Realizado Consumidores Internos

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

**INTERPRETACIÓN DE LA PREGUNTA N°4**

En lo que se refiere a un sistema computarizado para el control de inventarios para las compras y su implementación los empleados que estaban de acuerdo en 62%, el 25% probablemente y 13% indeciso pero no se obtuvo una respuesta negativo por esta implementación. Lo que indica que la mayoría de empleados considera que necesario la implementación de control de inventarios para el análisis de la compras que ayudaría al abastecimiento del local y generará mejoras para cubrir las necesidades de los clientes.

**5.- ¿CREE UD., QUE CON LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CONTROL DE INVENTARIOS SE PODRÍA ESTABLECER CUÁLES SON LOS PRODUCTOS MÁS VENDIDOS?**

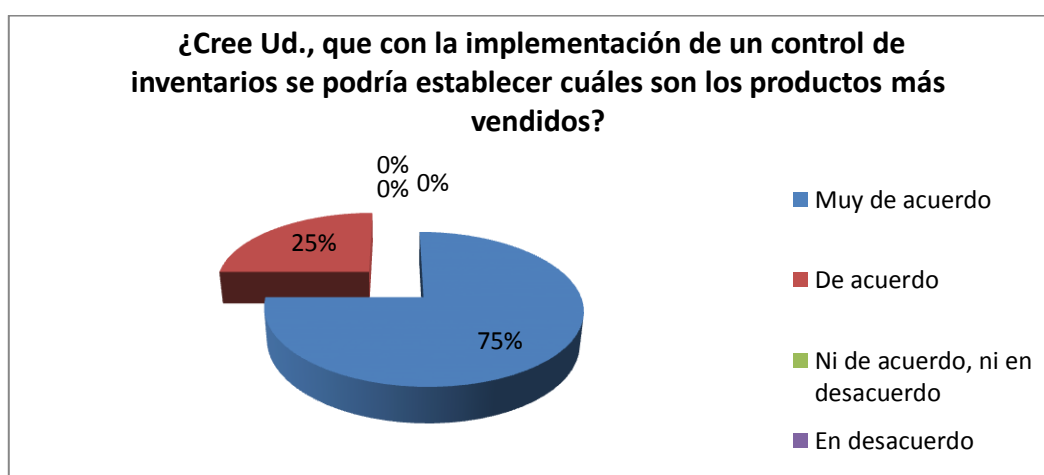
**Tabla 12.**Pregunta 5. Consumidores Internos

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de acuerdo	6	75%
De acuerdo	2	25%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	
En desacuerdo	0	
Muy en desacuerdo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta Realizado Consumidores Internos

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

**Gráfico 20.** Pregunta 5. Consumidores Internos 20



**Fuente:** Encuesta Realizado Consumidores Internos

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

**INTERPRETACIÓN DE LA PREGUNTA N°5**

Considerando los resultados ponderados, se puede apreciar que la mayoría de los empleados consideran que la implementación de controles de inventarios ayudará a obtener información relevante de los productos más vendidos y solicitados por los clientes en el Mini Market. Conociendo los productos más vendidos se pueden realizar de forma adecuada las compras y se conocería la demanda de los clientes al mismo tiempo que se podría impulsar la venta de los productos que arrojen baja rotación en el almacén para su desalojo y evitar próximas compras. Con esto se daría un mejor servicio a los clientes para siempre encuentren los productos que necesiten y no tengan que recurrir a otro almacén.

## ENCUESTA A LOS CONSUMIDORES EXTERNOS

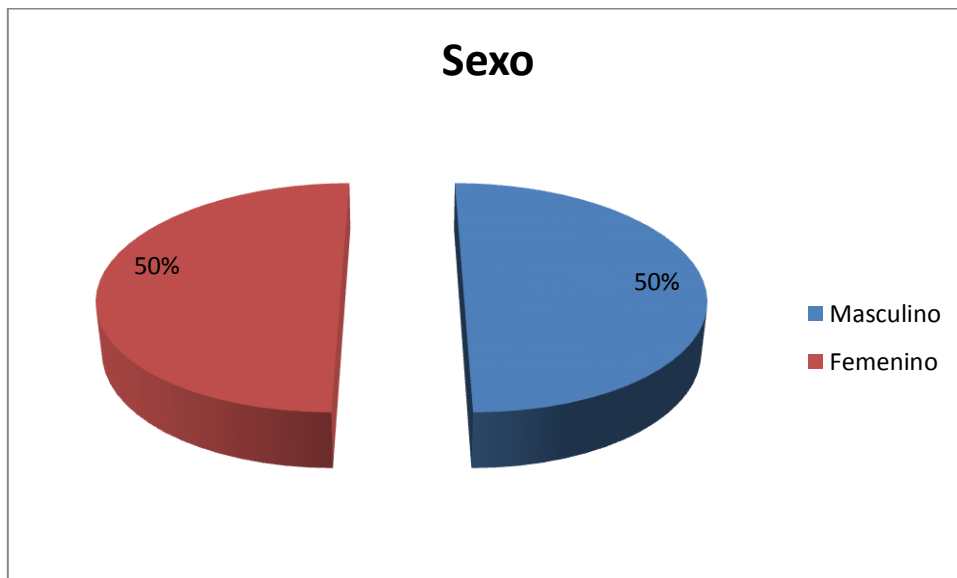
**Tabla 13.** Total de Encuestados por género.

<i>Sexo</i>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Masculino	190	50%
Femenino	190	50%
<b>Total</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Realizado Consumidores Externos

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

**Gráfico 21.** Total de Encuestados por Género 21



**Fuente:** Encuesta Realizado Consumidores Externos

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

### INTERPRETACIÓN:

Del total de personas encuestadas dio como resultado que las compras las realizan en un 50 – 50 hombres y mujeres. Los consumidores finales del Mini Market Heidy Mark se encuentran divididos por partes iguales, lo que nos indica que en la actualidad los 2 géneros realizan las compras para sus hogares y se lo ve demostrado en el gráfico 19.



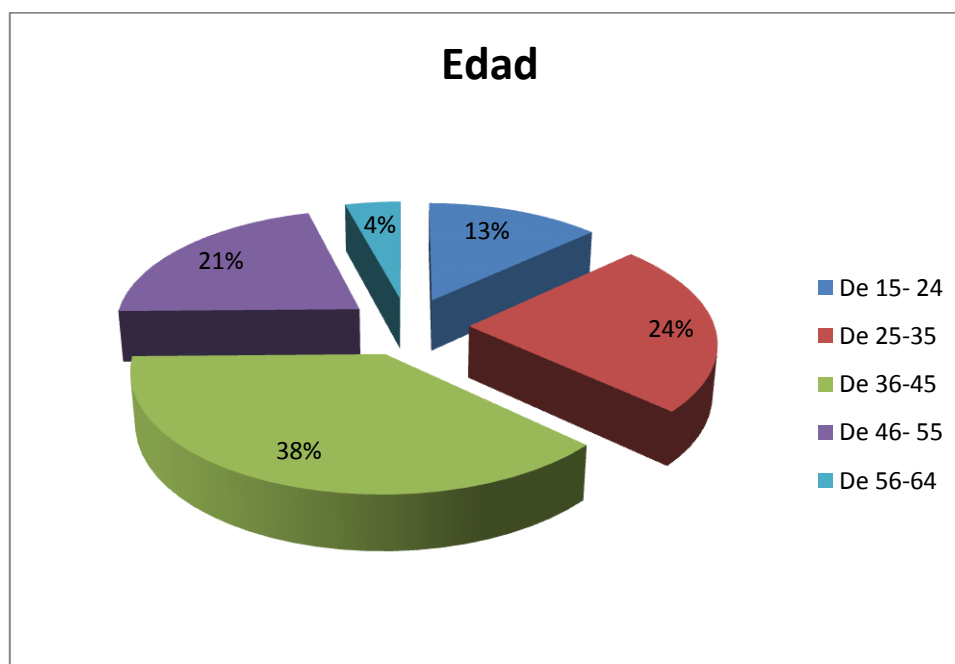
**Tabla 14.** Total de Encuestados por Edad

<b>Edad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De 15- 24	50	13%
De 25-35	90	24%
De 36-45	144	38%
De 46- 55	80	21%
De 56-64	16	4%
<b>Total</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Realizado Consumidores Externos

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

**Gráfico 22.** Total de Encuestados por Edad 22



**Fuente:** Encuesta Realizado Consumidores Externos

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

### **INTERPRETACIÓN:**

En el gráfico 20 resalta que existen 2 grupos de edades que prevalecen en los encuestados la primera de 31 a 45 años con 38% y de 15 a 30 años con 37% que los coloca a niveles similares en porcentaje y los consumidores de Heidy Mark se encuentran entre las edades de 15 a 45 años y en 25% se encuentra entre los 46 y 65 años en adelante.

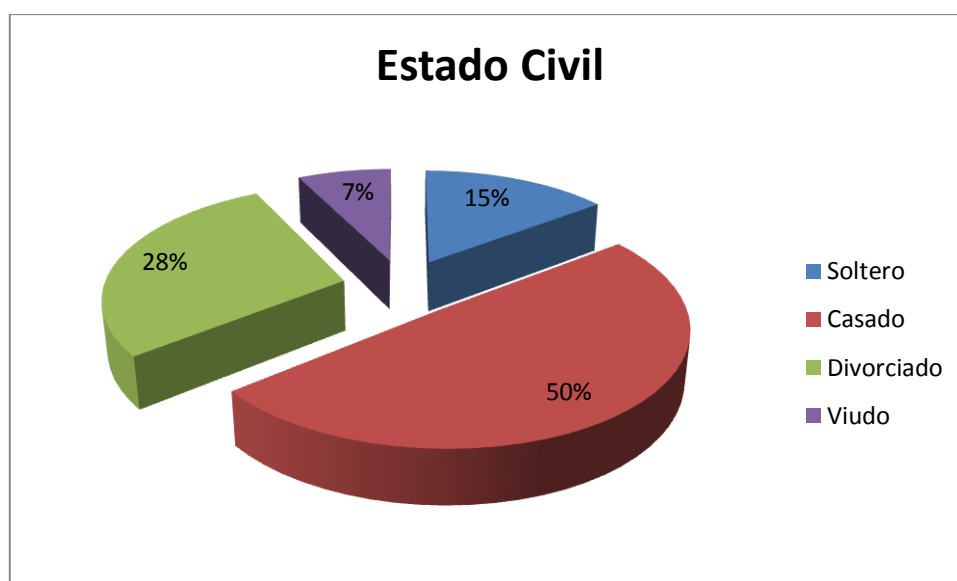
**Tabla 15.** Total de Encuestados por Estado Civil.

<i>Estado Civil</i>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Soltero	56	15%
Casado	188	49%
Divorciado	108	28%
Viudo	28	7%
<b>Total</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Realizado Consumidores Externos

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

**Gráfico 23.** Total de Encuestados por Estado Civil 23



**Fuente:** Encuesta Realizado Consumidores Externos

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

### **INTERPRETACIÓN:**

Podemos observar que el 49% de encuestados su estado civil es Casado, mientras el 28% son divorciados. Lo que nos indica que los clientes que van con más frecuencia al almacén son las personas están establecidos en núcleo familiar como padres de familia. Y el 15% de los encuestados son Solteros y un 7% divorciados.

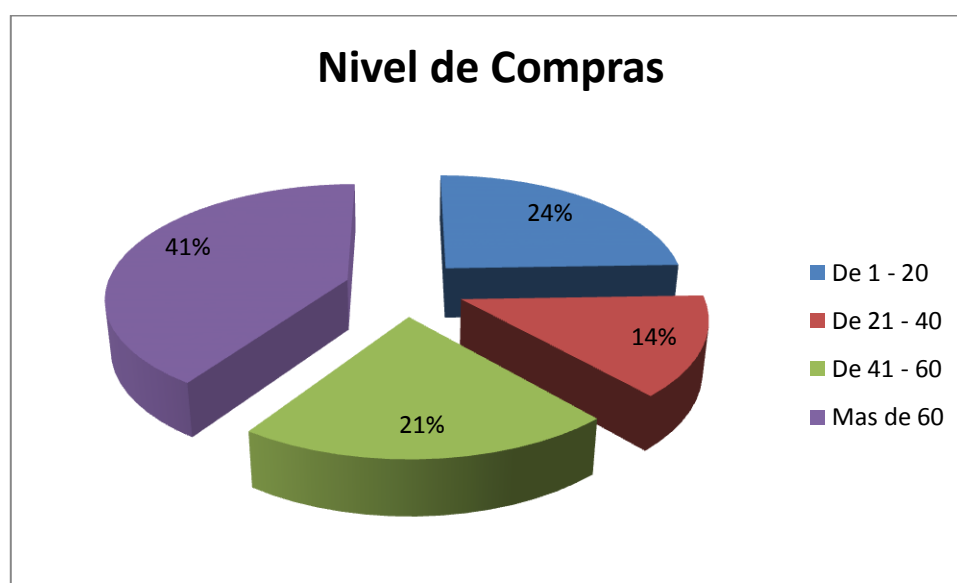
**Tabla 16.** Total de Compras por Dólares

<i>Nivel de Compras</i>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De 1 - 20	93	24%
De 21 - 40	53	14%
De 41 - 60	80	21%
Más de 60	154	41%
<b>Total</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Realizado Consumidores Externos

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

**Gráfico 24. Nivel de Compras. 24**



**Fuente:** Encuesta Realizado Consumidores Externos

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

### **INTERPRETACIÓN:**

En el gráfico 22 podemos apreciar que la mayoría de los encuestados se encuentra en un nivel de compras de más de \$60,00 dólares. Mientras que un 24% realiza compras de 1 a 20 dólares, por lo que se entendería que el 41% realiza sus compras semanales para que excedan de los \$60 dólares y los 1 a 20 realizarían compras esporádicas en la semana. Por lo que se concluye que se debe abastecer mejor el Mini Market los viernes, sábados y domingos que se realizan las compras semanales.

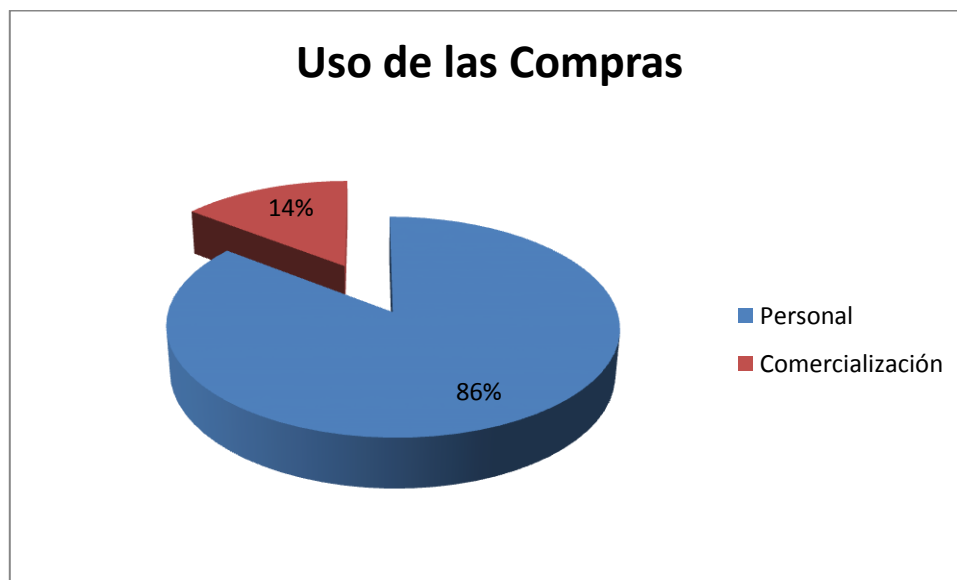
**Tabla 17.** Uso de las Compras.

<i>Uso de las Compras</i>	Frecuencia	Porcentaje
<b>Consumo Personal</b>	325	86%
<b>Comercialización</b>	55	14%
<b>Total</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Realizado Consumidores Externos

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

**Gráfico 25.** Uso de las Compras



**Fuente:** Encuesta Realizado Consumidores Externos

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

### **INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo a las encuestas realizadas los clientes que realizan sus compras en HEIDYMARK, se observa que el 86% compra para su uso personal. Mientras que un 14% lo usa para la comercialización en pequeñas tiendas.

Analizando los resultados podemos apreciar que la mayoría de los clientes realiza sus compras para satisfacer sus necesidades personales.

**Tabla 18. Residencia Actual**

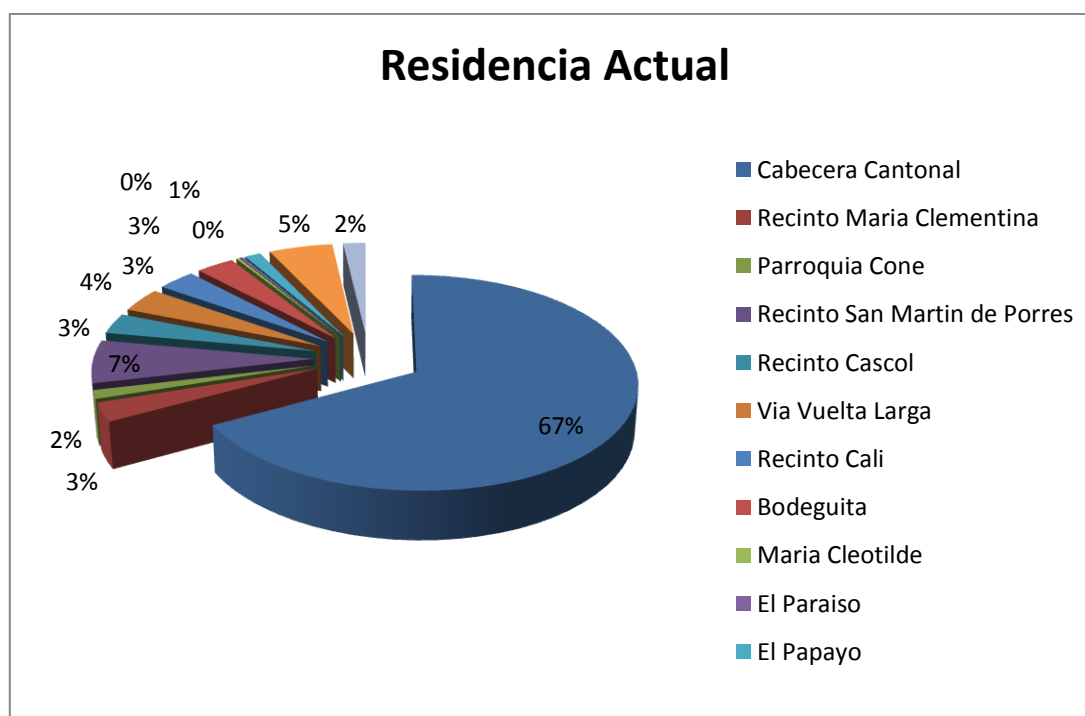
<i>Residencia Actual</i>	Frecuencia	Porcentaje		Frecuencia	Porcentaje
<b>Cabecera Cantonal</b>	255	67%	<b>Bodeguita</b>	12	3%
<b>Recinto María Clementina</b>	11	3%	<b>María Clotilde</b>	1	0%
<b>Parroquia Cone</b>	5	1%	<b>El Paraíso</b>	1	0%
<b>Recinto San Martín de Porres</b>	25	7%	<b>El Papayo</b>	5	1%
<b>Recinto Cascol</b>	12	3%	<b>Recinto Finalin</b>	20	5%
<b>Vía Vuelta Larga</b>	14	4%	<b>El Cóndor</b>	7	2%
<b>Recinto Cali</b>	12	3%			
<b>Total</b>				<b>380</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Realizado Consumidores Externos

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

**Gráfico 26.**

**Gráfico 25. Residencia Actual 25**



**Fuente:** Encuesta Realizado Consumidores Externos

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

### **INTERPRETACIÓN:**

Los resultados muestran que el 67% de las personas que realizan sus compras son de la Cabecera Cantonal lo que quiere decir sector urbano de Yaguachi, el centro y sus alrededores. Se demuestra en pequeños porcentajes son de recintos cercanos al Cantón que llegan a comprar en el local.

**1.- ¿CONSIDERA UD., QUE UNA MALA UBICACIÓN O DESORDENAMIENTO DE LOS PRODUCTOS EN PERCHA GENERA UNA INSATISFACCIÓN?**

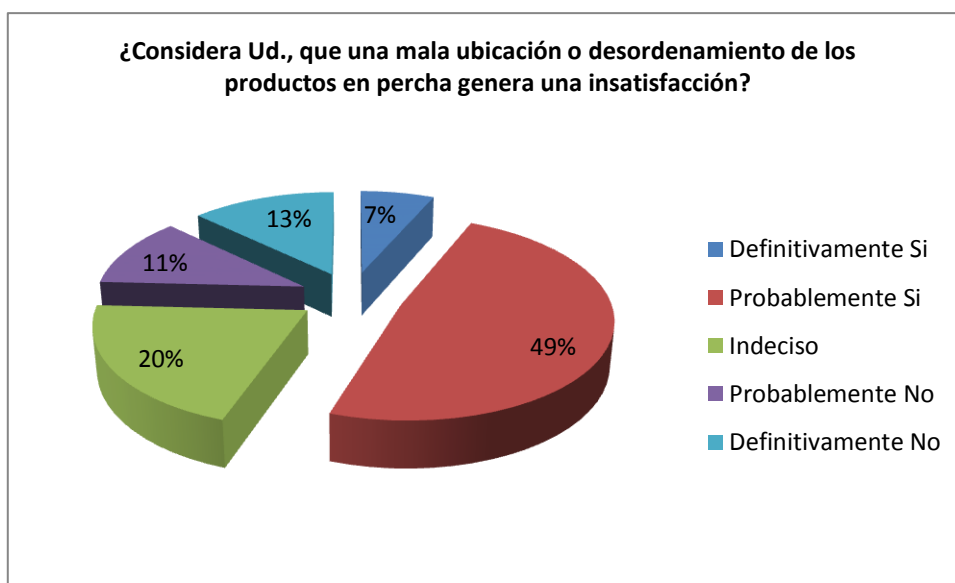
**Tabla 19.** Pregunta 1. Consumidores Externos

<i>Pregunta 1</i>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Definitivamente Si</b>	25	7%
<b>Probablemente Si</b>	185	49%
<b>Indeciso</b>	78	21%
<b>Probablemente No</b>	43	11%
<b>Definitivamente No</b>	49	13%
<b>Total</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Realizado Consumidores Externos

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

**Gráfico 26.** Pregunta 1 Consumidores Externos. 26



**Fuente:** Encuesta Realizado Consumidores Externos

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

**INTERPRETACIÓN:**

Como se puede observar en los resultados de la encuesta los clientes de HEIDYMARK consideran en 49% que probablemente si genera una insatisfacción encontrar las perchas vacías o en desorden, puesto que dificulta la búsqueda de los productos requeridos por ellos y les quita tiempo el estar consultado si existe o no lo requerido por ello en el almacén. El análisis de esta pregunta nos lleva a que la presentación y ubicación de los productos en percha les atrae a los clientes por la agilidad para realizar sus compras y que no les tome mucho tiempo.

**2.-¿CREE UD., QUE LOS EMPLEADOS DEL ALMACÉN ESTÁN CAPACITADOS PARA ATENDER A LOS CLIENTES Y SATISFACER SUS INQUIETUDES?**

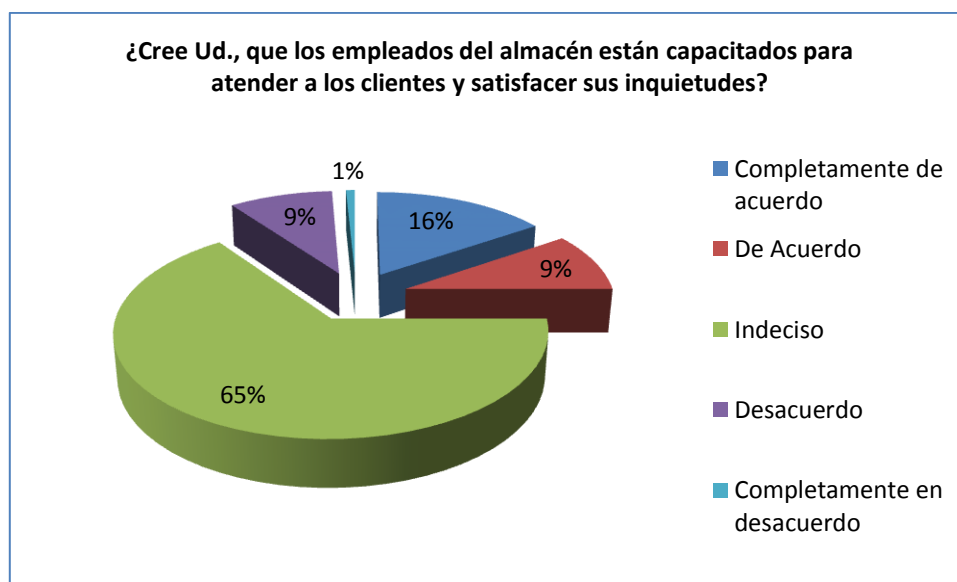
**Tabla 20.**Pregunta 2 Consumidores Externos

<i>Pregunta 2</i>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Completamente de acuerdo</b>	59	16%
<b>De Acuerdo</b>	36	9%
<b>Indeciso</b>	247	65%
<b>Desacuerdo</b>	35	9%
<b>Completamente en desacuerdo</b>	3	1%
<b>Total</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Realizado Consumidores Externos

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

**Gráfico 27.** Pregunta 2 Consumidores Externos. 27



**Fuente:** Encuesta Realizado Consumidores Externos

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

**INTERPRETACIÓN:**

En el gráfico 26 podemos observar que el 65% de encuestados están indecisos al considerar las capacidades los empleados para su atención. Lo que demuestra que los clientes no les interesa el nivel de conocimiento de los empleados acerca de los productos del almacén que la mayoría de encuestados solo realiza sus compras sin interactuar con los trabajadores y podrían realizar una opinión sobre las capacidades que estos poseen.

### 3.- ¿CÓMO CALIFICARÍA UD., LA ATENCIÓN QUE RECIBE AL REALIZAR SUS COMPRAS?

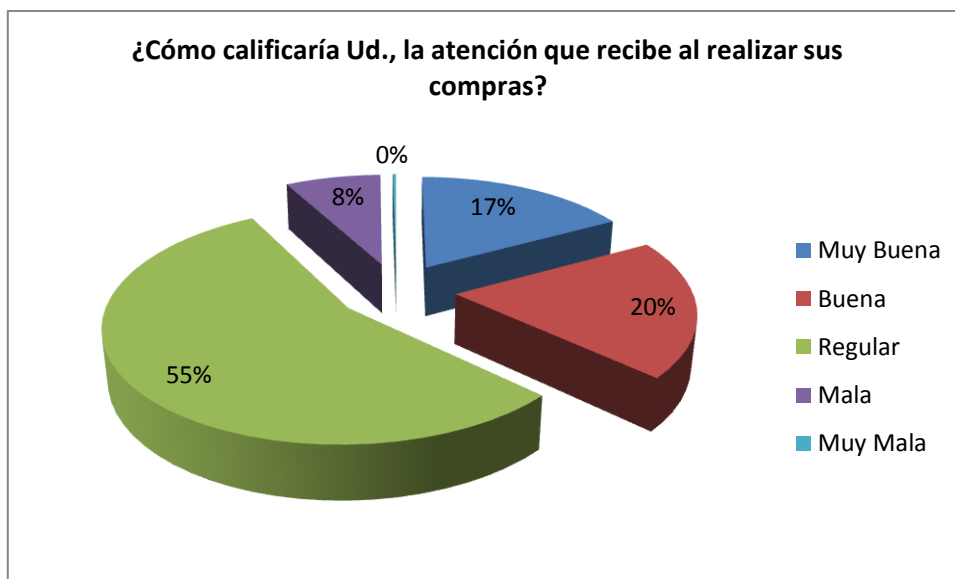
Tabla 21. Pregunta 3 Consumidores Externos

Pregunta 3	Frecuencia	Porcentaje
Muy Buena	65	17%
Buena	75	20%
Regular	210	55%
Mala	29	8%
Muy Mala	1	0%
<b>Total</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizado Consumidores Externos

Responsables: Cujilán, A; Olaya M.

Gráfico 28. Pregunta 3 Consumidores Externos 28



Fuente: Encuesta Realizado Consumidores Externos

Responsables: Cujilán, A; Olaya M.

#### INTERPRETACIÓN:

Los resultados obtenidos dejan apreciar que los clientes de HEIDYMARK consideran que la atención brindada es regular en un 55% y en 20% buena. Lo que indica que se debe mejorar la calidad de atención a los clientes por parte de los empleados puesto que la calificación de los clientes no es favorable y se debe identificar el motivo de insatisfacción en la atención brindada. Dado que si el malestar persiste los clientes pueden cambiar de almacén y realizar sus compras en otros establecimientos cercanos.



#### 4.- ¿CON QUE FRECUENCIAS UD., REALIZA SUS COMPRAS EN EL ALMACÉN?

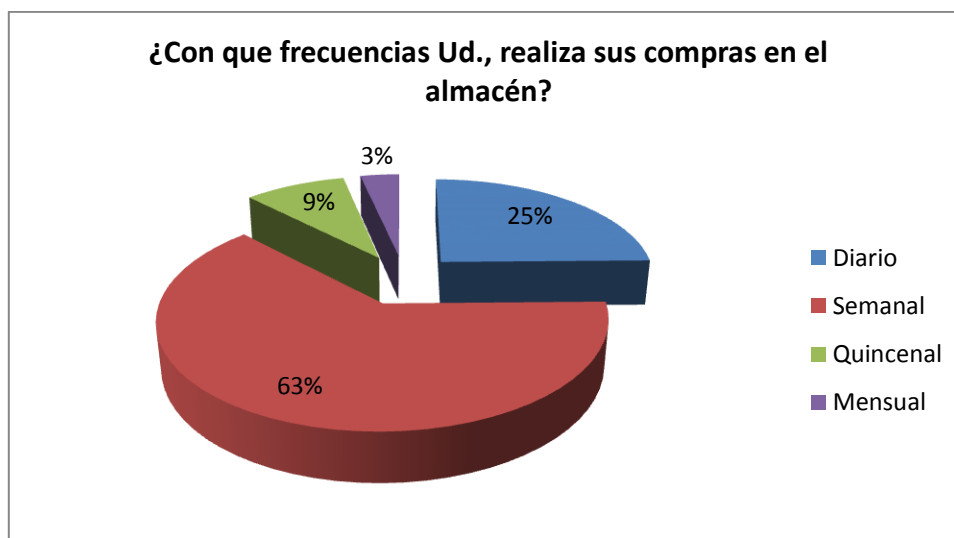
**Tabla 22.** Pregunta 4 Consumidores Externos

Pregunta 4	Frecuencia	Porcentaje
<b>Diario</b>	94	25%
<b>Semanal</b>	239	63%
<b>Quincenal</b>	34	9%
<b>Mensual</b>	13	3%
<b>Total</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Realizado Consumidores Externos

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

**Gráfico 29.** Pregunta 4 Consumidores Externos. 29



**Fuente:** Encuesta Realizado Consumidores Externos

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

#### INTERPRETACIÓN:

El 63% de los Consumidores Externos encuestados indican que realizan sus compras en el almacén de manera semanal, el 25% lo hace en forma diaria. Por lo tanto lo que nos indica que las compras aumentan en el fin de semana y hay que poner más atención y buen servicio a los clientes. Plantear maneras para que los fines de semana exista más personal para la satisfacción de los clientes.

**5.- ¿CUÁNDO UDS., REALIZA SUS COMPRAS CON QUE FRECUENCIAS ENCUENTRA LAS PERCHAS VACÍAS O NO ENCUENTRA LOS PRODUCTOS QUE REQUERÍA?**

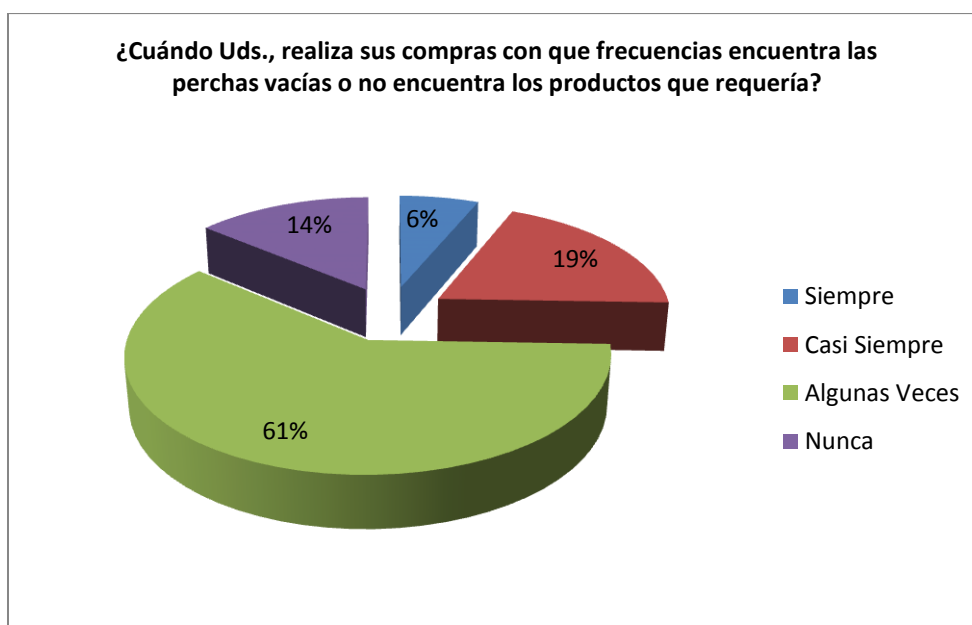
**Tabla 23.**Pregunta 5 Consumidores Externos

Pregunta 5	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	24	6%
Casi Siempre	73	19%
Algunas Veces	230	61%
Nunca	53	14%
<b>Total</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Realizado Consumidores Externos

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

**Gráfico 30.** Pregunta 5 Consumidores Externos. 30



**Fuente:** Encuesta Realizado Consumidores Externos

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

**INTERPRETACIÓN:**

Como se observa en el gráfico nos indica que la mayoría de los encuestados han hecho referencia a que algunas veces encuentran las perchas vacías o no están los productos que requieren. Lo que nos da como resulta que se necesita mucho más cuidado en mantener abastecido el almacén y en orden las perchas para que los clientes no se quejen de un mal servicio. Se debe tener una correcta dirección y programación de turnos de trabajo para los fines de semana que es donde van más personas a comprar.

**6.-¿CONSIDERA UD., QUE EXISTE UNA VARIEDAD DE PRODUCTOS DE CONSUMO QUE SATISFAGAN SUS NECESIDADES?**

**Tabla 24.**Pregunta 6 Consumidores Externos

<i>Pregunta 6</i>	Frecuencia	Porcentaje
<b>Siempre</b>	85	22%
<b>Casi Siempre</b>	151	40%
<b>Algunas Veces</b>	135	36%
<b>Nunca</b>	9	2%
<b>Total</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Realizado Consumidores Externos

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

**Gráfico 31. Pregunta 6 Consumidores Externos 31**



**Fuente:** Encuesta Realizado Consumidores Externos

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

**INTERPRETACIÓN:**

De las encuestas realizadas se obtuvo que en el local comercial exista casi siempre una variedad de productos de consumo que satisfacen las necesidades de los clientes que se ve representado en un 40%.

También se obtuvo sugerencias para el ocal como: que se comercialicen carnes rojas, frutas y verduras. Lo que nos a conocer que los clientes quisieran ver más variedad tal como lo indican en el párrafo que antecede.

**7.-¿CONSIDERA UD., QUE HEIDY MARK CUENTA CON LA INFRAESTRUCTURA NECESARIA PARA UNA BUENA ATENCIÓN A LOS CLIENTES?**

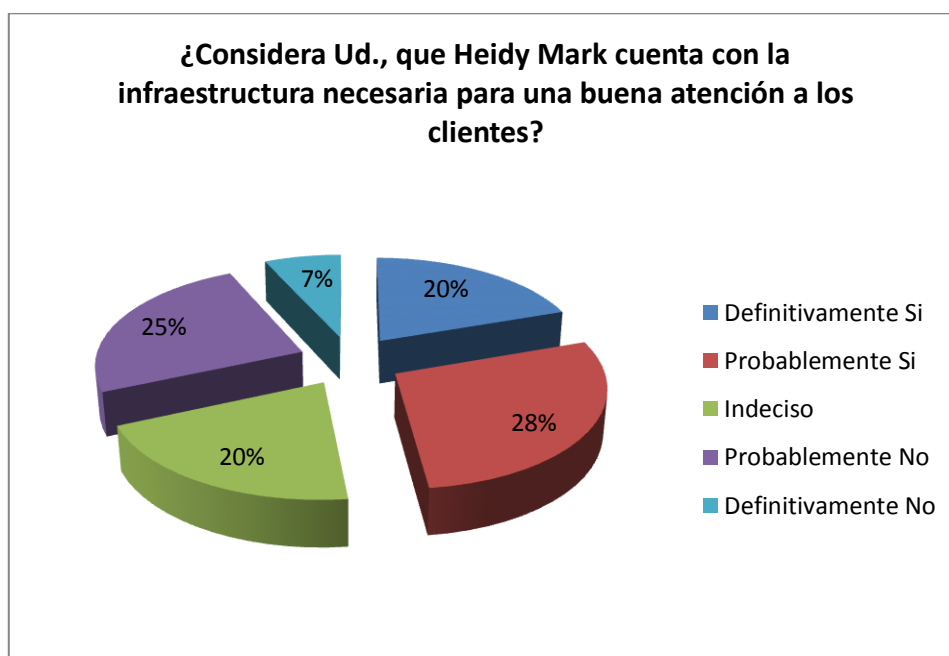
**Tabla 25.**Pregunta 7 Consumidores Externos

<i>Pregunta 7</i>	Frecuencia	Porcentaje
<b>Definitivamente Si</b>	75	20%
<b>Probablemente Si</b>	108	28%
<b>Indeciso</b>	77	20%
<b>Probablemente No</b>	94	25%
<b>Definitivamente No</b>	26	7%
<b>Total</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Realizado Consumidores Externos

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

**Gráfico 32. Pregunta 7 Consumidores Externos. 32**



**Fuente:** Encuesta Realizado Consumidores Externos

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

**INTERPRETACIÓN:**

En base a las encuestas realizadas se pudo determinar que Heidy Mark probablemente cuenta con la infraestructura necesaria para una buena atención a los clientes. Los resultados obtenidos sugieren que tal vez necesita una ampliación para satisfacer por completo los requerimientos de los clientes y base a la actualidad y a que la población del cantón aumenta en los años venideros necesitara otro tipo de infraestructura.

**8.-¿CONSIDERA UD., QUE HEIDYMARK TIENE UNA VARIEDAD Y FRESCURA EN PRODUCTOS RELACIONADOS A LO QUE OFRECE EL MERCADO?**

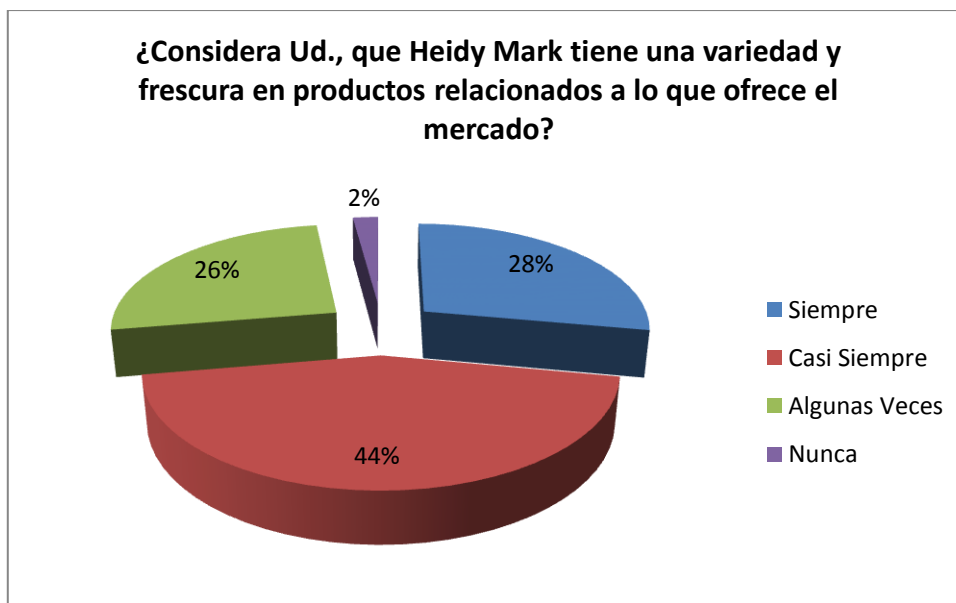
**Tabla 26.** Pregunta 8 Consumidores Externos

Pregunta 8	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	106	28%
Casi Siempre	169	44%
Algunas Veces	97	26%
Nunca	8	2%
<b>Total</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Realizado Consumidores Externos

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

**Gráfico 33.** Pregunta 8 Consumidores Externos 33



**Fuente:** Encuesta Realizado Consumidores Externos

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

**INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo a lo que se observa en el gráfico se puede ver que los encuestados piensan en un 44% que casi siempre HEIDYMARK tiene fresca e innovación en sus productos en relación al mercado actual. Mientras tanto un 28% se ha inclinado por la alternativa de siempre y solo tiene un 2% de diferencia con algunas veces de los encuestados en 26% han contestado. Para esto el Mini Market siempre tiene que tener los productos más novedosos del mercado y que llamen la atención de los clientes.

**9.- ¿CONSIDERA UD. QUE LOS PRECIOS DE LOS ARTÍCULOS QUE OFRECE HEIDYMARK ESTÁN ACORDE AL MERCADO?**

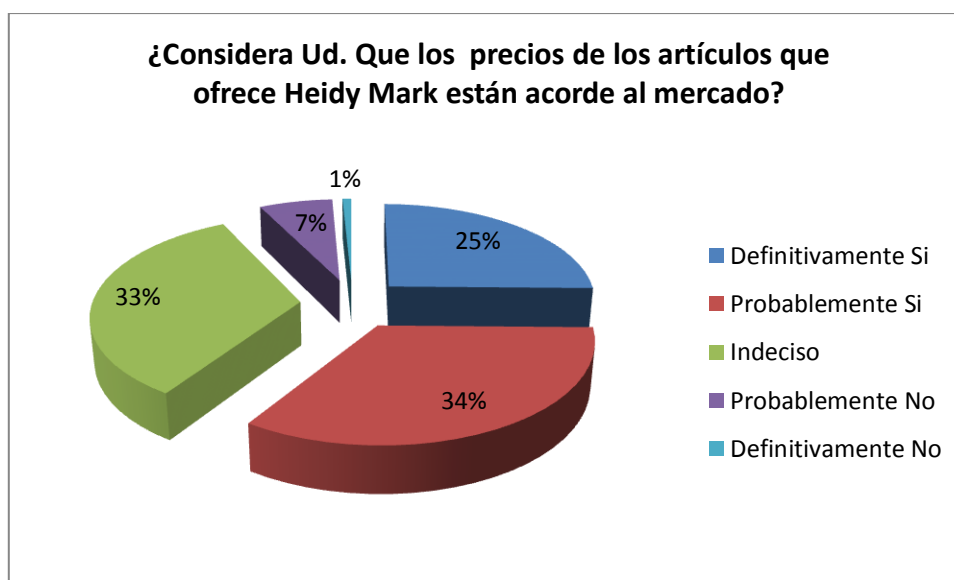
**Tabla 27.**Pregunta 9 Consumidores Externos

<i>Pregunta 9</i>	Frecuencia	Porcentaje
<b>Definitivamente Si</b>	96	25%
<b>Probablemente Si</b>	129	34%
<b>Indeciso</b>	127	33%
<b>Probablemente No</b>	25	7%
<b>Definitivamente No</b>	3	1%
<b>Total</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Realizado Consumidores Externos

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

**Gráfico 34. Pregunta 9 Consumidores Externos 34**



**Fuente:** Encuesta Realizado Consumidores Externos

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

**INTERPRETACIÓN:**

Los encuestados afirman que los precios de los artículos que ofrece HEIDYMARK probablemente están acorde al mercado en un 34%, mientras el 33% no le ha interesado averiguar cómo se encuentran los precios del mercado en relación a los ofrecidos por HEIDYMARK solo realizan las compras nada más. Por la diferencia de 1% en las 2 alternativas se puede apreciar que mucho de los clientes solo compran por habitualidad.

**10.- ¿CÓMO CONSIDERA UD. EL SERVICIO QUE PRESTA HEYDYMARKET A DOMICILIO?**

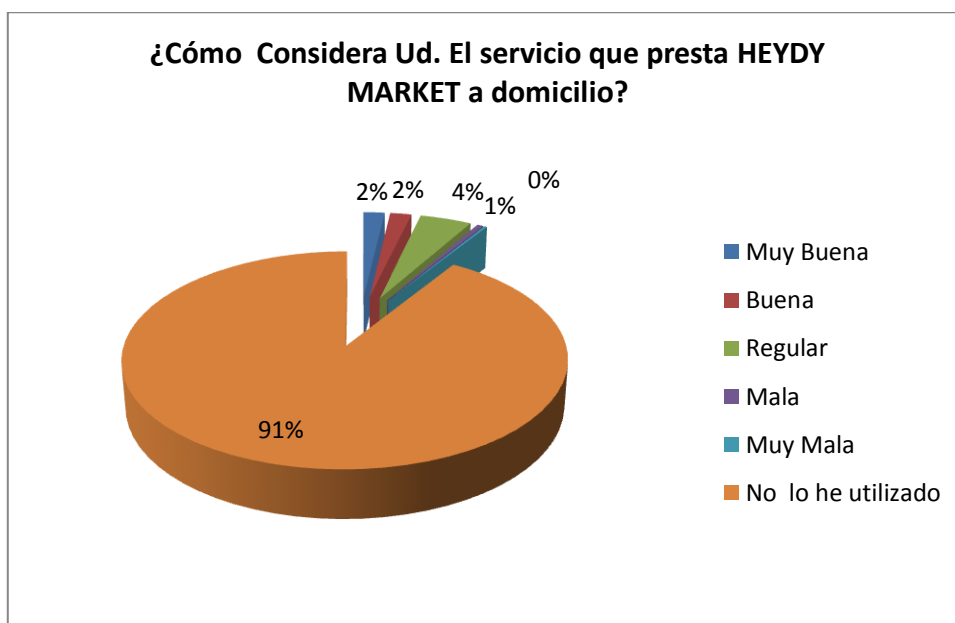
**Tabla 28.**Pregunta 10 Consumidores Externos

<i>Pregunta 10</i>	Frecuencia	Porcentaje
<b>Muy Buena</b>	7	2%
<b>Buena</b>	7	2%
<b>Regular</b>	17	4%
<b>Mala</b>	2	1%
<b>Muy Mala</b>	1	0%
<b>No lo he utilizado</b>	346	91%
<b>Total</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Realizado Consumidores Externos

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

**Gráfico 35.** Pregunta 10 Consumidores Externos 35



**Fuente:** Encuesta Realizado Consumidores Externos

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

**INTERPRETACIÓN:**

En esta pregunta se obtuvo como resultado que la mayoría de encuestados no han utilizado este servicio por mucho de ellos no sabía que existía y otros simplemente opinaron que les gustan realizar sus compras personalmente. Con esto se puede apreciar que el local necesita más publicidad en relación a este servicio que ofrece a sus clientes para que de esta forma comience a tener una acogida favorable este valor a agrado que desea ofrecerles a sus clientes.

## ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

### Entrevista- Gerente



#### UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

#### UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

#### Carrera: Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría – CPA

#### Objetivo de la Encuesta:

Estimados Gerente la presente encuesta tiene como propósito principal obtener información relevante para conocer su criterio sobre la necesidad de mejorar los controles en los procesos de recepción, almacenamiento y presentación de la mercadería en Mini MARKERTHEIDY.

Edad: 44 años

Sexo: F

Cargo: Gerente - Propietario

Tiempo de Trabajo: 8 años

1. Cuenta con un organigrama, en el que indique las áreas de su empresa.

No, contamos con un organigrama, en la empresa.

2. Al realizar la contratación del personal. Cuáles son los aspectos más relevantes que usted requiere.

- Disponibilidad de tiempo.
- Pro actividad.
- Adaptabilidad al medio.
- Experiencia en trabajos similares.

3. Como usted mide el nivel de desempeño de sus colaboradores.

A través de indicadores simples como:

- Puntualidad pro actividad
- Eficiencia en el trabajo asignado
- Trabajo en equipo



- 4. Con la experiencia en el negocio, que tan rápido recupera la inversión.**  
En el mediano plazo, porque se compra lo que se requiere para la venta.
- 5. Con que frecuencia realiza pedidos para abastecer el local.**  
Semanal, porque se compra lo necesario para una semana y lo necesario para cubrir la demanda.
- 6. Con que tipo de controles financieros, cuenta actualmente su empresa.**  
Ninguno.
- 7. Con que frecuencia realiza la valoración de los inventarios en la empresa**  
Muy poca, porque se compra de acuerdo a la necesidad del local.
- 8. En la actualidad usted cuenta con algún tipo de crédito vigente, con qué tipo de institución.**  
No respondió.
- 9. Existen planes de mejora para un mejor desarrollo de las actividades tanto operacionales como administrativas ¿por ejemplo control de horarios, adecuación de mercaderías, control de ingresos y egresos.**  
Si, por que eso ayudara a mejorar la administración del negocio y una futura expansión.

#### **CONCLUSIONES:**

HEYDIMARKET no cuenta con un organigrama en el que indique las áreas de su empresa. El Gerente al momento de realizar la contratación del personal, considera como aspectos relevantes los siguiente: que el nuevo(a) colaborador posea disponibilidad de tiempo, sea proactivo, además de que se adapte a la empresa, y por supuesto que tenga experiencia en trabajos similares.

En la Empresa usa el gerente indicadores simples como son: puntualidad, pro actividad, eficiencia en el trabajo asignado, y la capacidad de trabajar en equipo, para medir el nivel de desempeño de sus colaboradores.

En un mediano plazo se recupera la inversión en mercaderías, porque la frecuencia al realizar los pedidos para abastecer el local es semanalmente, no cuenta con ningún tipo de controles financieros actualmente, no se realiza valoración de inventarios.

En la actualidad existen planes de mejora para un mejor desarrollo de las actividades tanto operacionales como administrativas, por ejemplo control de horarios, adecuación de mercaderías, control de ingresos y egresos, porque esto ayudara a la empresa a una expansión futura.

**Contador**



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**UNIDAD ACADEMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**Carrera: Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoria – CPA**

**Objetivo de la Encuesta:**

Estimados (as), la presente encuesta tiene como propósito principal obtener información relevante para conocer su criterio sobre la necesidad de mejorar los controles en los procesos de recepción, almacenamiento y presentación de la mercadería en Mini Markert Heidi.

**Edad:**42 años

**Sexo:** F

**Cargo:**Contadora

**Tiempo de Trabajo:**3 años

**1. Qué tipo de funciones tiene atribuidas.**

Realizar las declaraciones, roles de pago, revisión de documentación.

**2. La empresa cuenta con algún tipo de control?**

No, en la actualidad todo funciona por encargo de funciones y asignación de responsabilidades.

**3. Que métodos de evaluación financiera aplica en la empresa.**

Ninguno, todo es a base de observar el movimiento del negocio.

**4. Qué sistema de control de inventario maneja la empresa.**

Ninguno, porque se pide la mercadería acorde a la necesidad del local.

**5. Que método de valuación utiliza para los inventarios, porque.**

Se utiliza el sistema de cuentas múltiples.

**6. Con que frecuencia realiza la valoración de los inventarios en la empresa**

Muy poca, porque se compras y por la misma se ofertas en la perchas.

**CONCLUSIONES:**

La contadora de HEYDIMARKET, realiza las declaraciones correspondientes (IVA Y RENTA), roles de pago además e la revisión de la documentación generada, en la empresa no existen controles, debido a que todo funciona por encargo de funciones y asignación de responsabilidades. No se aplica ningún método de evaluación financiera, solo se observa el movimiento de negocio.

Con el respecto al sistema control de inventarios, no se aplica, debido a que la empresa compra para venta semanal, valoración de inventarios no existe.

#### 4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

**Tabla 29.** Verificación de hipótesis

HIPÓTESIS	VERIFICACIÓN
<p>La aplicación de una Auditoria Gestión en la empresa HEYDIMARKET, ayudaría a encontrar a la administración las falencias operacionales dando como resultado las mejoras en relación al control.</p>	<p>Esta hipótesis está confirmada por la preguntas 1, 4 y 5 de la encuesta interna realizada a los empleados y la preguntas 1, 3, 5, 7, 9 y 10 de la encuesta a los clientes ya que con estos resultados se apreció que tantos consumidores externos como internos piensan que con un análisis de funciones mejorarían los controles y atención para los clientes.</p>
<p>Con la implementación de un control de sistemas de inventarios idóneo para la comercialización de productos de consumo masivo, se podría establecer y proyectar las órdenes de compras.</p>	<p>La hipótesis 2 está confirmada por la preguntas 4 y 5 de encuesta de los empleados puesto se obtuvo resultados positivos a la idea de un sistema computarizado de control de inventarios y mediciones para conocer los productos más vendidos. Con las preguntas 1, 4, 5, 6, 8 de la encuesta a los clientes porque la información recogida indica que le hace falta un control de inventarios idóneos para que siempre se encuentren bien abastecidos.</p>
<p>La aplicación de una estructura organizacional mejoraría el nivel de eficiencia del personal.</p>	<p>Esta hipótesis está siendo confirmada por las preguntas 2 y 3 de la encuesta a los empleados por los resultados eran positivos a implementación de la estructura que mejore su desempeño y eficiencia por cargos.</p>
<p>Al identificar el nivel de capacitación del personal se podría realizar una reestructuración de cargos acorde a su formación, habilidades y destrezas.</p>	<p>La hipótesis 4 está confirmada por las preguntas 2 y 3 de las encuestas a los empleados que consideran que si es adecuada una reestructuración de cargos y con una supervisión adecuada de controles. Las preguntas 2 y 3 de la encuesta de los consumidores externos que es sobre la capacitación de los empleados para la atención a los clientes.</p>
<p>La implementación de un sistema integral de inventarios podría evitar pérdidas y que se generen sobre existencias.</p>	<p>Esta hipótesis está confirmada por las preguntas 4 y 5 de las encuestas realizadas a los empleados y las 3, 4, 5, 6, 8, de la encuesta a los clientes por las siguientes razones se necesita que la implementación de un sistema computarizado para un mejor control de los inventarios que ayude a identificar los productos más vendidos y un buen abastecimiento de percha.</p>
<p>Con la implementación de controles financieros en la empresa HEIDY MARKET se podría identificar el comportamiento del flujo de dinero por entradas y salidas, y así establecer posibles inversiones a futuro.</p>	<p>La última hipótesis se encuentra confirmada con las entrevistas realizadas al gerente y contador de la empresa quienes afirmaron que se necesitaba de controles financieros que ayuden al registro de información para la toma estratégica de decisiones para posibles inversiones.</p>

**Fuente:** Encuesta Realizado Consumidores Externos

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1. TEMA**

Aplicación de una Auditoría de Gestión en la empresa HEIDYMARK del Cantón Yaguachi para detectar las falencias operacionales y mejorar sus controles.

#### **5.2 JUSTIFICACIÓN**

##### **Antecedentes**

El mini HEIDYMARKET se encuentra ubicado en la cabecera cantonal del cantón San Jacinto de Yaguachi, inicio como una pequeña tienda de abarrotes cuya actividad económica era la venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco, llamada precio justo, en el año 2004 con capital propio de cuatro mil dólares americanos, y un financiamiento de seis mil dólares americanos, brindando a los usuarios varios productos de consumo masivo, y siempre caracterizándose por dar un buen servicio, basado en el enfoque que cliente siempre tiene la razón.

Con el transcurrir del tiempo el HEYDIMARKET, fue ampliando sus instalaciones, adecuándolo para brindar un mejor servicio al usuario, y atender la demanda del mercado Yaguachense en general. HEYDIMARKET, cuenta con un mercado amplio, ya que tiene clientes no solo de la Cabecera Cantonal, sino también de los recintos y parroquias aledañas a la localidad.

#### **5.3 OBJETIVOS**

##### **5.3.1 Objetivo General**

Brindar a los clientes un servicio oportuno en sus compras con una gran variedad de productos y una buena atención por parte de nuestro personal capacitado.

### 5.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Capacitar a los empleados en las funciones de sus puestos de trabajo acorde manual de funciones establecidos.
- ✓ Mantener una variedad de productos acorde a la actualidad del mercado para satisfacer los requerimientos del cliente.
- ✓ Identificar los productos más vendidos en el almacén e impulsar la venta de los que no.
- ✓ Brindar una buena atención a los clientes.
- ✓ Mantener una buena relación con nuestros clientes, empleados y proveedores.
- ✓ Realizar los controles financieros adecuados para aumentar la rentabilidad de la empresa.

## 5.4 FUNDAMENTACIÓN

### La auditoría de Gestión

La auditoría operativa, administrativa o de gestión “es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquiera otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.”<sup>39</sup>

La auditoría de gestión es “un examen positivo de recomendaciones para posibles mejoras en las 5 Es (Eficiencia, efectividad y economía, ética y ecología.)”<sup>40</sup>

La Auditoría de Gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación a determinados objetivos y metas y, respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos. Su propósito general puede verse seguidamente:

Identificación de las oportunidades de mejoras

Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas;

Evaluación del desempeño (rendimiento).

---

<sup>39</sup>WILLIAMS, Leonard P., *Auditoría Administrativa, Evaluación de los Métodos y Eficiencia administrativa*, Ediciones Diana, México 1989, p. 45

<sup>40</sup>MALDONADO, Milton, *Auditoría de Gestión*, Tercera Edición, Quito 2006, p. 30

Como se ven en estos conceptos la auditoría de gestión responde a los objetivos económicos, utilidad, factibilidad, eficacia, reducción de costos, ganancias; los sociales, crecimiento cualitativo y cuantitativo, competitividad, pleno empleo, reducción de riesgos para la vida; y los ecológicos, utilización económica de los recursos y mantenimiento del equilibrio y protección del paisaje. En conclusión la auditoría de gestión es la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo, políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas, si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

### **Objetivos:**

Los objetivos de la auditoría de gestión son:

“Identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas”<sup>41</sup>

Determinar si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva, a más de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que así como también los Estados Financieros.

Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.

Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los procesos realizados.

Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.

---

<sup>41</sup>GRAIG-COOPER, Michael., *Auditoría de Gestión*, Ediciones Folio España, Madrid 1994, p. 36-37

Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones<sup>11</sup>.

En conclusión el objetivo de la auditoría de Gestión es determinar si se ha realizado alguna deficiencia importante en la política, procedimientos, disposiciones legales o técnicas y verificar que la entidad auditada cumpla con los objetivos de la entidad basándose en principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia, con la finalidad de formular recomendaciones oportunas que permitan reducir costos, mejorar la productividad, la competitividad y la calidad de la entidad.<sup>42</sup>

### **ALCANCE DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

En la Auditoría de Gestión “puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica”

Tanto en la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría debe de estar de acuerdo en cuanto al alcance en general, si se conoce que esta auditoría incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance debe tener presente:

Satisfacción de los objetivos institucionales.

Nivel jerárquico de la empresa.

La participación individual de los integrantes de la institución.

De la misma forma sería oportuno considerar en la Auditoría de Gestión, por la amplitud del objetivo de esta revisión:

**Regulaciones:** Evaluar el cumplimiento de la legislación, política y procedimientos establecidos por los órganos y organismos estatales.

---

<sup>42</sup>GRAIG-COOPER, Michael., *Auditoría de Gestión*, Ediciones Folio España, Madrid 1994Idem., p. 36-37



**Eficiencia y Economía:** Involucra la utilización del personal, instalaciones, suministros, tiempos y recursos financieros para obtener máximos resultados con los recursos proporcionados y utilizarlos con el menor costo posible.

**Eficacia:** Se relaciona con el logro de las metas y los objetivos para los cuales se proporcionan los recursos.

**Salvaguarda de Activos:** Contempla la protección contra sustracciones obsolescencia y uso indebido.

**Calidad de la Información:** Abarca la exactitud, la oportunidad, lo confiable, la suficiencia y la credibilidad de la información, tanto operativa como financiera.

El alcance de la auditoría de gestión alcanza a validez todas las operaciones y procedimientos de la entidad y su oportunidad de mejora enfocándose en la eficiencia, eficacia, economía, calidad de la información, y cumplimiento de leyes, procedimientos y políticas.<sup>43</sup>

## **NORMATIVIDAD DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Las normas para el control de gestión están basadas en los principios que rigen y orientan los trabajos de auditoría, en los cuales se establece un marco conceptual para el análisis de los estados financieros, estadísticas, actividades económicas y administrativas y la acción del gerente en un período determinado.

El control de gestión pretende establecer un control integral, a partir de la evaluación de los estados de resultados de las actividades administrativas y operativas, su proyección hacia el futuro, y la evaluación de sus resultados históricos para detectar variaciones y tendencias, con el propósito de determinar la eficiencia y eficacia.

---

<sup>43</sup>MALDONADO, Milton, *Auditoría de Gestión*, Tercera Edición, Quito 2006, p. 26

## **Administración de Empresas Comerciales**

Para definir de manera integral el concepto de *administración de la pequeña empresa* es necesario definirlo en sus partes, homologarlas y correlacionarlas, para obtener una definición más rica que la simple suma de sus partes.

La administración: es la unión integral de los conceptos de ciencia social, técnica y arte, que se ocupa de llevar a cabo un proceso dentro de un ciclo administrativo.

Por lo tanto, la administración tiene un enfoque integral y universal de ver los negocios, porque en ella coinciden tanto los conocimientos, principios y leyes del comportamiento y actividades organizacionales, como del individuo como persona, así como sus reglas, normas, protocolos y procesos, fundamentada en la cultura y valores de la sociedad, con el apoyo de la comunicación para su trasmisión, a través de las siguientes fases: planeación, organización, dirección y control, gestionando la mejora continua dentro de la organización.

El segundo elemento a definir es el de empresa, tradicionalmente manejado como la unidad económico-social que tiene como finalidad la obtención de un beneficio o utilidad, tanto para el empresario y su organización como para la sociedad en la que está inmersa, donde se coordinan el capital, recursos naturales, el trabajo y la dirección para satisfacer las necesidades del mercado. El tercer elemento a definir es el tamaño pequeño de la empresa, conocido como su dimensión o magnitud, pero, antes de continuar, es importante preguntarnos ¿en función de qué determino el tamaño.<sup>44</sup>

## **5.5. UBICACIÓN DEL PROYECTO**

HEYDIMARKET se encuentra ubicado en la cabecera cantonal del Cantón San Jacinto de Yaguachi, en la calle Eloy Alfaro

---

<sup>44</sup> NUÑO, PIERINA; Administración de pequeñas empresas Red Tercer Milenio 2012

Gráfico 36. Croquis de ubicación. 36



**Fuente:** Google Maps

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

## VISIÓN

Ser el supermercado preferido del Cantón Yaguachi y sus alrededores con las ventas de consumidores masivos.

## MISION

Comercializar productos de consumo masivo brindando un servicio de calidad a nuestros clientes y manteniendo una buena relación con los proveedores y empleados. Con políticas responsables y conciencia social.

## OBJETIVO DE LA AUDITORIA

Determinar las diferentes falencias operacionales y sugerir los correctivos para las falencias encontradas en la auditoria.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA AUDITORIA

Plantear el organigrama de la empresa

Determinar el nivel de atención a los clientes que existe en la empresa.

Elaborar un manual de funciones, normas y políticas de procedimiento.

Plantear un sistema computarizado para el control de inventarios.

Emitir un informe final de auditoría.

## 5.6. MARCO LEGAL

### Manual de actualización tributaria.

El Mini HEIDYMARKET, deberá presentar ante el Servicio de Rentas Internas (SRI) declaraciones correspondientes que son; Impuesto al Valor Agregado (IVA) en forma mensual, Impuesto a la Renta (IR) de manera anual.

En base a el noveno dígito de RUC

Gráfico 37. Cronograma de pagos de Impuestos. 37

NOVENO DÍGITO DEL RUC	IVA			IMPUESTO A LA RENTA
	MENSUAL	SEMESTRAL		
		Primer Semestre	Segundo Semestre	
1	10 del mes siguiente	10 de julio	10 de enero	10 de marzo
2	12 del mes siguiente	12 de julio	12 de enero	12 de marzo
3	14 del mes siguiente	14 de julio	14 de enero	14 de marzo
4	16 del mes siguiente	16 de julio	16 de enero	16 de marzo
5	18 del mes siguiente	18 de julio	18 de enero	18 de marzo
6	20 del mes siguiente	20 de julio	20 de enero	20 de marzo
7	22 del mes siguiente	22 de julio	22 de enero	22 de marzo
8	24 del mes siguiente	24 de julio	24 de enero	24 de marzo
9	26 del mes siguiente	26 de julio	26 de enero	26 de marzo
0	28 del mes siguiente	28 de julio	28 de enero	28 de marzo

Fuente: [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec)

Responsables: Cujilán, A; Olaya M.

Ante Benemérito Cuerpo de Bomberos debe cumplir con el pago de la tasa correspondiente, asignada al momento de que obtuvo el permiso de funcionamiento  
En el correspondiente al Municipio del Cantón San Jacinto de Yaguachi, deberá cumplir con el pago de alícuota asignada.

**Permisos con los cual debe cumplir:****Permisos necesarios para el funcionamiento:**

Permiso otorgado por el Gobierno Autónomo Descentralizada de la localidad.

Permiso otorgado por Benemérito Cuerpo de Bomberos de la localidad.

Permiso otorgado por el Ministerio de Salud.

**Permiso otorgado por el Gobierno Autónomo Descentralizado de la localidad.**

Para ese trámite es necesario acercarse a la comisaria de la localidad con la siguiente documentación:

Copia de cedula de identidad.

Copia de papeleta de votación actualizada.

Pago de tasa de inspección.

Permiso otorgado por el Benemérito Cuerpo de Bomberos de la localidad.

El trámite tiene un costo de aproximado de \$1.25, sin considerar los costos atribuibles al permiso otorgado por el Benemérito Cuerpo de Bomberos de la localidad.

**Permiso otorgado por Benemérito Cuerpo de Bomberos de la localidad**

Mediante oficio realizar solicitud de inspección al Benemérito Cuerpo de Bomberos de la localidad.

Después de la inspección, comprar los extintores que el inspector indique en su reporte.

Los extintores deben ser ubicados a cada 20m, recalcando que de manera obligatoria debe existir uno debe ir a la entrada del local, otro donde estén las instalaciones eléctricas, y finalmente otro cerca de la zona de refrigeración.

Dirigirse al Benemérito Cuerpo de Bomberos de la localidad, con la copia de la factura, ajuntar copia de la cedula más papeleta de votación.

Pago de tasa.

**Requisitos para Obtener Permiso de Funcionamiento del MSP Acuerdo Ministerial 818**

Formulario de solicitud (sin costo) llenado y suscrito por el propietario.

Copia del registro único de contribuyentes (RUC).

Copia de la cedula de ciudadanía o de identidad del propietario o del representante legal del establecimiento.

Plano del establecimiento a escala 1:50.  
Croquis de ubicación del establecimiento.  
Permiso otorgado por el Cuerpo de Bomberos.

En el Ecuador las normas que rigen la auditoría de gestión son:

### **Normas De Auditoria Generalmente Aceptadas (NAGAS)**

#### **Concepto**

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

En la actualidad las NAGAS, vigente en nuestro país, son 10, las mismas que constituyen los (10) diez mandamientos para el auditor y son:

#### ***Normas Generales o Personales***

1. Entrenamiento y capacidad profesional
2. Independencia
3. Cuidado o esmero profesional.

#### ***Normas de Ejecución del Trabajo***

4. Planeamiento y Supervisión
5. Estudio y Evaluación del Control Interno
6. Evidencia Suficiente y Competente

#### ***Normas de Preparación del Informe***

7. Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
8. Consistencia
9. Revelación Suficiente
10. Opinión del Auditor

## **Definición De Las Normas**

Estas normas por su carácter general se aplican a todo el proceso del examen y se relacionan básicamente con la conducta funcional del auditor como persona humana y regula los requisitos y aptitudes que debe reunir para actuar como Auditor.

La mayoría de este grupo de normas es contemplado también en los Códigos de Ética de otras profesiones.

Las Normas detalladas anteriormente, se definen de la forma siguiente:

### ***Normas Generales o Personales***

Se refiere a la cualidad que el auditor debe tener para poder asumir, dentro de las exigencias que el carácter profesional de la auditoría impone, un trabajo de este tipo.

## **Entrenamiento y Capacidad Profesional**

"La Auditoría debe ser efectuada por personal que tiene el entrenamiento técnico y pericia como Auditor".

Como se aprecia de esta norma, no sólo basta ser Contador Público para ejercer la función de Auditor, sino que además se requiere tener entrenamiento técnico adecuado y pericia como auditor. Es decir, además de los conocimientos técnicos obtenidos en los estudios universitarios, se requiere la aplicación práctica en el campo con una buena dirección y supervisión. Este adiestramiento, capacitación y práctica constante forma la madurez del juicio del auditor, a base de la experiencia acumulada en sus diferentes intervenciones, encontrándose recién en condiciones de ejercer la auditoría como especialidad. Lo contrario, sería negar su propia existencia por cuanto no garantizará calidad profesional a los usuarios, esto a pesar de que se multiplique las normas para regular su actuación.

## **Independencia**

"En todos los asuntos relacionados con la Auditoría, el auditor debe mantener independencia de criterio".

La independencia puede concebirse como la libertad profesional que le asiste al auditor para expresar su opinión libre de presiones (políticas, religiosas, familiares, etc.) y subjetividades (sentimientos personales e intereses de grupo).

Se requiere entonces objetividad imparcial en su actuación profesional.

Si bien es cierto, la independencia de criterio es una actitud mental, el auditor no solamente debe "serlo", sino también "parecerlo", es decir, cuidar, su imagen ante los usuarios de su informe, que no solamente es el cliente que lo contrató sino también los demás interesados (bancos, proveedores, trabajadores, estado, pueblo, etc.).

### **Cuidado O Esmero Profesional**

"Debe ejercerse el esmero profesional en la ejecución de la auditoría y en la preparación del dictamen".

El cuidado profesional, es aplicable para todas las profesiones, ya que cualquier servicio que se proporcione al público debe hacerse con toda la diligencia del caso, lo contrario es la negligencia, que es sancionable. Un profesional puede ser muy capaz, pero pierde totalmente su valor cuando actúa negligentemente.

El esmero profesional del auditor, no solamente se aplica en el trabajo de campo y elaboración del informe, si no en todas las fases del proceso de la auditoría, es decir, también en el planeamiento o planeamiento estratégico cuidando la materialidad y riesgo.

Por consiguiente, el auditor siempre tendrá como propósito hacer las cosas bien, con toda integridad y responsabilidad en su desempeño, estableciendo una oportuna y adecuada supervisión a todo el proceso de la auditoría.

### ***Normas De Ejecución Del Trabajo***

Estas normas son más específicas y regulan la forma del trabajo del auditor durante el desarrollo de la auditoría en sus diferentes fases (planeamiento trabajo de campo y elaboración del informe). Tal vez el propósito principal de este grupo de normas se orienta a que el auditor obtenga la evidencia suficiente en sus papeles de trabajo para apoyar su opinión sobre la confiabilidad de los estados financieros, para lo cual, se



requiere previamente un adecuado planeamiento estratégico y evaluación de los controles internos. En la actualidad el nuevo dictamen pone énfasis de estos aspectos en el párrafo del alcance.

### **Planeamiento Y Supervisión**

"La auditoría debe ser planificada apropiadamente y el trabajo de los asistentes del auditor, si los hay, debe ser debidamente supervisado".

Por la gran importancia que se le ha dado al planeamiento en los últimos años a nivel nacional e internacional, hoy se concibe al planeamiento estratégico como todo un proceso de trabajo al que se pone mucho énfasis, utilizando el enfoque de "arriba hacia abajo", es decir, no deberá iniciarse revisando transacciones y saldos individuales, sino tomando conocimiento y analizando las características del negocio, la organización, financiamiento, sistemas de producción, funciones de las áreas básicas y problemas importantes, cuyo efectos económicos podrían repercutir en forma importante sobre los estados financieros materia de nuestro examen. Lógicamente, que el planeamiento termina con la elaboración del programa de auditoría.

En el caso, de una comisión de auditoría la supervisión del trabajo debe efectuarse en forma oportuna a todas las fases del proceso, eso es a planeamiento, trabajo de campo y elaboración del informe, permitiendo garantizar su calidad profesional. En los papeles de trabajo, debe dejarse constancia de esta supervisión.

### **Estudio Y Evaluación Del Control Interno**

"Debe estudiarse y evaluarse apropiadamente la estructura del control interno (de la empresa cuyos estados financieros se encuentra sujetos a auditoría) como base para establecer el grado de confianza que merece, y consecuentemente, para determinar la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos de auditoría".

El estudio del control interno constituye la base para confiar o no en los registros contables y así poder determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos o pruebas de auditoría. En la actualidad, se ha puesto mucho énfasis en los controles internos y su estudio y evaluación conlleva a todo un proceso que comienza con una comprensión, continúa con una evaluación preliminar, pruebas de

cumplimiento, revaluación de los controles, arribándose finalmente – de acuerdo a los resultados de su evaluación – a limitar o ampliar las pruebas sustantivas.

En tal sentido, el control interno funciona como un termómetro para graduar el tamaño de las pruebas sustentativas.

La concepción moderna del control interno incluye los componentes de ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y los de supervisión y seguimiento.

Los métodos de evaluación que generalmente se utilizan son: descriptivo, cuestionarios y flujogramas.

### **Evidencia Suficiente Y Competente**

"Debe obtenerse evidencia competente y suficiente, mediante la inspección, observación, indagación y confirmación para proveer una base razonable que permita la expresión de una opinión sobre los estados financieros sujetos a la auditoría.

Como se aprecia del enunciado de esta norma, el auditor mediante la aplicación de las técnicas de auditoría obtendrá evidencia suficiente y competente.

La evidencia es un conjunto de hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes para sustentar una conclusión.

La evidencia será suficiente, cuando los resultados de una o varias pruebas aseguran la certeza moral de que los hechos a probar, o los criterios cuya corrección se está juzgando han quedado razonablemente comprobados. Los auditores también obtenemos la evidencia suficiente a través de la certeza absoluta, pero mayormente con la certeza moral.

Es importante, recordar que será la madurez de juicio del auditor (obtenido de la experiencia), que le permitirá lograr la certeza moral suficiente para determinar que el hecho ha sido razonablemente comprobado, de tal manera que en la medida que esta descienda (disminuya) a través de los diferentes niveles de experiencia de los auditores la certeza moral será más pobre. Es por eso, que se requiere la supervisión de los asistentes por auditores experimentados para lograr la evidencia suficiente.

La evidencia, es competente, cuando se refiere a hechos, circunstancias o criterios que tienen real importancia, en relación al asunto examinado.

Entre las clases de evidencia que obtiene el auditor tenemos:

- Evidencia sobre el control interno y el sistema de contabilidad, porque ambos influyen en los saldos de los estados financieros.
- Evidencia física
- Evidencia documentaria (originada dentro y fuera de la entidad)
- Libros diarios y mayores (incluye los registros procesados por computadora)
- Análisis global
- Cálculos independientes (computación o cálculo)
- Evidencia circunstancial
- Acontecimientos o hechos posteriores.

### ***Normas De Preparación Del Informe***

Estas normas regulan la última fase del proceso de auditoría, es decir la elaboración del informe, para lo cual, el auditor habrá acumulado en grado suficiente las evidencias, debidamente respaldada en sus papeles de trabajo.

Por tal motivo, este grupo de normas exige que el informe exponga de qué forma se presentan los estados financieros y el grado de responsabilidad que asume el auditor.

Aplicación De Principios De Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA)

"El dictamen debe expresar si los estados financieros están presentados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados".

Los principios de contabilidad generalmente aceptados son reglas generales, adoptadas como guías y como fundamento en lo relacionado a la contabilidad, aprobadas como buenas y prevalecientes, o también podríamos conceptuarlos como leyes o verdades fundamentales aprobadas por la profesión contable.

Sin embargo, merece aclarar que los PCGA, no son principios de naturaleza sino reglas de comportamiento profesional, por lo que nos son inmutables y necesitan adecuarse para satisfacer las circunstancias cambiantes de la entidad donde se lleva la contabilidad.

Los PCGA, garantizan la razonabilidad de la información expresada a través de los Estados Financieros y su observancia es de responsabilidad de la empresa examinada.

En todo caso, corresponde al auditor revelar en su informe si la empresa se ha enmarcado dentro de los principios contables.

### **Opinión Del Auditor**

"El dictamen debe contener la expresión de una opinión sobre los estados financieros tomados en su integridad, o la aseveración de que no puede expresarse una opinión. En este último caso, deben indicarse las razones que lo impiden. En todos los casos, en que el nombre de un auditor esté asociado con estados financieros el dictamen debe contener una indicación clara de la naturaleza de la auditoría, y el grado de responsabilidad que está tomando".

Recordemos que el propósito principal de la auditoría a estados financieros es la de emitir una opinión sobre si éstos presentan o no razonablemente la situación financiera y resultados de operaciones, pero puede presentarse el caso de que a pesar de todos los esfuerzos realizados por el auditor, se ha visto imposibilitado de formarse una opinión, entonces se verá obligado a abstenerse de opinar.

Por consiguiente el auditor tiene las siguientes alternativas de opinión para su dictamen.

1. Opinión limpia o sin salvedades
2. Opinión con salvedades o calificada
3. Opinión adversa o negativa
4. Abstención de opinar

### **Procedimientos y técnicas de auditoría**

Se requieren varios pasos para realizar una auditoría. El auditor de sistemas debe evaluar los riesgos globales y luego desarrollar un programa de auditoría que consta de objetivos de control y procedimientos de auditoría que deben satisfacer esos objetivos

El proceso de auditoría exige que el auditor de sistemas reúna evidencia, evalúe fortalezas y debilidades de los controles existentes basado en la evidencia recopilada, y que prepare un informe de auditoría que presente esos temas en forma objetiva a la gerencia. Asimismo, la gerencia de auditoría debe garantizar una disponibilidad y asignación adecuada de recursos para realizar el trabajo de auditoría además de las revisiones de seguimiento sobre las acciones correctivas emprendidas por la gerencia.

## **EL CONTROL INTERNO**

### **CONCEPTO DE CONTROL INTERNO**

El Sistema de Control Interno de una empresa forma parte del Control de Gestión de tipo táctico y está constituido por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el sistema de información financiero y todas las medidas y métodos encaminados a proteger los activos, promover la eficiencia, obtener información financiera confiable, segura y oportuna y lograr la comunicación de políticas administrativas y estimular y evaluar el cumplimiento de estas últimas.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos define el Control Interno así:

*“El control interno comprende de plan de organización con todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a políticas prescritas por la dirección. [IMCP, 1982]”*

En Colombia, el eminente tratadista contable Yanel Blanco Luna lo define de la siguiente manera:

*“Es el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que adoptan la administración de una entidad para ayudar al logro del objetivo administrativo de asegurar, en cuanto sea posible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo la adherencia a las políticas administrativas, la salvaguarda de los activos, la prevención y detección de fraudes y errores, la corrección de los registros contables y preparación oportuna de la información financiera contable. [Blanco, 1988]”*

Desde el año de 1989 se adelantó un estudio tendiente a establecer un nuevo concepto de Control Interno, el cual fue dado a conocer en el mes de octubre de 1992 en el seno del XIV Congreso Mundial de Contadores celebrado en Washington. Este estudio titulado "Control Interno - Un Marco de Trabajo Integrado"[ COSO, 1992 ], fue adoptado plenamente por el Consejo Técnico de la Contaduría Pública, el cual realizó

un detallado análisis del mismo siendo plasmado en la Declaración Profesional No.7 estableciéndose la siguiente definición del nuevo concepto de control interno:

*“Control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencia) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:*

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.*
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.*
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables*

**[CTCP, 1999]”**

De acuerdo a las anteriores definiciones, se puede construir el siguiente concepto de Control Interno:

“Es el proceso conformado por las diversas disposiciones y métodos creados por la alta dirección, desarrollado por el recurso humano de la organización con el fin de dar seguridad y confiabilidad a la información que se generada en las transacciones económicas, promover la eficiencia y la eficacia de las operaciones del ente económico y asegurar el conocimiento y cumplimiento de la normatividad interna y externa de la Entidad.”

## **ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CONTROL**

Un conjunto de normas o estándares que determinen los objetivos a lograr por el sistema o Variables a controlar,

Un mecanismo que suministre energía o información al sistema o Fuente de Energía,

Un mecanismo de medición del desempeño del sistema o Mecanismo Sensor,

Un mecanismo que compare lo medido con los estándares establecidos o Mecanismo Comparador,

Un mecanismo que comunique lo medido con relación a los estándares o Mecanismo Realimentador,

Un mecanismo que realice la acción de corrección de las desviaciones con respecto a los estándares o Mecanismo Efecto o Motor

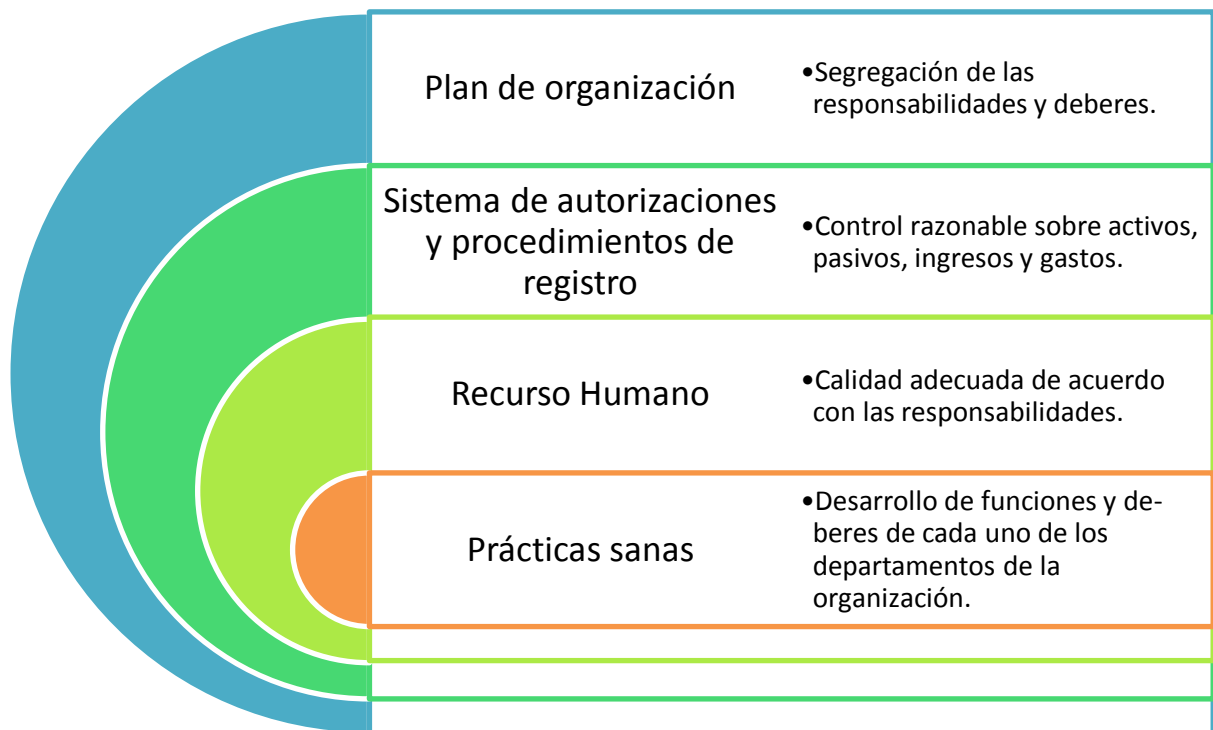
## IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO

El Control Interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. 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.

## ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO

Las características de un sistema de control interno satisfactorio deberían incluir:

Gráfico 38. Estructura del Control Interno. 38



**Fuente:** Investigación Realizada  
**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

Estos elementos son importantes individualmente por derecho propio pero son tan básicos para un sistema de control interno adecuado que cualquier deficiencia importante en uno de ellos evitaría el funcionamiento satisfactorio de todo el sistema. Por ejemplo, el sistema de autorización y de procedimientos de registros no puede considerarse adecuado sin que el personal encargado de desarrollar los procedimientos sea capacitado, lo cual es necesario para que el sistema funciones.

## CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Gráfico 39. Clasificación del Control Interno. 39



**Fuente:** Investigación Realizada

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

## OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

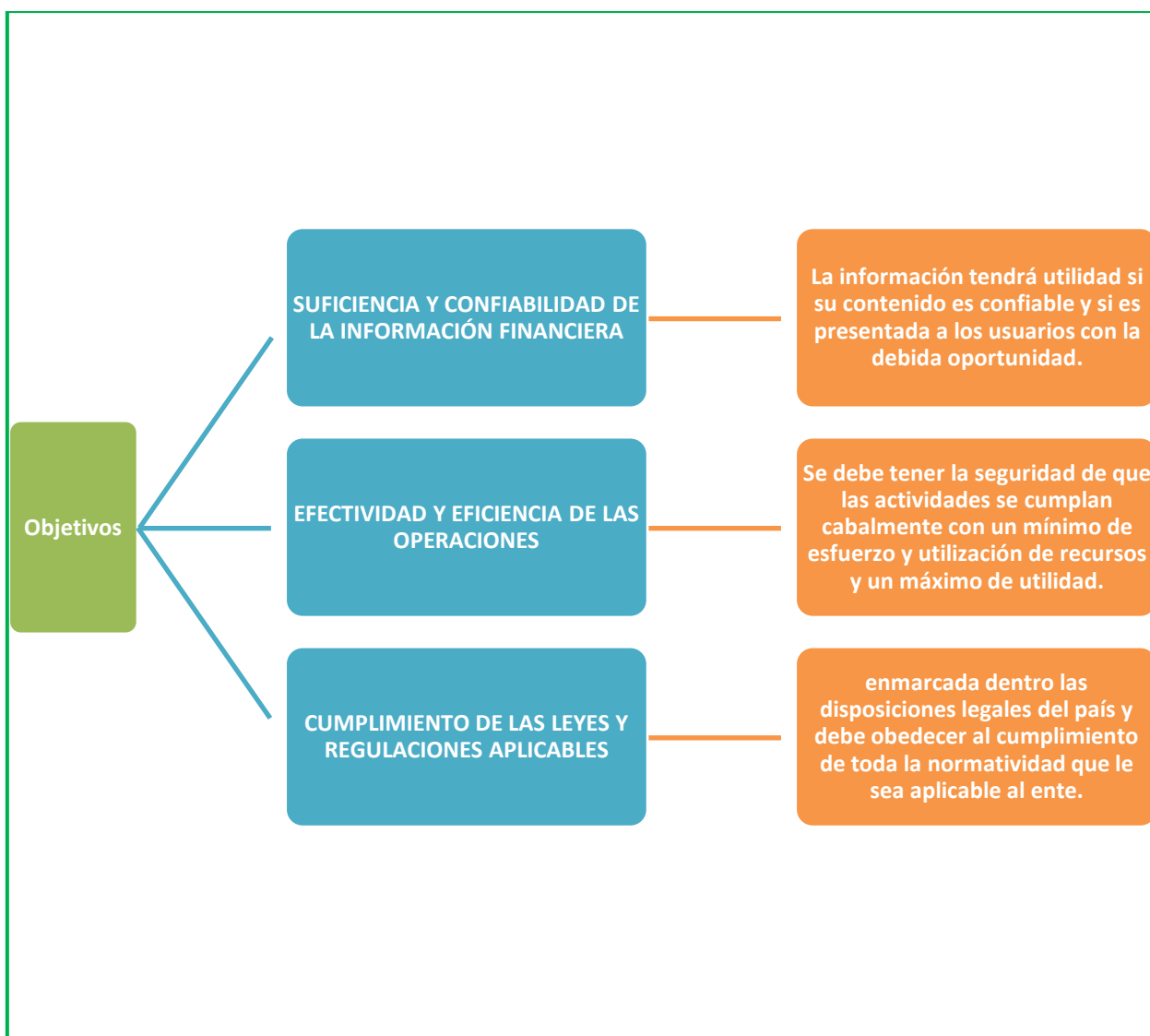
El Control Interno descansa sobre tres objetivos fundamentales. Si se logra identificar perfectamente cada uno de estos objetivos, se puede afirmar que se conoce el significado de Control Interno. En otras palabras toda acción, medida, plan o sistema que emprenda la empresa y que tienda a cumplir cualquiera de estos objetivos, es una fortaleza de Control Interno.



Asimismo, toda acción, medida, plan o sistema que no tenga en cuenta estos objetivos o los descuide, es una debilidad de Control Interno.

**Los objetivos de Control Interno son los siguientes:**

**Gráfico 40. Objetivos de Control Interno. 40**



**Fuente:** Investigación Realiada

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

## **COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO**

El control consta de cinco componentes interrelacionados que se derivan de la forma cómo la administración maneja el negocio, y están integrados a los procesos administrativos. Los componentes son:

**Ambiente de control.**

**Integridad y valores éticos:** Propósito establecer pronunciamientos relativos a los valores éticos y de conducta que se espera de todos los miembros de la Organización durante el desempeño de sus actividades.

**Competencia del Personal:** Se refiere a los conocimientos y habilidades que debe poseer el personal para cumplir adecuadamente con sus tareas.

**Consejo de Administración y/o comité de Auditoría:** Debido a que estos órganos fijan los criterios que perfilan el ambiente de control, es determinante que sus miembros cuenten con la experiencia, dedicación e involucramiento necesario para tomar las acciones adecuadas e interactúen con los Auditores Internos y Externos.

**Filosofía Administrativa y Estilo de Operación.:** Los actores más relevantes son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procesamiento de la información y principios y criterios contables, entre otros.

## **EVALUACIÓN DE RIESGOS**

**Objetivos** La fijación de objetivos es el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito, particularmente a nivel de actividad relevante

**Riesgos:** El proceso mediante el cual se identifica, analizan y se manejan los riesgos forma parte de un sistema de control efectivo.

**El análisis de riesgos y su proceso, sin importar la metodología en particular, debe incluir entre otros aspectos los siguientes:** Estimación de la significancia del riesgo y sus efectos; Evaluación de la probabilidad de ocurrencia. Consideraciones de cómo debe manejarse el riesgos, evaluación de acciones que deben tomarse.

**Manejo de Cambios:** Este elemento resulta de vital importancia debido a que está enfocado a la identificación de los cambios que pueden influir en la efectividad de los controles internos.

## **ACTIVIDADES DE CONTROL**

Las actividades de control son aquellas que realizan la Gerencia y demás personal de la Organización para cumplir diariamente con actividades asignadas. Estas actividades están relacionadas (contenidas) con las políticas, sistemas y procedimientos principalmente.

## **INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

**Información.** Está fuera de discusión la importancia de este elemento durante el desarrollo de las actividades, La información tanto generada internamente como aquella que se refiere a eventos acontecidos en el exterior, es también parte esencial de la toma de decisiones así como del seguimiento de las operaciones.

**Sistemas Integrados a la Estructura.** Los sistemas de información, como un elemento de control, estrechamente ligados a los procesos de planeación estratégicas son un factor clave de éxito en muchas Organizaciones.

**La Calidad de la Información.** La información, para actuar como un medio efectivo de control, requiere de las siguientes características: relevancia del Contenido, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad, principalmente.

**Comunicación.** Al respecto también es claro que deben existir adecuados canales para que el personal conozca sus responsabilidades sobre el control de sus actividades.

### **Principios del control interno generales**

El control interno es un medio no un fin en sí mismo, es un proceso desarrollado por el personal de la organización y no puede ser considerado infalible, ofreciendo solamente una seguridad razonable. Por lo tanto, no es posible establecer una receta universal de control interno que sea aplicable a todas las organizaciones existentes.

Sin embargo, es posible establecer algunos principios de control interno generales así: Deben fijarse claramente las responsabilidades. Si no existe delimitación el control será ineficiente.

La contabilidad y las operaciones deben estar separados. No se puede ocupar un punto control de contabilidad y un punto control de operaciones.

Deben utilizarse todas las pruebas existentes, para comprobar la exactitud, tener la seguridad de que las operaciones se llevan correctamente.

Ninguna persona individual debe tener a su cargo completamente una transacción comercial. Una persona puede cometer errores, es posible detectarlos si el manejo de una transacción está dividido en dos o más personas.

Debe seleccionarse y entrenarse cuidadosamente el personal de empleados. Un buen entrenamiento da como resultado más rendimiento, reduce costos y los empleados son más activos.

Si es posible se deben rotar los empleados asignados a cada trabajo, debe imponerse la obligación de disfrutar vacaciones entre las personas de confianza. La rotación evita la oportunidad de fraude.

Las instrucciones de cada cargo deben estar por escrito. Los manuales de funciones cuidan errores.

Los empleados deben tener póliza de fianza. La fianza evita posibles pérdidas a la empresa por robo.

No deben exagerarse las ventajas de protección que presta el sistema de contabilidad de partida doble. También se cometen errores.

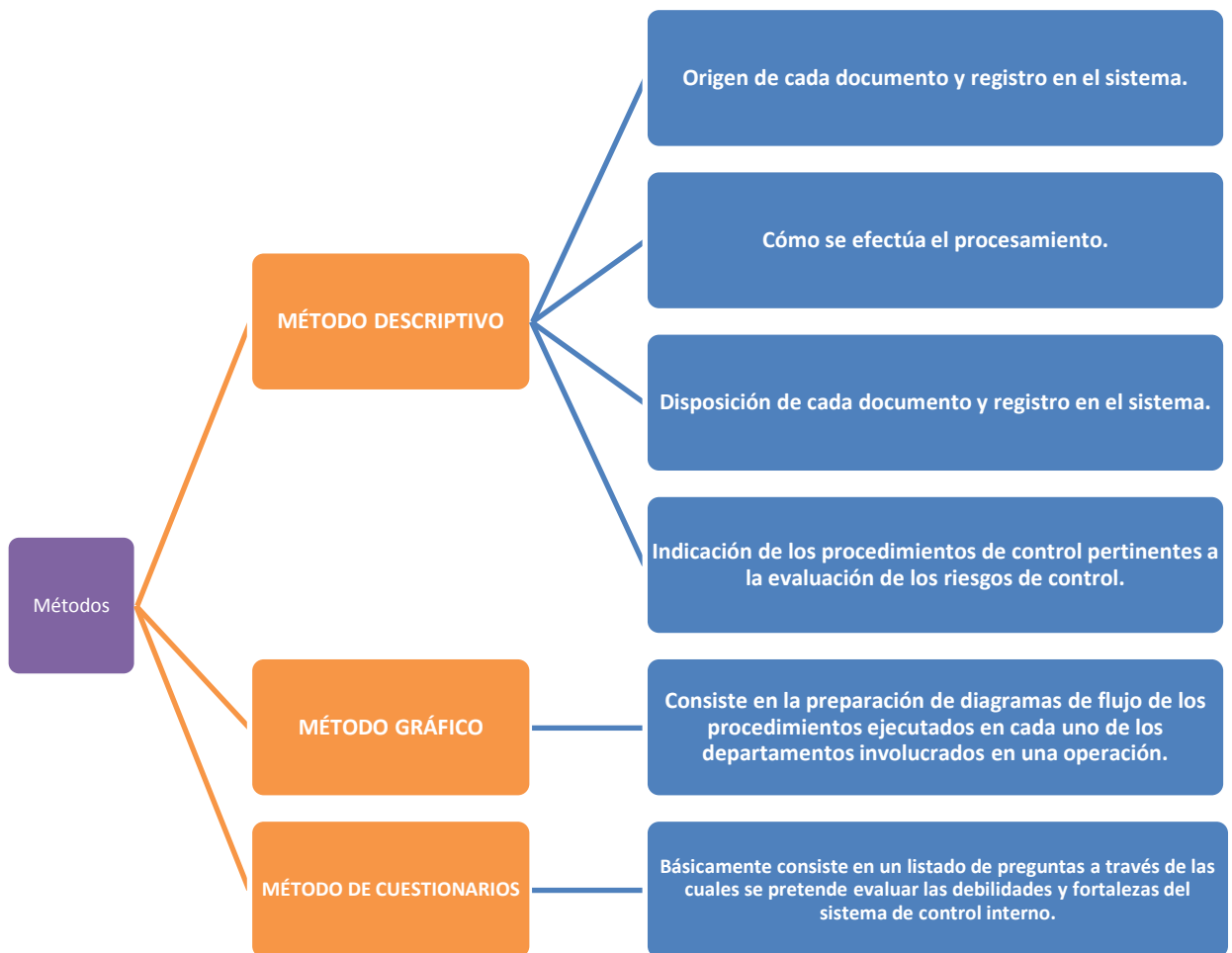
Deben hacerse uso de las cuentas de control con la mayor amplitud posible ya que prueban la exactitud entre los saldos de las cuentas.

Debe hacerse uso del equipo mecánico o automático siempre que esto sea factible. Con éste se puede reforzar el control interno.

## **MÉTODOS PARA DOCUMENTAR EL CONOCIMIENTO DEL CONTROL INTERNO**

Existen los siguientes métodos para la documentar el conocimiento del Control Interno por parte del auditor, los cuales no son exclusivos y pueden ser utilizados en forma combinada para una mejor efectividad.

**Gráfico 41 Métodos para documentar el conocimiento del control interno. 41**



**Fuente:** Investigación Realizada  
**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

### 5.7. IMPACTO

En el estudio realizado se analiza los siguientes impactos:

**Económico**

Los beneficios que se originan con la realización de la Auditoría de Gestión es que con esta aplicación se mejora los controles de inventarios lo cual permitirá el abastecimiento oportuno del almacén y así incrementar las ventas con los productos requeridos por los clientes.

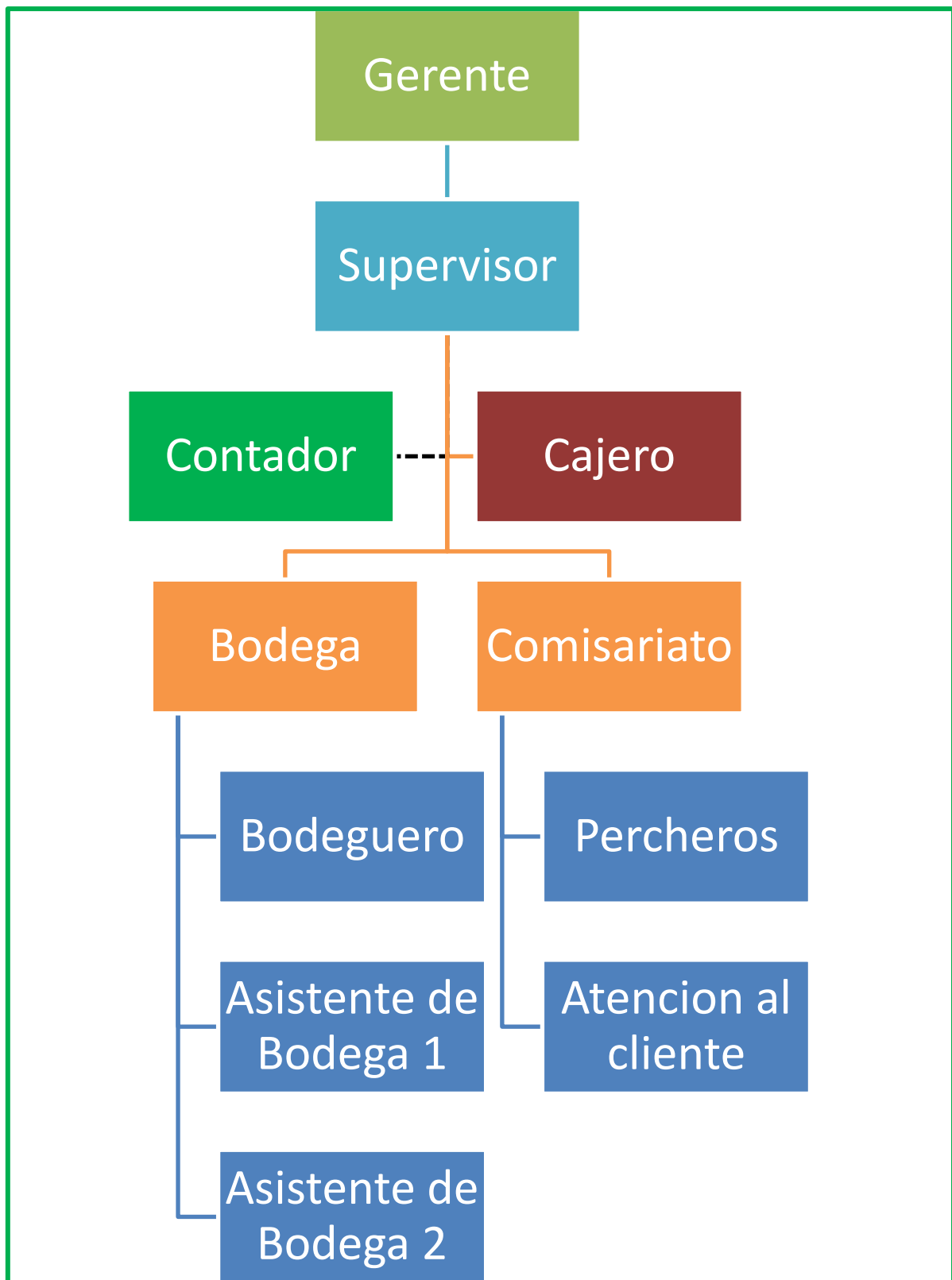
**Social**

Con la Auditoría se verificaría los procesos de selección y el cumplimiento de normas contempladas en el código de trabajo como lo es el seguro social, un salario digno.

## 5.8. APLICACIÓN GESTIÓN ADMINISTRATIVA

### 5.8.1 Organigrama Estructural

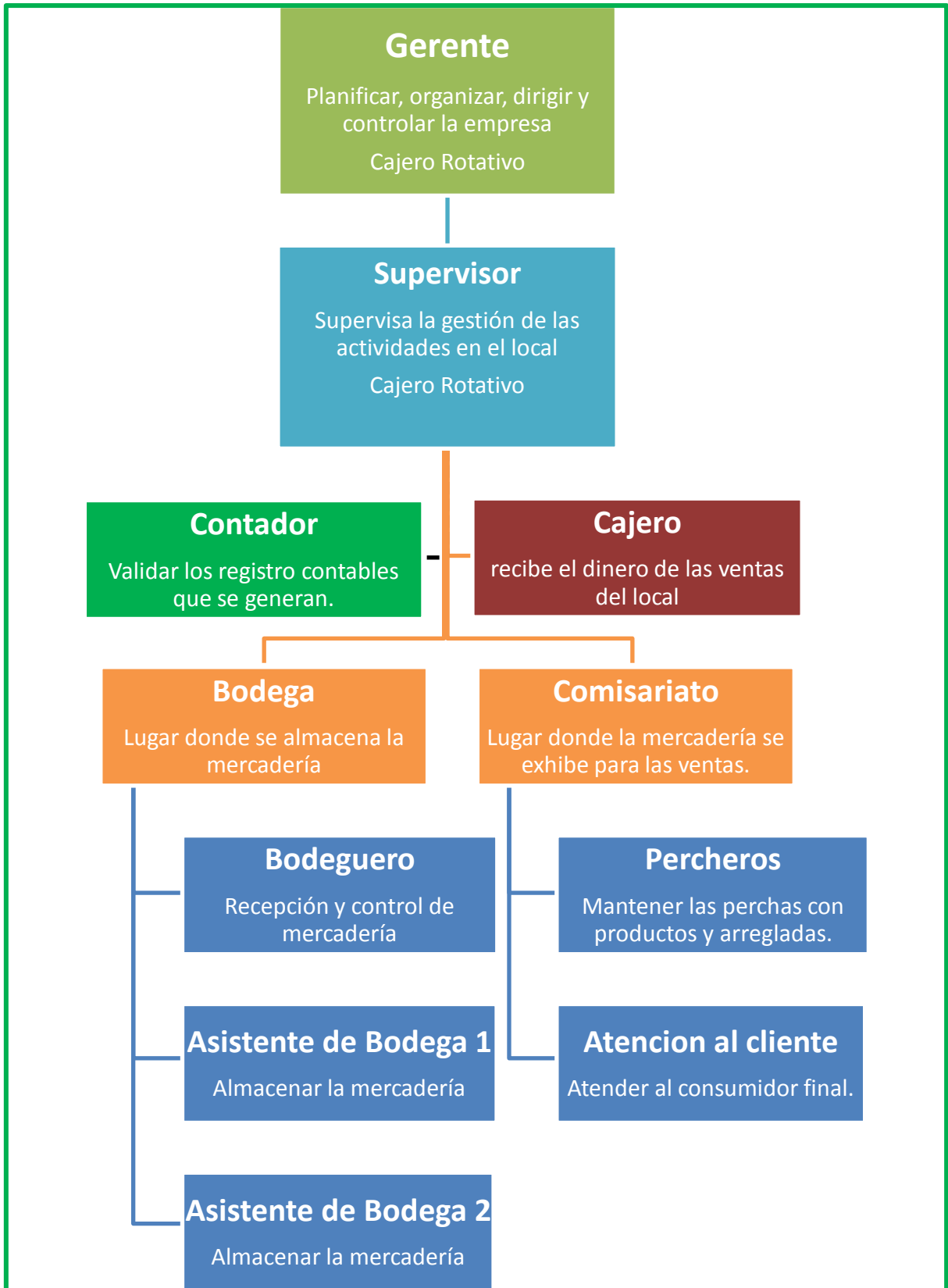
Gráfico 42. Organigrama Estructural. 42



**Fuente:** Investigación Realizada  
**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

### 5.8.2 Organigrama Funcional

Gráfico 43. Organigrama Funcional. 43



**Fuente:** Investigación Realizada  
**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.



### 5.8.3 MANUAL DE FUNCIONES

Nombre del Cargo: <b>GERENTE- PROPIETARIO</b>	
Coordina actividades con: Jefe del Local	Reporta a:Ninguno
Número de ocupantes: 1	Nivel al que pertenece: Administrativo

#### PERFIL

**Edad:** 25 a 55 años

**Sexo:** Indistinto

**Estado Civil:** Indistinto

#### REQUERIMIENTOS

**Educación:** Estudios profesionales en administración o carreras afines.

**Experiencia mínima:** 4 años en las actividades del cargo.

#### DESCRIPCIÓN GENERAL DE CARGO.

El Gerente es responsable de la gestión administrativa.

#### ACTIVIDADES

Gestionar (planificar, organizar, dirigir y controlar) las actividades de la empresa.

Evalúa el desempeño del administrador.

Se encarga de la contratación y despido del personal.

Representación legal de la empresa.

Desarrolla la planificación de programas de capacitación para el personal administrativo y operativo.

Realiza la adquisición de activos.

Cumplir con todas las funciones que se relacionen con la organización y funcionamiento de la empresa.

Desarrolla los procesos administrativos y operativos.

Realiza negociación con los proveedores.

Autoriza el pago a los proveedores.

Determinar forma de pago en las compras.

Revisar los pedidos y autorizarlos si es el caso.

Cajero Rotativo.

Revisión de costos y precios.

### **ACTITUD**

Capacidad de comunicación.

Dotes de psicología.

Dotes de mando.

Capacidad de liderazgo.

Perseverancia y constancia

Integridad moral y ética.

Ser observador

Inteligencia para afrontar problemas.

Imparcial.

Acostumbrado a trabajar en equipo.

Iniciativa propia.

Capacidad de tomar decisiones.

### **APTITUD**

Conocimientos de Word y Excel avanzado.

Conocimiento de relaciones humanas.

Conocimiento en Finanzas.

Nombre del Cargo: <b>CONTADOR</b>	
Coordina actividades con: Administrador.	Reporta a: Gerente-Propietario
Número de ocupantes: 1	Nivel al que pertenece: Administrativo

### **PERFIL**

**Edad:** 25 años en adelante

**Sexo:** Indistinto

**Estado Civil:** Indistinto

## REQUERIMIENTOS

**Educación:** Estudios profesionales en Contabilidad o carreras afines.

**Experiencia mínima:** 2 años en las actividades del cargo.

## DESCRIPCIÓN GENERAL DE CARGO.

El contador es responsable de validar los registros contables que se generan en la empresa, así como efectuar los registros contables que se produzcan en el proceso administrativo financiero.

## ACTIVIDADES

Efectuar y valorar los registros contables directos y generar el respectivo comprobante contable.

Revisión de los roles de pago.

Supervisar las actividades que realiza la asistente contable.

Verificar que todas las transacciones efectuadas dentro del proceso estén registradas en el sistema contable.

Efectuar y validar las partidas de ajustes contables.

Efectuar los cierres mensuales y anuales de acuerdo a los plazos establecidos.

Elaborar los estados financieros.

Efectuar los análisis financieros.

Presentar el informe del análisis financiero al gerente y administrador.

Mantener completo el archivo de documentación de respaldo contable de la empresa.

Mantener un adecuado sistema de control contable.

Realizar las declaraciones al SRI (Servicio de Rentas Internas).

Enviar anexos transaccionales al SRI (Servicio de Rentas Internas).

Nombre del Cargo: <b>JEFE DE LOCAL –SUPERVISOR</b>	
Coordina actividades con: Gerente - Propietario	Reporta a: Gerente
Número de ocupantes: 1	Nivel al que pertenece: Administrativo

## PERFIL

**Edad:** 25 a 45 años

**Sexo:** Indistinto

**Estado Civil:** Indistinto

## **REQUERIMIENTOS**

**Educación:** Estudios profesionales en administración o carreras afines.

**Experiencia mínima:** 2 años en las actividades del cargo.

## **DESCRIPCIÓN GENERAL DE CARGO.**

El jefe de local es responsable de la planificación, coordinar, dirigir y controlar los recursos materiales y al personal que labora en el almacén y bodega.

## **ACTIVIDADES**

Supervisa la gestión de las actividades en el local.

Evalúa el desempeño del personal operativo del local.

Supervisar los procesos operativos.

Supervisa el stock de los inventarios para entregar reporte al administrador.

Verifica que el inventario este en óptimas condiciones.

Informa al administrador sobre ventas a crédito y descuentos.

Recibe el informe de inventarios existentes en bodega.

Realiza la logística en el local.

Realiza los arqueos de caja.

Realiza la verificación de los insumos que ingresan a bodega.

Cajero Rotativo.

Revisión de costos y precios.

## **ACTITUD**

Capacidad de comunicación.

Dotes de psicología.

Dotes de mando.

Capacidad de liderazgo.

Perseverancia y constancia

Integridad moral y ética.

Ser observador

Inteligencia para afrontar problemas.

Imparcial.

Acostumbrado a trabajar en equipo.

Iniciativa propia.

Capacidad de tomar decisiones.  
 Capacidad de organización.  
 Capacidad de organizar grupos de trabajo.  
 Estabilidad y control emocional.  
 Pro actividad.

**APTITUD**

Conocimientos de Word y Excel avanzado.  
 Conocimiento de relaciones humanas.  
 Cursos de Marketing

Nombre del Cargo: <b>CAJERO</b>	
Coordina actividades con: Jefe de local - Supervisor.	Reporta a: Jefe de local –Supervisor.
Número de ocupantes: 1	Nivel al que pertenece: Operativo.

**PERFIL**

**Edad:** 20años en adelante.  
**Sexo:** Indistinto  
**Estado Civil:** Indistinto

**REQUERIMIENTOS**

**Educación:** Estudios universitario en carreras administrativas o a fines.  
**Experiencia mínima:** 1 años en atención al cliente.

**DESCRIPCIÓN GENERAL DE CARGO.**

El cajero es responsable del dinero que se recibe por ventas locales.

**ACTIVIDADES**

Facturación de los productos.  
 Atención al cliente.  
 Realizar registro por devoluciones de productos.  
 Realizar el registro de las transferencias entre bodegas.  
 Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

## **ACTITUD**

Capacidad de comunicación.

Integridad moral y ética.

Ser observador

Acostumbrado a trabajar en equipo.

Iniciativa propia.

Estabilidad y control emocional.

Integración.

## **APTITUD**

Conocimientos de Word y Excel avanzado.

Manejo de Programas contables.

Nombre del Cargo: <b>PERCHERO</b>	
Coordina actividades con: Jefe de local - Supervisor.	Reporta a: Jefe de local –Supervisor.
Número de ocupantes: 2	Nivel al que pertenece: Operativo.

## **PERFIL**

**Edad:** 18 a 45 años

**Sexo:** Masculino.

**Estado Civil:** Indistinto

## **REQUERIMIENTOS**

**Educación:** Bachillerato.

**Experiencia:** Conocimientos básicos en atención al cliente.

## **DESCRIPCIÓN GENERAL DE CARGO.**

El auxiliar de almacén es responsable de brindar apoyo al jefe de local y de mantener abastecidas las perchas

## **ACTIVIDADES**

Atención al cliente.

Realiza control del inventario.

Revisión y control de que las perchas se mantengan con productos.

Realiza la limpieza del almacén y bodega.

Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

### **ACTITUD**

Capacidad de comunicación.

Perseverancia y constancia

Integridad moral y ética.

Ser observador

Acostumbrado a trabajar en equipo.

Iniciativa propia.

Estabilidad y control emocional.

Integración.

Preservar los bienes de la empresa.

### **APTITUD**

Conocimientos en trato a clientes.

Conocimiento en almacenamiento de productos.

Nombre del Cargo: <b>BODEGUERO</b>	
Coordina actividades con: Jefe de local - Supervisor.	Reporta a: Jefe de local –Supervisor.
Número de ocupantes: 2	Nivel al que pertenece: Operativo.

### **PERFIL**

**Edad:** 18 a 45 años

**Sexo:** Masculino.

**Estado Civil:** Indistinto

### **REQUERIMIENTOS**

**Educación:** Estudios universitario en carreras administrativas o a fines.

**Experiencia:** Conocimientos básicos en atención al cliente.

## **DESCRIPCIÓN GENERAL DE CARGO.**

Mantener un resguardo de bienes materiales adquiridos para ser utilizados para la venta propia del almacén, que se encuentren en tránsito o en forma permanente en las dependencias destinadas para su almacenamiento.

## **ACTIVIDADES**

Tomar registro de la mercadería que se ingresa en las bodegas.

Almacenar físicamente, con los medios disponibles, en los espacios dispuestos para el resguardo de la mercadería.

Almacenar los registros de los materiales en medios escritos y/o magnéticos.

Efectuar salidas de bodegas conforme a los requerimientos del almacén.

Reportar informes mensuales a su superior, respecto de las cantidades y estado. de las existencias que contengan a lo menos saldos disponibles valorizados.

## **ACTITUD**

Responsabilidad

Trabajo en equipo

Seguir procedimientos

Atención al cliente.

## **APTITUD**

Conocimientos en trato a clientes.

Conocimiento en almacenamiento de productos.

Conocimiento de programas contables.

Nombre del Cargo: <b>ASISTENTE DE BODEGA</b>	
Coordina actividades con: Bodeguero	Reporta a: Jefe de local - Supervisor
Número de ocupantes: 2	Nivel al que pertenece: Operativo.

## **PERFIL**

**Edad:** 18 a 30 años

**Sexo:** Masculino.

**Estado Civil:** Indistinto



## **REQUERIMIENTOS**

**Educación:** Bachillerato.

**Experiencia:** Conocimientos básicos en atención al cliente.

## **DESCRIPCIÓN GENERAL DE CARGO.**

Carga, descarga y conteo de productos que ingresa y egresa de bodega

## **ACTIVIDADES**

Realiza la recepción y almacenamiento de los insumos a bodega

Almacenar los productos aplicando técnicas de seguridad e higiene.

Mantenimiento de bodega

Ordenar mercadería

Estibar bultos

Embalar

Descarga de camiones y mantener su área de trabajo limpia

## **ACTITUD**

Responsable

Honesto

Puntual

Proactivo

Eficiente

Eficaz

## **APTITUD**

Conocimientos en trato a clientes.

Conocimiento en almacenamiento de productos.

Nombre del Cargo: <b>ATENCION AL CLIENTE</b>	
Coordina actividades con: Jefe del Local – Supervisor.	Reporta a: Jefe del Local- Supervisor
Número de ocupantes: 1	Nivel al que pertenece: Operativo.

### **PERFIL**

**Edad:** 18 a 30 años

**Sexo:** Indistinto

**Estado Civil:** Indistinto

### **REQUERIMIENTOS**

**Educación:** Bachillerato.

**Experiencia:** Conocimientos básicos en atención al cliente.

### **DESCRIPCIÓN GENERAL DE CARGO.**

Ofrecer servicio al cliente, operaciones de atención al pública

### **ACTIVIDADES**

Demostrar un comportamiento de acuerdo al servicio y ventas fáciles en todas sus interacciones y comunicaciones con el cliente.

Capaz de trabajar en horarios flexibles.

Satisfacer las dudas de los clientes por los diversos productos del almacén.

Asegurar un ambiente atractivo para los clientes

### **ACTITUD**

Responsable

Honesto

Puntual

Proactivo

Eficiente

Eficaz

### **APTITUD**

Conocimientos en trato a clientes.

Facilidad de palabra.

## **5.8.4 FODA**

### **Fortalezas**

Experiencia en el mercado

Alianzas estratégicas con sus proveedores

Satisfacción de los clientes atendidos.

Productos fiables y certificados.

Especificación de los productos y el mercado al cual va dirigido.

### **Oportunidades**

Cobertura en el cantón Yaguachi y sectores aledaños.

Competidores con deficiencia de productos y servicios.

Aumentar la cantidad de trabajadores.

Ofrecer servicios complementarios a los clientes.

Proveedores dispuestos a mejores acuerdos debido a nuestros pedidos regulares.

### **Debilidades**

Cobertura más amplia solo en la zona Central de Yaguachi.

Falta de estandarización de productos ofertados

Capacidad de número de atenciones limitada.

El local no cuenta con sistema de seguridad adecuado.

Existe departamento que depende de otros que no están bien definidos

### **Amenazas**

Una mayor cantidad de micro tiendas en los últimos años.

Mayor requerimiento de marketing en el mercado.

Personal que labora se inserta con facilidad en áreas para las cuales no fue capacitado o especializado

Aumento de costos y alzas en el mercado de productos de primera necesidad.

Promociones especiales en precios ofrecidas por otras empresas.

### 5.8.5 Matriz FO FA DO FA

Tabla 30. Matriz FOFADODA

Factores Internos	Fortalezas	Debilidades
Factores Externos	<p>Experiencia en el mercado</p> <p>Alianzas estratégicas con sus proveedores</p> <p>Satisfacción de los clientes atendidos.</p> <p>Productos fiables y certificados.</p> <p>Especificación de los productos y el mercado al cual va dirigido.</p>	<p>Cobertura más amplia solo en la zona Central de Yaguachi.</p> <p>Falta de estandarización de productos ofertados</p> <p>Capacidad de número de atenciones limitada.</p> <p>El local no cuenta con sistema de seguridad adecuado.</p> <p>Existen departamento que depende de otros que no están bien definidos</p>
	Oportunidades	Estrategia FO
<p>Cobertura en el cantón Yaguachi y sectores aledaños.</p> <p>Competidores con deficiencia de productos y servicios.</p> <p>Aumentar la cantidad de trabajadores.</p> <p>Ofrecer servicios complementarios a los clientes.</p> <p>Proveedores dispuestos a mejores acuerdos debido a nuestros pedidos regulares.</p>	<p>Aplicar técnicas de Marketing, para fortalecer el posicionamiento de la marca.</p> <p>Fortalecer las alianzas estratégicas con proveedores</p> <p>Capacitar el personal para la atención al cliente.</p> <p>Realizar promociones.</p> <p>Mantener el posicionamiento de la marca.</p>	<p>Ampliar la cobertura en el mercado a fin de fortalecer el posicionamiento de la marca.</p> <p>Aplicar Merchandaising</p> <p>Ampliar las instalaciones.</p> <p>Implementar un sistema de seguridad para el local.</p> <p>Implementar un organigrama y manuales de políticas y procedimientos.</p>

**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.

Tabla 31. Matriz FOFADODA

Factores Internos	Fortalezas	Debilidades
Factores Externos	<p>Experiencia en el mercado</p> <p>Alianzas estratégicas con sus proveedores</p> <p>Satisfacción de los clientes atendidos.</p> <p>Productos fiables y certificados.</p> <p>Especificación de los productos y el mercado al cual va dirigido.</p>	<p>Cobertura más amplia solo en la zona Central de Yaguachi.</p> <p>Falta de estandarización de productos ofertados</p> <p>Capacidad de número de atenciones limitada.</p> <p>El local no cuenta con sistema de seguridad adecuado.</p> <p>Existen departamento que depende de otros que no están bien definidos</p>
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
<p>Una mayor cantidad de micro tiendas en los últimos años.</p> <p>Mayor requerimiento de marketing en el mercado.</p> <p>Personal que labora se inserta con facilidad en áreas para las cuales no fue capacitado o especializado</p> <p>Aumento de costos y alzas en el mercado de productos de primera necesidad.</p> <p>Promociones especiales en precios ofrecidas por otras empresas.</p>	<p>Aplicar estrategias de marketing.</p> <p>Mantener las alianzas con los proveedores.</p> <p>Capacitar al personal.</p> <p>Implementar una línea de productos sustitutos.</p> <p>Mantener un excelente contacto con los proveedores para aprovechar las promociones.</p>	<p>Mantener el posicionamiento de la marca.</p> <p>Control de caducidad de productos y rotación del inventario.</p> <p>Implementar cronogramas de capacitación.</p> <p>Realizar periódicamente la valuación de los inventarios.</p> <p>Implementar un reglamento interno.</p>

**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M.



## **OBJETIVO GENERAL**

Optimizar la gestión y el manejo por áreas a través del manual que servirá de guía y apoyo para el desarrollo de las actividades y funciones del personal en las áreas de Bodega, Compras y Almacén.

## **ALCANCE**

El presente manual será de referencia y práctica diaria de todo el personal de Bodega, Compra y Almacén, así como del personal que ejecute funciones y actividades relacionadas dentro de los procedimientos que describe.

## **POLÍTICAS GENERALES**

Además de las obligaciones a las que están sometidas los trabajadores en el Código del Trabajo, éstos se obligan a cumplir y a observar las siguientes:

Guardar disciplina durante las horas de trabajo y en general durante su permanencia en las dependencias del almacén.

Respetar en toda forma y tratar con cortesía a sus superiores y clientes del almacén.

Asistir con puntualidad a sus labores.

Cuidar las herramienta de trabajo, bienes de la empresa y en general los confiados bajo su responsabilidad.

Observar el cuidado debido y acatar las medidas de prevención.

Dar atención cordial y amable al público.

En caso de falta, atraso o inasistencia, dar el aviso correspondiente a su jefe inmediato y presentar los respectivos certificados médicos o de calamidad presentados.

Informar a sus superiores sobre cualquier incidente, falta, acto, omisión o error, incluyendo, entre robos, hurtos, introducción de armas, drogas, actos delictivos o ilícitos.

Dar aviso de forma inmediato a su superior para que reporte en caso de accidente de trabajo.

Entregar a la compañía en buen estado los implementos para su trabajo en caso de desvincularse de la empresa o salir de vacaciones o gozar de permiso por enfermedad deberá ser entregado en perfecto estado, salvo el caso del deterioro natural de las herramientas.

Los trabajadores responderán por las pérdidas de bienes o valores de la empresa a su cargo, y esto se considera falta grave.

Asumir la responsabilidad por accidente, que sea por culpa y en ejercicio de sus funciones se hubiese causado un daño o perjuicio a personas o bienes de la empresa.

Limpia y reparar las máquinas y el área de su puesto.

Poner el máximo empeño y eficacia en las labores asignadas, utilizando de manera consiente los recursos materiales y el tiempo empleado.

Cumplir las Normas establecidas por los Reglamentos Internos, de Seguridad e Higiene, las cuales serán proporcionadas debidamente por la empresa.

Mantener una conducta que permita el buen desempeño de sus labores, y que no interfiera de los intereses de la empresa.

Comunicar a su inmediato superior en caso de existir un peligro en las instalaciones y en las maquinarias que atente contra la vida del dueño de la empresa, supervisor y de sus compañeros.

Colaborar en todas las investigaciones que realice el gerente, para resolver eventos ilícitos ocurridos en el almacén.

Guardar con debido sigilo los secretos implícitos en su cargo de trabajo (técnicos, comerciales o información que incurra a su puesto), de los que tenga conocimiento por razón de trabajo.

Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que implanten las autoridades.



Someterse a los exámenes médicos requeridos por el empleador al solicitar el puesto de trabajo.

No podrá laborar en otra empresa mientras pertenezca vinculada a HEIDYMARK. El incumplimiento de esta obligación será considerada como falta grave y será sancionada como tal.

Los materiales y herramientas utilizadas para sus labores son exclusivamente de uso dentro de sus labores y de las instalaciones de la empresa. Los empleados no podrán o intentar sacar los mismos para su uso y beneficio.

Apagar las máquinas utilizadas al finalizar sus labores.

Cumplir estrictamente los horarios de trabajo y encontrarse flexibles a los cambios de horario por las diversas temporadas y para beneficio de las ventas de la empresa.

Tener su área de trabajo limpia y en perfecto orden.

Asistir a las reuniones que cite el empleador.

En caso de necesitar salir de la empresa en horarios laborables deberá solicitar autorización a su jefe inmediato e indicará el tiempo por el cual se va ausentar.

Informar al empleador cualquier cambio que se suscite referente a los datos brindados para el ingreso a sus labores como es el caso de cambio de domicilio, estado civil, teléfono entre otros.

Utilizar el equipo de seguridad necesario acorde a su puesto de trabajo y que se será brindada por la empresa.

Cuidar su imagen y buena presencia de acuerdo a los cargos que le correspondan.

Respetar los horarios asignados para la hora de almuerzo y si debe realizar cambios pedir autorización a su jefe inmediato.

## **POLÍTICAS ESPECÍFICAS**

### **POLÍTICAS DE COMPRAS**

Se revisará el inventario información que se encuentra en tarjetas de kardex por escrito o de existir en medios magnéticos.

Se verificará esta información con el inventario físico existente en bodega y en el almacén.

Con la información recolectada se realizará el pedido con los productos de mayor rotación o los productos solicitados por los clientes. Se tomará en cuenta como referencia histórica pedidos anteriores.

El pedido se realizará de acuerdo a los respectivos proveedores que se mantiene.

Se elegirá a los mejores ofertantes tanto en precio, plazo, flexibilidad de pago y tiempo de entrega.

Los pedidos se los realizan por teléfono, vía mail o personalmente.

Se deberá realizar una orden de compras previa a la recepción de mercadería.

Se coordinará con el proveedor y personal de bodegas el día de la entrega para contar con el personal necesario para la recepción.

Se ingresará la mercadería bajo una orden de compras que deberá estar acorde a las condiciones negociadas y cuadrar valores con factura recibida.

No se garantizará una compra que no esté soportada por una orden de compra.

### **POLÍTICAS DE PAGO A PROVEEDORES**

Para realizar la cancelación de una compra inmediata de proveedores locales se efectúa el pago con cheque y crédito directo.

Para la cancelación de los pagos se deberá ingresar la respectiva factura del proveedor respaldada por la orden de compra y el ingreso de la mercadería.

Luego de la verificación de los datos de la factura y se conocer si el proveedor se encuentra en buen estado con el SRI se procede a la cancelación de la misma de acuerdo a los días de crédito acordados.

En el caso de realizar una compra de contado y que no represente una suma elevada de dinero, el pago se lo efectuará en efectivo.

Se debe priorizar el ingreso de facturas que contengan días de crédito menores a 15 días para facilitar la realización de los pagos.

Se mantendrá un reporte de los pagos que se realizan al día donde se establecerá proveedor y monto cancelado.

### **POLÍTICAS DE RECEPCIÓN**

La aceptación de los materiales recibidos, después que estos hayan sido debidamente contados, inspeccionados en cuanto a su calidad y comparados con una copia aprobada de la orden de compra.

La prelación de informes de recepción para registrar y notificar la recepción y aceptación.

La entrega o envío de las partidas recibidas, a los almacenes (depósitos) u otros lugares determinados). Como precaución contra la apropiación indebida de activos.

### **POLÍTICAS DE ALMACENAJE**

Se compara el ingreso a bodega sin costo con la mercadería a custodiar.

Se revisará cautelosamente cada producto.

Se ubicará cada producto en la percha asignada según ubicaciones establecidas ya en el almacén.

Únicamente se efectuará la entrega de la mercadería de acuerdo a lo solicitado por el Supervisor del Almacén.

## **POLÍTICAS DE UTILIZACIÓN DEL SISTEMA**

El acceso al sistema es personal e intransferible.

El cajero que es el encargado de facturación deberá llenar todos los campos requeridos por el sistema.

La factura deberá ser efectuada con datos actuales en caso de factura con nombre al contrario del consumidor final donde se reflejara la fecha, número y nombre del cajero.

Antes de guardar en el sistema e imprimir la factura, deberá revisar la forma de pago.

El cajero no podrá tener acceso a los demás módulos del sistema como por ejemplo anulación de la factura.

El Supervisor de Almacén deberá hacerse cargo de la actualización de los productos en el almacén.

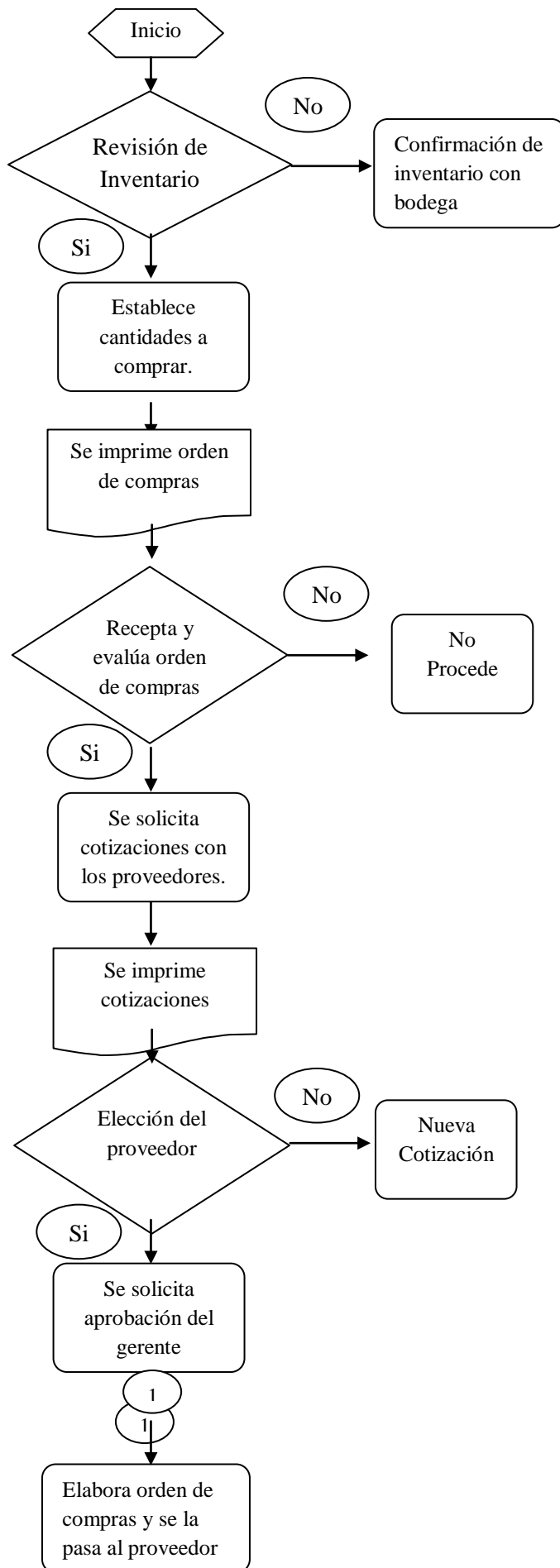
El Supervisor será el único que realizará la anulación de factura solicitada por el cajero.

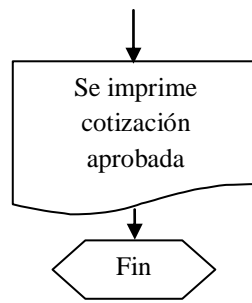
Para el registro de las facturas se hará cargo el gerente y serán revisadas por el Contador en sus respectivas visitas.

El Gerente es el único que tendrá acceso a todos los módulos del sistema.

Cada empleado que haga uso del sistema tendrá un usuario de acceso en este caso será la inicial de su primer nombre seguido de su apellido (JSOTO), y una clave personal para el ingreso que solo el conocerá.

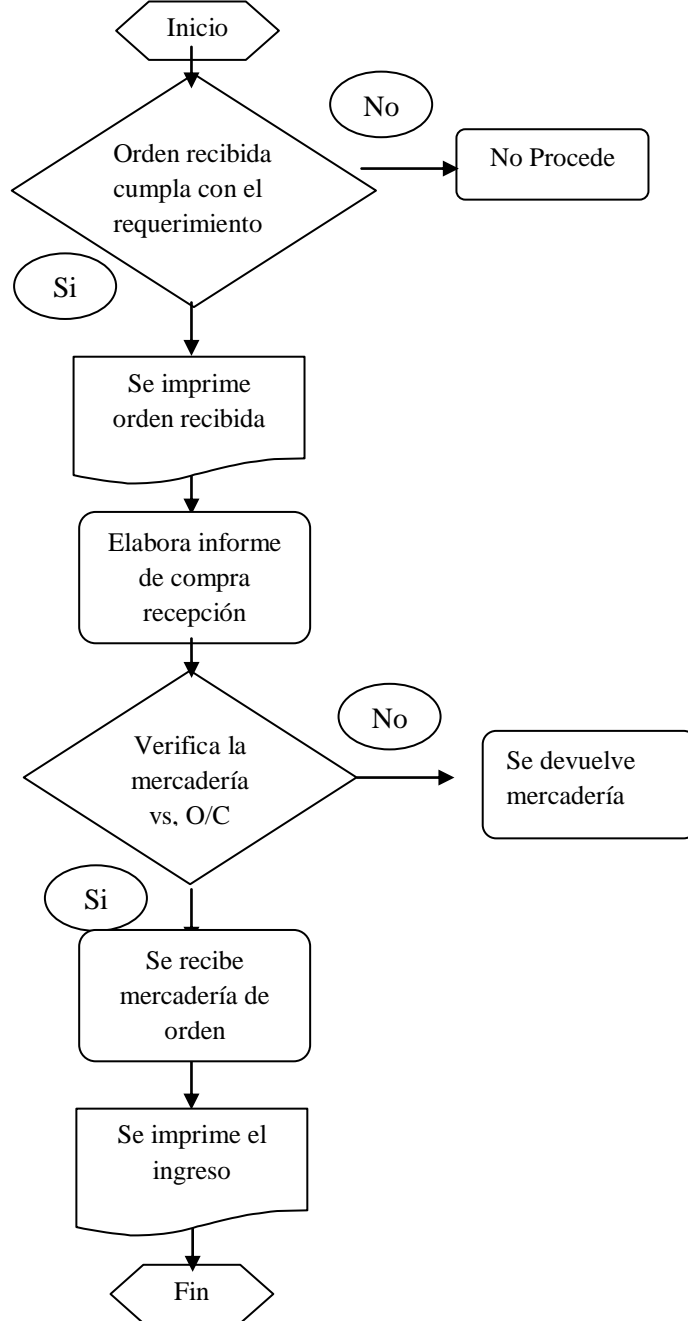
## PROCEDIMIENTO: REALIZACIÓN DE COMPRAS





<b>PROCESOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Revisión de Inventarios	JEFE DE ALMACEN
Confirmación de inventario con bodega	BODEGUERO
Establece cantidades a comprar	JEFE DE ALMACEN
Se imprime orden de compra y se evalúa	JEFE DE ALMACEN//GERENTE
No procede	GERENTE
Se solicita cotizaciones con los proveedores	GERENTE//JEFE DE ALMACEN
Se imprime y se selecciona la cotización	JEFE DE ALMACEN//GERENTE
Nueva cotización	JEFE DE ALMACEN
Aprobación de cotización	GERENTE
Se elabora pedido y se la pasa al proveedor	JEFE DE ALMACEN
Se imprime pedido y se pasa al proveedor	JEFE DE ALMACEN

**PROCEDIMIENTO: RECEPCIÓN DE MERCADERÍA.**



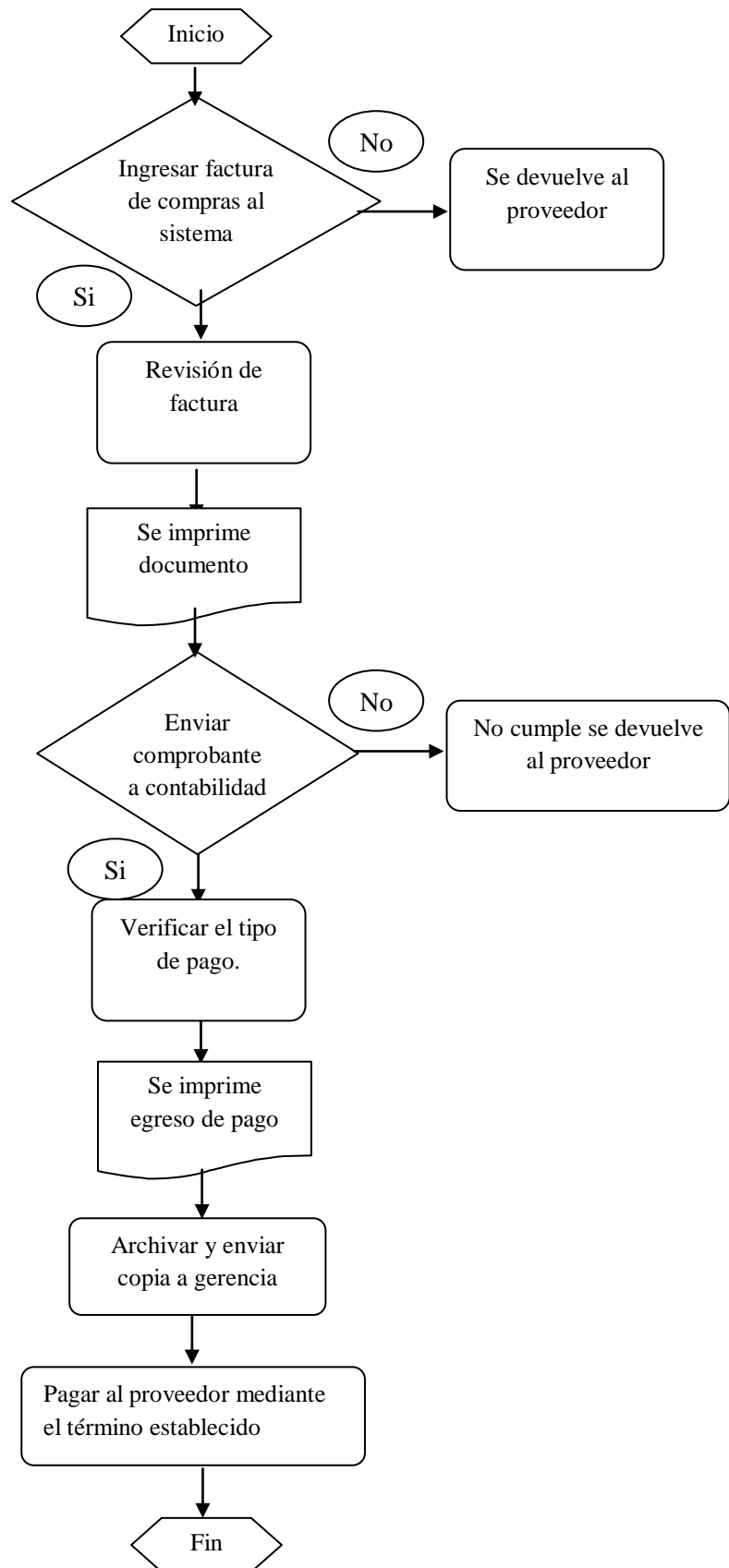
**PROCESOS**

Orden recibida cumpla con los requerimientos  
 No procede (no cumple)  
 Se imprime orden recibida  
 Elaborar informe de recepción  
 Verificar la mercadería  
 Se devuelve (no cumple)  
 Se recibe la mercadería  
  
 Se imprime el ingreso

**RESPONSABLE**

JEFE DE ALMACEN  
 JEFE DE ALMACEN  
 JEFE DE ALMACEN//BODEGUERO  
 BODEGUERO  
 AUXILIAR DE BODEGA  
 BODEGUERO  
 BODEGUERO//AUXILIAR DE BODEGA  
 BODEGUERO

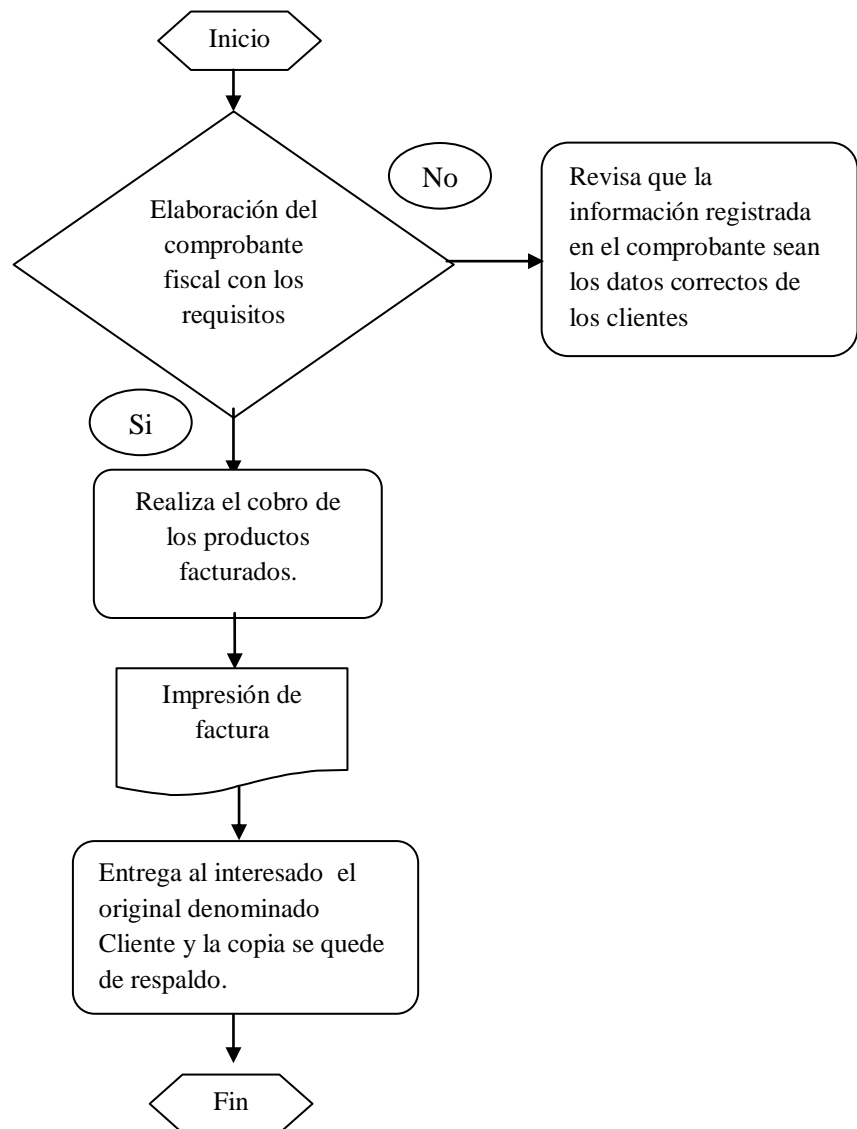
## PROCEDIMIENTO: PAGO A PROVEEDORES





PROCESOS	RESPONSABLE
Ingresar facturas de compras	JEFE DE ALMACEN
Revisión de la factura	GERENCIA
Se imprime documento	JEFE DE ALMACEN
Enviar comprobante a contabilidad	JEFE DE ALMACEN//CONTADOR
No cumple se devuelve al proveedor	JEFE DE ALMACEN
Verifica el tipo de pago	JEFE DE ALMACEN//GERENCIA
Archivar y enviar copia a la gerencia	JEFE DE ALMACEN
Pagar al proveedor al termino establecido	JEFE DE ALMACEN

### PROCEDIMIENTO: FACTURACIÓN



<b>PROCESOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Elaboración del comprobante fiscal con los requisitos establecidos	<b>CAJERO</b>
Revisa que la información registrada en el comprobante sean los datos correctos de los clientes	<b>CAJERO//JEFE DE ALMACEN</b>
Realiza el cobro de los productos facturados.	<b>CAJERO</b>
Impresión de factura	<b>CAJERO</b>
Entrega al interesado el original denominado Cliente y la copia se quede de respaldo.	<b>CAJERO//CLIENTE</b>

### 5.9.2 CRONOGRAMA

Actividades	Semana 1					Semana 2					Semana 3				
	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 7	Día 8	Día 9	Día 10	Día 11	Día 12	Día 13	Día 14	Día 15
<b>Planificación</b>															
Familiarización	█														
Revisión de Archivos		█	█												
Visita Preliminar			█												
Evaluación del Control Interno			█	█	█										
Memorando de planificación específica					█										
Programas de Auditoría					█	█	█								
<b>Ejecución</b>															
Elaboración de cédulas de auditoría							█	█							
Pruebas de cumplimiento								█	█						
Pruebas sustantivas									█	█					
<b>Comunicación de resultados</b>															
Borrador del Primer informe										█	█				
Revisión del primer informe											█	█			
Borrador final													█	█	
Informe final															█

### **5.9.3. INFORME FINAL**

**PARA: HEYDI MARK**

### **INFORME DE LAS AUDITORAS INDEPENDIENTES SOBRE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PROCESOS Y FUNCIONES**

Al Gerente de:

HEIDY MARK

1.- Hemos auditado los procesos administrativos de control de inventarios, estructura organizacional, controles financieros y manejo de personal de HEIDY MARK al 31 de enero del 2012 y los correspondientes balances y estado de resultado y hemos emitido nuestro informe con fecha 28 de febrero del 2013, el cual contiene una opinión sin salvedades sobre los procesos administrativos vigentes de la empresa.

2.- Nuestra Auditoría fue efectuada de acuerdo con las Normas de Auditoría generalmente aceptadas en el Ecuador y con el propósito de formarnos una opinión sobre los procesos administrativos antes mencionados. Estas normas requieren que una auditoría sea diseñada y realizada para obtener resultados de la administración no contiene exposiciones erróneas o inexactas de carácter significativo, e incluye el examen, a base de pruebas selectivas, de la evidencia que sustenta las cantidades y revelaciones presentadas en la administración. Una auditoría de gestión no tiene como propósito específico establecer la existencia de instancias de incumplimientos de las normas legales que sean aplicables a la entidad auditada salvo que, con motivos eventuales incumplimientos, se distorsione significativamente sus procesos. En tal sentido, como parte de obtención de resultados de procesos administrativos no contienen exposiciones erróneas o inexactas de carácter significativo, efectuamos pruebas relacionadas a controles en dichos procesos detallados en el párrafo siguiente.

3.- Los resultados de las pruebas mencionadas en el párrafo anterior no revelaron situaciones en los procesos y documentación examinada que, en nuestra opinión, se consideren incumplimientos por parte de la administración:

- No existe un organigrama jerárquico establecido para HEIDYMARK por el cual se recomienda el planteado en este análisis.

- Al no tener un organigrama establecido no tiene las especificaciones y funciones para cada puesto de trabajo se recomienda Manual de Funciones.
- No cuenta con un Manual de políticas y procedimientos para los empleados de las Áreas de Bodega- Almacén- Compras.

4.- En la parte operativa encontramos lo siguiente:

- Para el área de compras se recomienda implementar en el sistema en la Herramienta Inventarios la opción de máximos y mínimos de los productos para facilitar la realización de los pedidos.
- En el Almacén carece de marketing y optimización de sus perchas para los cual se propone un establecer técnicas de MERCHANDISING.
- No existe un orden adecuado en el almacenamiento de la mercadería.

5.- En la parte administrativa se tuvieron los siguientes hallazgos:

- Para la realización de los pagos en cambio se sugiere la implementación de nuevos módulos básicos de DOBRA como lo son CAJA/BANCOS y NOMINA DE ROL DE PAGOS.
- Se realizó el análisis vertical y horizontal a al balance general y estado de resultados al 31 de Diciembre del 2012.
  - El Balance General, nos muestra la situación actual de la empresa, es un estado estático, para este periodo contable podemos observar que del 100% de los activos, la representación del disponible con el que cuenta la empresa HEYDIMARKET es del 8%, mientras que el activo realizable corresponde al 63%, como es una empresa de tipo comercial, los inventarios son el pulmón de la Empresa, he aquí el reflejo con un porcentaje elevado sobre el total de activos.
  - En cuanto al pasivo corriente es representado por el 61% de la suma del Pasivo total más el Patrimonio, en la Empresas solo existe Pasivo Corriente, en consecuencia el porcentaje restante es para el Patrimonio.
  - Para el análisis vertical del Estado de Resultados, se considera el 100%, las ventas y sobre ese valor se estima los porcentajes que involucran a los demás cuentas.

- Se puede observar que el costo de ventas es 92%, dejando una utilidad sobre las ventas del 8%, en relación con los gastos se puede observar que los gastos de operación corresponden al 6%, de los cuales el los gastos de administración representan un 5%, por lo cual obtenemos un 2% de utilidad operacional.
- En cuanto a los gastos no operacionales y a los gastos no deducibles, observamos que no son representativos. Obteniendo un utilidad antes de Participación Utilidad Trabajadores (PUT), del 2%.
- Después de efectuar las deducciones de Participación Utilidad Trabajadores (PUT), obtenemos una Utilidad antes de Impuesto a la Renta del 2% aproximadamente.
- Para continuar con el análisis procedemos a aplicar Ratios o Razones Financieras:
  - La interpretación de estos resultados nos dice que por cada \$ 1 de pasivo corriente, la empresa cuenta con 1.17 de respaldo en el activo corriente, para el año 2012 y 2013. Esto quiere decir que el activo corriente es 1.17 veces más grande que el pasivo corriente. Cuanto mayor sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad de la empresa de pagar sus deudas.
  - Es un índice generalmente aceptado de liquidez a corto plazo, que indica en que proporción las exigibilidades a corto plazo, están cubiertas por activos corrientes que se esperan convertir a efectivo, en un período de tiempo igual o inferior, al de la madurez de las obligaciones corrientes.
  - El resultado anterior nos dice que la empresa registra una prueba ácida de 0.14 y 0.16 para el año 2012 y 2013 respectivamente, lo que a su vez nos permite deducir que por cada peso que se debe en el pasivo corriente, se cuenta con \$ 0.14 y 0.16 respectivamente para su cancelación, sin necesidad de tener que acudir a la realización de los inventarios.
  - Es decir, contamos con el 13.40% y 16.44 para el año 2012 y 2013 respectivamente, de liquidez para operar sin recurrir a los flujos de venta

- En nuestro caso, nos está indicando que contamos con capacidad económica para responder obligaciones con terceros.
- **Observación importante:** Decir que la liquidez de una empresa es 1.17 veces a más no significa nada. A este resultado matemático es necesario darle contenido económico.

6.- El cumplimiento por parte de la Empresa de las mencionadas obligaciones, así como los criterios de aplicación de controles, procesos y manuales, son responsabilidad de su Administración; tales criterios podrían eventualmente no ser compartidos por las autoridades competentes. Este informe debe ser leído en forma conjunta con los anexos presentados en este informe.

7.- Este informe se emite para conocimiento de la Administración de HEYDI MARK, y no debe ser utilizado para ningún otro propósito.

## 5.10 RECURSOS Y ANÁLISIS FINANCIEROS

### ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL

#### ERGUIN WASHINTON LEON AGUAYO

#### BALANCE GENERAL

DEL 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

Proyección

#### Activos

<b>Activo Disponible</b>	<b>\$ 15.813,27</b>	<b>8%</b>	<b>\$ 18.975,92</b>	<b>9%</b>
Caja	\$ 705,17		\$ 846,20	
Bancos Guayaquil	\$ 15.108,10		\$ 18.129,72	
<b>Activo Exigible</b>	<b>\$ 350,14</b>	<b>0%</b>	<b>\$ 367,65</b>	<b>0%</b>
Cuentas por Cobrar	\$ 350,14		\$ 367,65	
<b>Activo Realizable</b>	<b>\$ 122.022,90</b>	<b>63%</b>	<b>\$ 128.124,05</b>	<b>62%</b>
Tarifa 0%	\$ 53.432,18		\$ 56.103,79	
Tarifa 12%	\$ 68.590,72		\$ 72.020,26	
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 138.186,31</b>	<b>71%</b>	<b>\$ 147.467,62</b>	<b>71%</b>

#### Activo Fijo

#### Activos Depreciables

Edificios	\$ 24.665,40		\$ 25.898,67	
(-) Dep. Acum. De Edificios	\$ 4.933,17		\$ 5.179,83	
Vehiculos	\$ 26.776,79		\$ 28.115,63	
(-) Dep. Acum. De Vehiculos	\$ 2.231,40		\$ 2.342,97	
Muebles de Oficina	\$ 111,61		\$ 117,19	
(-) Dep. Acum. De Muebles de Ofic.	\$ 18,60		\$ 19,53	

Maquinaria	\$ 10.294,46		\$ 10.809,18	
(-) Dep. Acum. De Maquinaria	\$ 2.855,08		\$ 2.997,83	
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>\$ 51.810,01</b>	<b>27%</b>	<b>\$ 54.400,51</b>	<b>26%</b>
<b>Activo Diferido</b>				
DOBRA	\$ 5.000,00		\$ 6.800,00	
Amortizacion Licencia DOBRA	\$ 1.650,00		\$ 2.244,00	
<b>Total Activo Diferido</b>	<b>\$ 3.350,00</b>	<b>2%</b>	<b>\$ 4.556,00</b>	<b>2%</b>
<b>Total Activo</b>	<b>\$ 193.346,32</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 206.424,13</b>	<b>100%</b>
<b>Pasivos</b>				
<b>Pasivo Corriente</b>				
Cuentas y Documentos por Pagar	\$ 107.958,12		\$ 117.674,35	
Obligaciones Financieras Bco.				
Guayaquil	\$ 3.150,68		\$ 3.150,68	
Prov. 13er. Sueldo	\$ 192,46		\$ 211,71	
Prov. 14er. Sueldo	\$ 1.526,07		\$ 1.678,68	
Prov. Vacaciones	\$ 986,95		\$ 1.085,65	
IESS por pagar	\$ 542,72		\$ 596,99	
S.R.I. por pagar	\$ 1.198,15		\$ 1.294,00	
15% PUT	\$ 2.723,70		\$ 1.932,42	
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 118.278,85</b>	<b>61%</b>	<b>\$ 127.624,48</b>	<b>62%</b>
<b>Patrimonio</b>				
Capital	\$ 50.000,00		\$ 50.000,00	
Utilidad del Ejercicio Anterior	\$ 20.000,00		\$ 25.312,50	
Utilidad del Ejercicio	\$ 5.311,62		\$ 3.487,15	
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 75.311,62</b>	<b>39%</b>	<b>\$ 78.799,65</b>	<b>38%</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$ 193.590,47</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 206.424,13</b>	<b>100%</b>

El Balance General, nos muestra la situación actual de la empresa, es un estado estático, para este periodo contable podemos observar que del 100% de los activos, la representación del disponible con el que cuenta la empresa HEYDIMARKET es del 8%, mientras que el activo realizable corresponde al 63%, como es una empresa de tipo comercial, los inventarios son el pulmón de la Empresa, he aquí el reflejo con un porcentaje elevado sobre el total de activos.

En cuanto al pasivo corriente es representado por el 61% de la suma del Pasivo total más el Patrimonio, en la Empresas solo existe Pasivo Corriente, en consecuencia el porcentaje restante es para el Patrimonio.



<b>ESTADO DE RESULTADO</b>		<b>Proyección</b>		
<b>DEL 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011</b>				
<b>Ventas Netas</b>	<b>\$ 997.241,53</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 1.047.103,61</b>	<b>100%</b>
Ventas Tarifa 0%	\$ 532.281,74		\$ 558.895,83	
Ventas Tarifa 12%	\$ 464.959,79		\$ 488.207,78	
<b>Inventario Inicial</b>	<b>\$ 112.548,88</b>		<b>\$ 112.207,58</b>	
Tarifa 0%	\$ 48.710,82		\$ 56.103,79	
Tarifa 12%	\$ 63.838,06		\$ 56.103,79	
<b>(+) Compras Netas</b>	<b>\$ 929.930,71</b>		<b>\$ 976.590,34</b>	
Tarifa 0%	\$ 496.601,55		\$ 521.431,63	
Tarifa 12%	\$ 434.960,09		\$ 456.708,09	
(-) Dev. Compras Tarifa 0%	\$ 116,42		\$ 110,60	
(-) Dev. Compras Tarifa 12%	\$ 1.514,51		\$ 1.438,78	
<b>Inventario Disponible</b>	<b>\$ 1.042.479,59</b>		<b>\$ 1.088.797,92</b>	
<b>(-) Inventario Final</b>	<b>\$ 122.022,90</b>		<b>\$ 128.124,05</b>	
Tarifa 0%	\$ 53.432,18		\$ 56.103,79	
Tarifa 12%	\$ 68.590,72		\$ 72.020,26	
<b>Costo de Ventas</b>	<b>\$ 917.159,25</b>	<b>92%</b>	<b>920377,66</b>	<b>88%</b>
Tarifa 0%	\$ 490.763,76		\$ 515.301,95	
Tarifa 12%	\$ 428.692,93		\$ 407.258,28	
Descuentos en Compras	-\$ 2.297,44		-\$ 2.182,57	
<b>Utilidad sobre venta de mercaderías</b>	<b>\$ 80.082,28</b>	<b>8%</b>	<b>126725,94</b>	<b>12%</b>
<b>(-) Gastos Operacionales</b>	<b>\$ 60.807,81</b>	<b>6%</b>	<b>66010,93</b>	<b>6%</b>
<b>Gastos de Administración</b>	<b>\$ 49.913,76</b>	<b>5%</b>	<b>54658,36</b>	<b>5%</b>
<b>Gastos del Personal</b>	<b>\$ 37.660,47</b>	<b>4%</b>	<b>41367,48</b>	<b>4%</b>
Sueldos	\$ 23.444,48		25788,93	
Horas Extras	\$ 3.035,69		3339,26	
13er. Sueldo	\$ 2.206,68		2427,35	
14er. Sueldo	\$ 1.928,65		2121,52	
Fondos de Reserva	\$ 1.405,03		1545,53	
Vacaciones	\$ 1.103,34		1213,67	
Aporte Patronal- 11,15%	\$ 2.952,54		3247,79	
Aporte Patronal- 17,50%	\$ 138,60		152,46	
IECE- SECAP	\$ 264,80		291,28	
Gastos de Alimentación	\$ 1.180,66		1239,69	
<b>Gastos de Oficina</b>	<b>\$ 12.253,29</b>	<b>1%</b>	<b>13290,88</b>	<b>1%</b>
Honorarios Profesionales	\$ 1.100,00		1155,00	
Suministros de Oficina	\$ 1.742,02		1829,12	
Agua	\$ 0,00		0,00	
Energía Eléctrica	\$ 3.673,32		4040,65	
Gastos de Gestión	\$ 912,77		958,41	
Gastos de Seguro	\$ 1.763,34		1939,67	
Gastos de Seguridad	\$ 2.417,27		2659,00	

Gastos de Publicidad	\$ 84,00		92,40	
Aseo y Limpieza	\$ 142,78		157,06	
Ade. y Mnt. De Edificio	\$ 417,79		459,57	
<b>Gastos de Depreciación</b>	<b>\$ 10.894,05</b>	<b>1%</b>	<b>11352,57</b>	<b>1%</b>
Depreciación de Edificios	\$ 1.233,36		1480,03	
Depreciación de Vehículos	\$ 2.231,40		2342,97	
Depreciación de Muebles de Oficina	\$ 11,16		11,72	
Depreciación de Maquinaria	\$ 1.529,52		1606,00	
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>\$ 5.888,61</b>	<b>1%</b>	<b>5911,85</b>	<b>1%</b>
Combustibles	\$ 267,80		281,19	
Lubricantes	\$ 197,00		206,85	
Mantenimiento y Reparaciones Veh.	\$ 551,41		\$ 551,41	
Mantenimiento y Reparaciones Eq. Frig	\$ 2.075,39		\$ 2.075,39	
Mantenimiento y Reparaciones Bodega	\$ 2.797,01		\$ 2.797,01	
<b>Total de Gastos Operacionales</b>	<b>\$ 66.696,42</b>	<b>7%</b>	<b>71922,78</b>	<b>7%</b>
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 13.385,86</b>	<b>1%</b>	<b>54803,16</b>	<b>5%</b>
<b>(-)Gastos No Operacionales</b>				
Intereses Bancarios	\$ 396,71		416,55	
Gastos Bancarios	\$ 33,45		35,12	
<b>Total de Gastos No Operacionales</b>	<b>\$ 430,16</b>	<b>0%</b>	<b>\$ 451,67</b>	<b>0%</b>
<b>(-) Gastos No Deducibles</b>				
Retenciones Asumidas	\$ 285,94		300,24	
Gastos No deducibles	\$ 400,41		420,43	
<b>Total Gastos No Deducibles</b>	<b>\$ 686,35</b>	<b>0%</b>	<b>720,67</b>	<b>0%</b>
<b>Utilidad antes de PUT</b>	<b>\$ 12.269,35</b>	<b>1%</b>	<b>53630,83</b>	<b>5%</b>
15% PUT	\$ 1.840,40		1932,42	
<b>Utilidad antes de IR</b>	<b>\$ 10.428,95</b>	<b>1%</b>	<b>51698,41</b>	<b>5%</b>

### Análisis Vertical Estado de Resultado

Para el análisis vertical del Estado de Resultados, se considera el 100%, las ventas y sobre ese valor se estima los porcentajes que involucran a los demás cuentas.

Se puede observar que el costo de ventas es 92%, dejando una utilidad sobre las ventas del 8%, en relación con los gastos se puede observar que los gastos de operación corresponden al 6%, de los cuales el los gastos de administración representan un 5%, por lo cual obtenemos un 2% de utilidad operacional.

En cuanto a los gastos no operacionales y a los gastos no deducibles, observamos que no son representativos. Obteniendo un utilidad antes de Participación Utilidad Trabajadores (PUT), del 2%.

Después de efectuar las deducciones de Participación Utilidad Trabajadores (PUT), obtenemos una Utilidad antes de Impuesto a la Renta del 2% aproximadamente.

Para continuar con el análisis procedemos a aplicar Ratios o Razones Financieras:

### **Ratio de liquidez general o razón corriente para el año 2012**

$$\text{Liquidez General} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \text{veces}$$

Para HEYDIMARKET el ratio de liquidez general, en el **2012**es:

$$\text{Liquidez General} = \frac{\$ 138.186,31}{\$ 118.034,71} = \text{veces}$$

$$\text{Liquidez General} = 1.17$$

### **Ratio de liquidez general o razón corriente para el año en proyección**

$$\text{Liquidez General} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \text{veces}$$

Para HEYDIMARKET el ratio de liquidez general, en el **año en proyección** es:

$$\text{Liquidez General} = \frac{\$ 135.265,33}{\$ 115.422,19} = \text{veces}$$

$$\text{Liquidez General} = 1,171917855\text{veces}$$

La interpretación de estos resultados nos dice que por cada \$ 1 de pasivo corriente, la empresa cuenta con 1.17 de respaldo en el activo corriente, para el año 2012 y 2013. Esto quiere decir que el activo corriente es 1.17 veces más grande que el pasivo corriente. Cuanto mayor sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad de la empresa de pagar sus deudas.

Es un índice generalmente aceptado de liquidez a corto plazo, que indica en que proporción las exigibilidades a corto plazo, están cubiertas por activos corrientes que se esperan convertir a efectivo, en un período de tiempo igual o inferior, al de la madurez de las obligaciones corrientes.

### **Ratio prueba ácida**

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}} = \text{veces}$$

La prueba ácida para el **2012**, en HEYDIMARKET es:

$$Prueba \acute{a}cida = \frac{\$ 138.186,31 - \$ 122.022,90}{\$ 118.034,71} = veces$$

$$Prueba \acute{a}cida = 0.14 veces$$

La prueba \acute{a}cida para el **a\~no en proyecci3n**, en HEYDIMARKET es:

$$Prueba \acute{a}cida = \frac{\$ 135265,326 - \$ 115921,755}{\$ 115.422,19} = veces$$

$$Prueba \acute{a}cida = 0,167589706 veces$$

El resultado anterior nos dice que la empresa registra una prueba \acute{a}cida de 0.14 y 0.16 para el a\~no 2012 y 2013 respectivamente, lo que a su vez nos permite deducir que por cada peso que se debe en el pasivo corriente, se cuenta con \$ 0.14 y 0.16 respectivamente para su cancelaci3n, sin necesidad de tener que acudir a la realizaci3n de los inventarios.

#### **Ratio prueba defensiva**

$$Prueba defensiva = \frac{Caja - Bancos}{Pasivo Corriente} = \%$$

En HEYDIMARKET para el **2012**, tenemos:

$$Prueba defensiva = \frac{\$ 15.813,27}{\$ 118.034,71} \%$$

$$Prueba \acute{a}cida = 13.40 \%$$

En HEYDIMARKET para el **a\~no en proyecci3n**, tenemos:

$$Prueba defensiva = \frac{\$ 18.975,92}{\$ 115.422,19} \%$$

$$Prueba \acute{a}cida = 16,44044693\%$$

Es decir, contamos con el 13.40% y 16.44 para el a\~no 2012 y 2013 respectivamente, de liquidez para operar sin recurrir a los flujos de venta

## Ratio capital de trabajo

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

El valor del capital de trabajo en HEYDIMARKET en el **2012** es:

$$\text{Capital de trabajo} = \$ 138.186,31 - \$ 118.034,71$$

$$\text{Capital de trabajo} = \$ 20151,60$$

El valor del capital de trabajo en HEYDIMARKET en el **año en proyección** es:

$$\text{Capital de trabajo} = \$ 135265,326 - \$ 115422,191$$

$$\text{Capital de trabajo} = \$ 19.843,14$$

En nuestro caso, nos está indicando que contamos con capacidad económica para responder obligaciones con terceros.

### Observación importante:

Decir que la liquidez de una empresa es 1.17 veces a más no significa nada. A este resultado matemático es necesario darle contenido económico.

## Análisis de la Gestión o actividad

### Rotación de los Inventarios

$$\text{Rotación de los Inventarios} = \frac{\text{Inventario Promedio} * 360}{\text{Costo de Ventas}} = \text{dias}$$

Podemos también medirlo de dos formas, HEYDIMARKET en el **2012**:

$$\text{Rotación de los Inventarios} = \frac{\left( \frac{\$ 122.022,90 - \$ 112.548,88}{2} \right) * 360}{\$ 917.159,25} = \text{dias}$$

$$\text{Rotación de los Inventarios} = \frac{(\$ 4731,01) * 360}{\$ 917.159,25} \text{ dias}$$

$$\text{Rotación de los Inventarios} = \frac{\$ 1705.323,50}{\$ 917.159,25} \text{ dias}$$

$$\text{Rotación de los Inventarios} = 1.86 \text{ días}$$

Podemos también medirlo de dos formas, HEYDIMARKET en el **año en proyección**:

$$\text{Rotación de los Inventarios} = \frac{\left(\frac{\$ 128124,045 - \$112207,578}{2}\right) * 360}{\$ 920.377,66} = \text{días}$$

$$\text{Rotación de los Inventarios} = \frac{\$ 2.864.964,06}{\$ 920.377,66} \text{ días}$$

$$\text{Rotación de los Inventarios} = 3,11 \text{ días}$$

Con la aplicación de la propuesta en mención, se espera que la rotación de 1.86 días como promedio mejore a 3.11 días, esto reduciría costos y gastos, aumentando el margen de utilidad.

### **Rotación Anual**

$$\text{Rotación Anual} = \frac{360}{\text{Rotación de los Inventarios}} = \text{veces}$$

La Rotación Anual para el **2012**, en HEYDIMARKET es:

$$\text{Rotación Anual} = \frac{360}{1,85935387} = \text{veces}$$

$$\text{Rotación Anual} = 193,615646 \text{ veces}$$

La Rotación Anual para el **año en proyección**, en HEYDIMARKET es:

$$\text{Rotación Anual} = \frac{360}{3,112813548} = \text{veces}$$

$$\text{Rotación Anual} = 115,6510001 \text{ veces}$$

Esto quiere decir que los inventarios en el año 2012 y en el año en proyección van al mercado cada 193 y 115 días respectivamente, lo que demuestra una baja rotación de esta inversión. A mayor rotación mayor movilidad del capital invertido en inventarios y más rápida recuperación de la utilidad que tiene cada unidad de producto terminado.

### C. Análisis de Solvencia, endeudamiento o apalancamiento

#### Período promedio de pago a proveedores

$$\begin{aligned} & \text{Período promedio de pago a proveedores} \\ & = \frac{\text{Cuentas por pagar (Promedio)} * 360}{\text{Compras a Proveedores}} = \text{días} \end{aligned}$$

Podemos también medirlo de dos formas, HEYDIMARKET en el **en proyección**:

$$\begin{aligned} \text{Período promedio de pago a proveedores} & = \frac{\left( \frac{\$ 117.674,35 - \$ 107.958,12}{2} \right) * 360}{\$ 976.590,34} \\ & = \text{días} \end{aligned}$$

$$\text{Período promedio de pago a proveedores} = \frac{\$ 1.748.921,54}{\$ 976.590,34} \text{ días}$$

$$\text{Período promedio de pago a proveedores} = 1,79 \text{ días}$$

#### Rotación anual:

$$\text{Rotación Anual} = \frac{360}{\text{Rotación de los Inventarios}} = \text{veces}$$

La Rotación Anual para el **año en proyección**, en HEYDIMARKET es:

$$\text{Rotación Anual} = \frac{360}{1,79084461} = \text{veces}$$

$$\text{Rotación Anual} = 201,0224661 \text{ veces}$$

Esto quiere decir que las cuentas por pagar a proveedores tienen una rotación de 1.79 días para el año en proyección, y una rotación anual de 201 veces.

### **Estructura del capital (deuda patrimonio)**

$$\text{Estructura del capital} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}} = \%$$

Para HEYDIMARKET en el **2012**, tenemos:

$$\text{Estructura del capital} = \frac{\$ 118.034,71}{\$ 75.311,62} \%$$

$$\text{Estructura del capital} = 156.7 \%$$

Para HEYDIMARKET en el **año en proyección**, tenemos:

$$\text{Estructura del capital} = \frac{\$ 115.422,19}{\$ 78.799,65} \%$$

$$\text{Estructura del capital} = 146,4755118\%$$

Esto quiere decir, que por cada Dólar aportada por el dueño(s), hay \$ 1.567 centavos o el 156.7% aportado por los acreedores, para el año en proyección como observamos ha disminuido a \$ 1.4567 centavos o el 146.47%, debido a que se esta trabajando con capital de tercero para obtener rentabilidad para la empresa.

### **Endeudamiento**

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \%$$

Ilustrando el caso de HEYDIMARKET en el **2012**, tenemos:

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\$ 118.034,71}{\$ 193.346,32} \%$$

$$\text{Razón de Endeudamiento} = 61.05 \%$$

Ilustrando el caso de HEYDIMARKET en el **año en proyección**, tenemos:



$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\$ 78.799,65}{\$ 194.221,84} \%$$

$$\text{Razón de Endeudamiento} = 40,57198275 \%$$

Es decir que en nuestra empresa analizada para el 2012 y el año en proyección, el 61.05% y 40.57% de los activos totales es financiado por los acreedores respectivamente, con esto podemos confirmar que se está operando con capital de terceros para el año 2012.

#### **D. Análisis de Rentabilidad**

##### **Utilidad ventas**

Este ratio expresa la utilidad obtenida por la empresa, por cada UM de ventas. Lo obtenemos dividiendo la utilidad antes de intereses e impuestos por el valor de activos.

Para el **2012**:

$$\text{Utilidad ventas} = \frac{\text{Utilidad antes de Impuestos}}{\text{Ventas}} \%$$

$$\text{Utilidad ventas} = \frac{\$ 15.434,27}{\$ 997.241,53} \%$$

$$\text{Utilidad ventas} = 1.55\%$$

Para el **año en proyección**:

$$\text{Utilidad ventas} = \frac{\text{Utilidad antes de Impuestos}}{\text{Ventas}} \%$$

$$\text{Utilidad ventas} = \frac{\$ 51.698,41}{\$ 1.047.103,61} \%$$

$$\text{Utilidad ventas} = 4,937276985\%$$

Es decir que por cada Dólar vendido en el año 2012 y en el año en proyección, hemos obtenido como utilidad el 1.55 % y el 4.937% respectivamente.

#### **Análisis DU – PONT**

Para el **2012**.

$$DU - PONT = \frac{\textit{Utilidad antes de Impuestos}}{\textit{Activo Total}} \%$$

$$DU - PONT = \frac{\$ 15.434,27}{\$ 193.346,32} \%$$

$$DU - PONT = 7.98\%$$

Para el **año en proyección**:

$$DU - PONT = \frac{\textit{Utilidad antes de Impuestos}}{\textit{Activo Total}} \%$$

$$DU - PONT = \frac{\$ 51.698,41}{\$ 194.221,84} \%$$

$$DU - PONT = 26,61822497 \%$$

Tenemos, por cada dólar invertido en los activos en el año 2012 y en año en proyección hemos tenido un rendimiento de 7.98% y 26.618% respectivamente, sobre el capital invertido.

## **5.11. IMPLEMENTACION DE DOBRA**

DOBRA 8.0.

Este sistema integrado de información empresarial CLIENTE/SERVIDOR para redes pequeñas. Está diseñado para automatizar e integrar las operaciones de cualquier negocio.

Esta edición cuenta con las herramientas esenciales de contabilidad, caja y bancos, cuentas por cobrar (clientes), cuentas por pagar (acreedores), nómina de roles de pago (empleados), inventarios, compras, importaciones, ventas, seguridad, mantenimiento y configuración; pero además, facilita el trabajo cooperativo de hasta cinco usuarios conectados en línea a un mismo servidor de base de datos.

De los módulos mencionados en el párrafo anterior en HEIDYMARK necesita la implementación de los siguientes:

- Nómina de roles de Pago.
- Caja – Banco
- Inventarios (sistema de mínimos y máximos)

### **5.11.1. BENEFICIOS Y CARACTERÍSTICAS DE LA IMPLEMENTACIÓN**

#### **Beneficios:**

- Contabilidad al día.- incorpora formularios para registrar la mayoría de transacciones del negocio como: Compras, Ventas, Cobros, Pagos, Depósitos, transferencias de mercadería, etc., puesto que Dobra registra automáticamente los asientos de diarios correspondientes, manteniendo una contabilidad actualizada.
- Más productividad en menor tiempo.- se ahorra tiempo en el proceso de facturación considerando la realización manual de facturas, manejo automatizado del kardex del producto final porque registra entradas y salidas de la mercadería
- Distribución de transacciones.- las empresas pueden distribuir las transacciones por usuarios para el procesamiento de la información. Se ajusta fácilmente a una estructura departamental y gracias a un efectivo subsistema de asignación de permisos, cada usuario tendrá una pantalla sólo con las opciones que necesita.
- Crecimiento económico.- permitirá tener un rápido control de las operaciones de su negocio, con una mínima inversión inicial.

#### **Características:**

- Arquitectura CLIENTE/ SERVIDOR
- Módulos Básicos
- Transacciones en línea
- Informes
- Catálogos
- Seguridad.
- Herramientas de Base de Datos
- Multi – Empresa
- Diseñador de Formatos de Impresión
- Capacidad para ampliar la funcionabilidad.
- Actualizaciones por descarga.

La empresa en que realizaría la implementación es MICRO OUTSOURCING S.A. Tercerización y Consultoría Informática una empresa fundada en el nuevo milenio con pensamientos alineados en las tendencias del mundo globalizado y productivo.

MOS tiene el lujo de tener los mejores profesionales graduados en las universidades más reconocidas del país. Para ofrecer nuestros servicios MOS tiene en su nómina ingenieros en sistemas y computación con gran trayectoria y experiencia en el medio local e internacional, además su personal siempre se encuentra constantemente actualizada.

La experiencia de MOS va desde una pocket PC hasta un servidor RISC, tiene en su cartera de clientes reconocidas empresas ecuatorianas de la industria, finanzas y comercio.

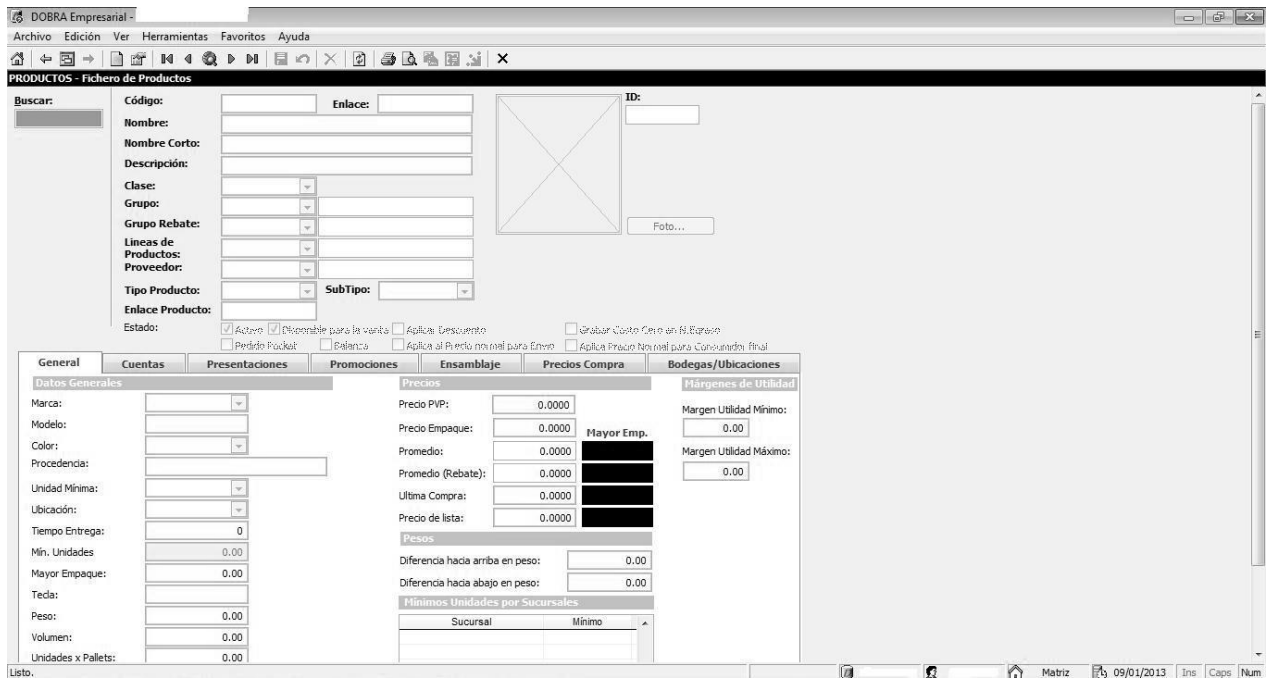
#### **5.11.2. MODULOS A IMPLEMENTAR**

En el caso de **INVENTARIOS** se refiere a una mejora basada en máximos y mínimos para el sistema que ayude realizar los pedidos en base a la capacidad de almacenamiento y rotación diaria de la mercadería.

Esto se refiere a que los pedidos ya no se realizarán cuando este en cero el inventario sino que el sistema arroja un mensaje indicando que existe tal producto para un número de días mínimo que se deberá establecer, con esto el almacén no sufrirá de desabastecimiento hasta que llegue la mercadería puesto que para algunos casos se demora entre 1 o 2 días.

El máximo nos ayudará para no comprar más de lo que se puede vender ya que esto también es un riesgo porque esa mercadería puede sufrir cambios mientras se encuentre almacenada por mucho tiempo y en casos hasta caducarse.

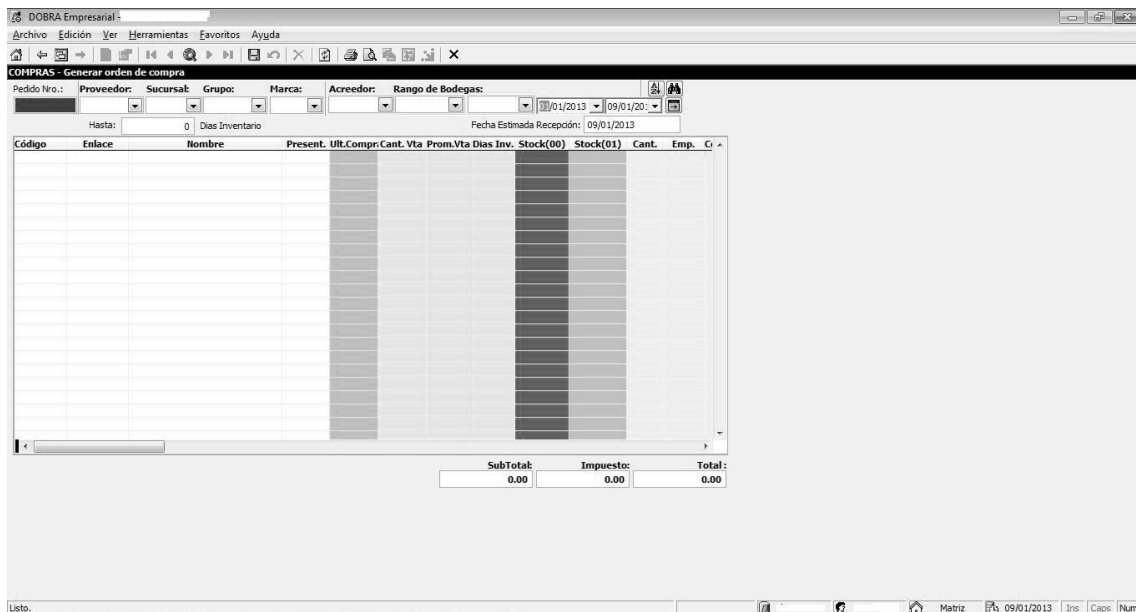
**Gráfico 44. Herramienta Fichero de Producto 44**



**Fuente:** MSO MICRO OUTSOURCING S.A.  
**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M

En el módulo de INVENTARIOS, se encontrará la ficha técnica del producto que servirá para prestar un buen servicio a los clientes indicándoles las características del producto y a este módulo tendrá acceso los encargos de atención al cliente y Supervisor de Almacén.

**Gráfico 45. Herramienta Generar Orden 45**

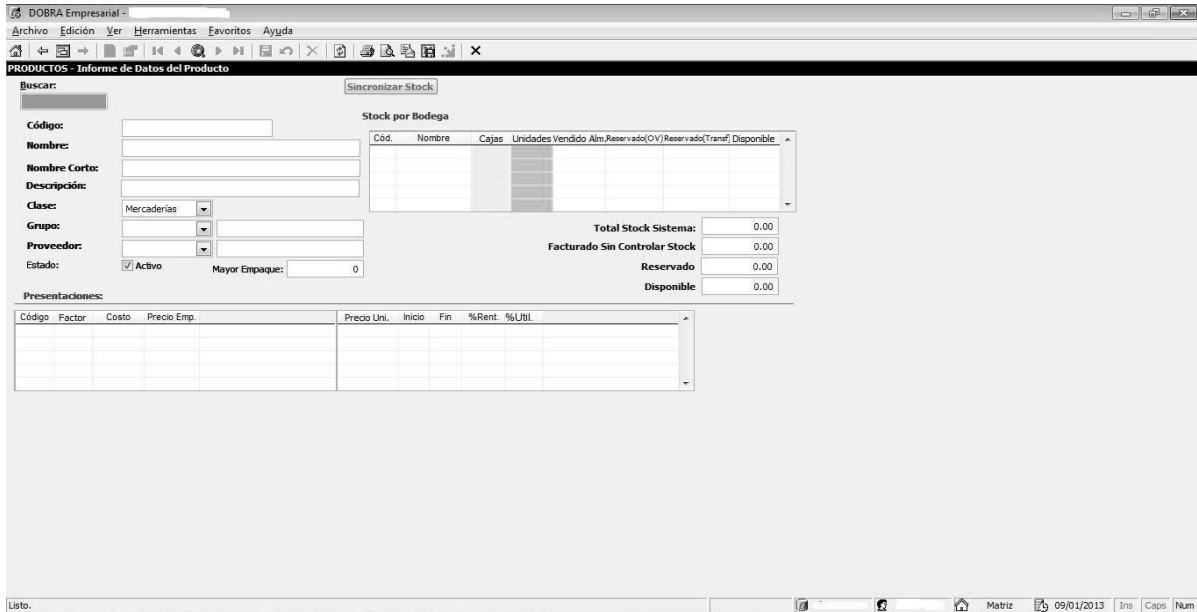


**Fuente:** MSO MICRO OUTSOURCING S.A.  
**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M

Con este módulo se generará una orden de compra relacionada a las ventas diarias del negocio y se espera una rotación adecuada de la mercadería que beneficie al almacén.

Los máximos y mínimos se encontrarán:

**Gráfico 46. Herramienta Informe de Datos. 46**



**Fuente:** MSO MICRO OUTSOURCING S.A.  
**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M

## Herramientas

- Producto
  - Compras
    - Generar Orden de Compras es esta ventana se seleccionará el proveedor y un mes atrás para realizar un pedido relacionado entre 15 a 30 días el número adecuado de días para un inventario sano.

En Caja – Bancos, en este módulo se encuentra la parte de los Acreedores en el cual se tendrá una ficha ordenada de todos los proveedores con información básica, RUC, dirección y persona de contacto; en los datos generales y en los de pagos se encontrará el término de pago (a contado, crédito).

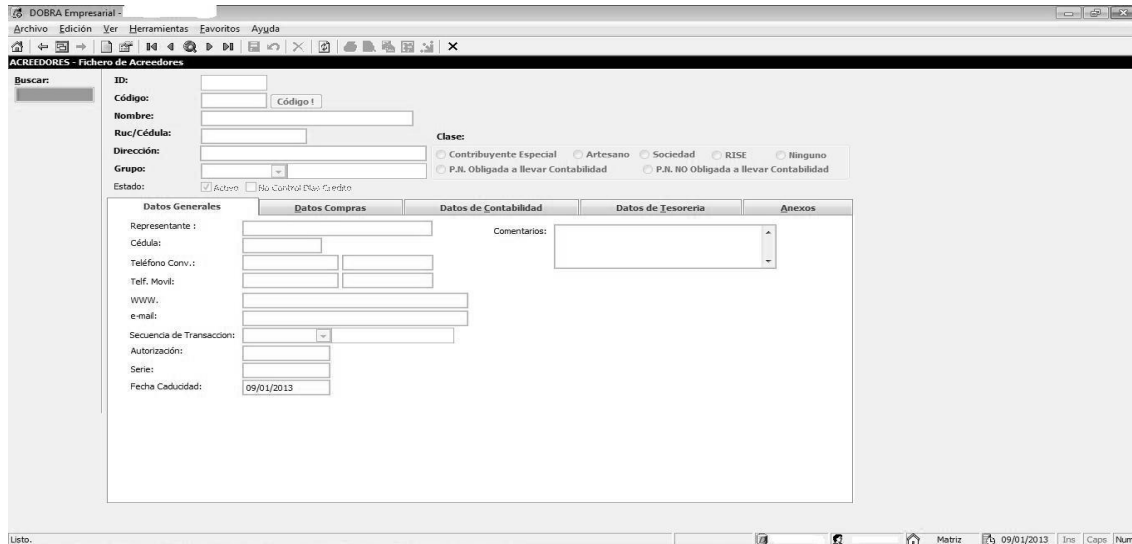
Después de la contabilización de la factura y su ingreso al sistema quedará como deuda pendiente hasta el día que se estableció para el pago.

Aquí se ubicará para los pagos un informe de egreso con el cual queda saldo en el sistema esa deuda y el registro impreso es aprobado por el gerente.

El pago se lo realizara mediante chequera o vía transferencia bancaria para cualquiera de los casos el registro se almacenará en un asiento diario de manera automática.

Con esto sabremos el efectivo y dinero en banco que cuenta la empresa de manera ágil y al día. Así mismo se analizarían las deudas pendientes y pagos por realizar.

**Gráfico 47. Herramienta Proveedores 47**



**Fuente:** MSO MICRO OUTSOURCING S.A.

**Responsables:** Cujilán, A; Olaya M

### 5.11.3. COSTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN

Para la implementación de las herramientas necesarias de DOBRA se tendrá que realizar una inversión de: \$ 1800.00 dólares americanos, que serán financiados con las utilidades acumuladas de la empresa.

### 5.11.4. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

ACTIVIDAD LANZAMIENTO	1er Mes				2da Mes				3er Mes			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Hacer la presentación del proyecto												
Conocer procesos administrativos												
Revisar documentación técnica												
Definir Grupo de Trabajo y responsabilidades												
Establecer fechas de duración de la capacitación												
Definir zona piloto												

ACTIVIDAD LEVANTAMIENTO DE DATOS	1er Mes				2da Mes				3er Mes			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Realizar capacitación sobre manejo de información												
Definir codificación de equipos que se encuentra dentro del área piloto.												
Levantamiento de información referente a los módulos a implementar												
Realizar hojas de rutas para las revisiones por zonas												
Establecer y documentar el procedimiento o instructivo para la administración de las tareas.												
Recopilar ficha técnica e ingresar al sistema.												
Presentar informe de avance												

ACTIVIDAD IMPLEMENTACIÓN INVENTARIO, CAJA-BANCOS Y NOMINA DE ROL DE PAGO	1er Mes				2da Mes				3er Mes			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Realizar capacitaciones de manejo de los nuevos módulos.												
Establecer cronogramas de pruebas												
Pruebas de los conocimientos aprendidos												
Manejo de los nuevos módulos												
Presentar Informe de Avance												

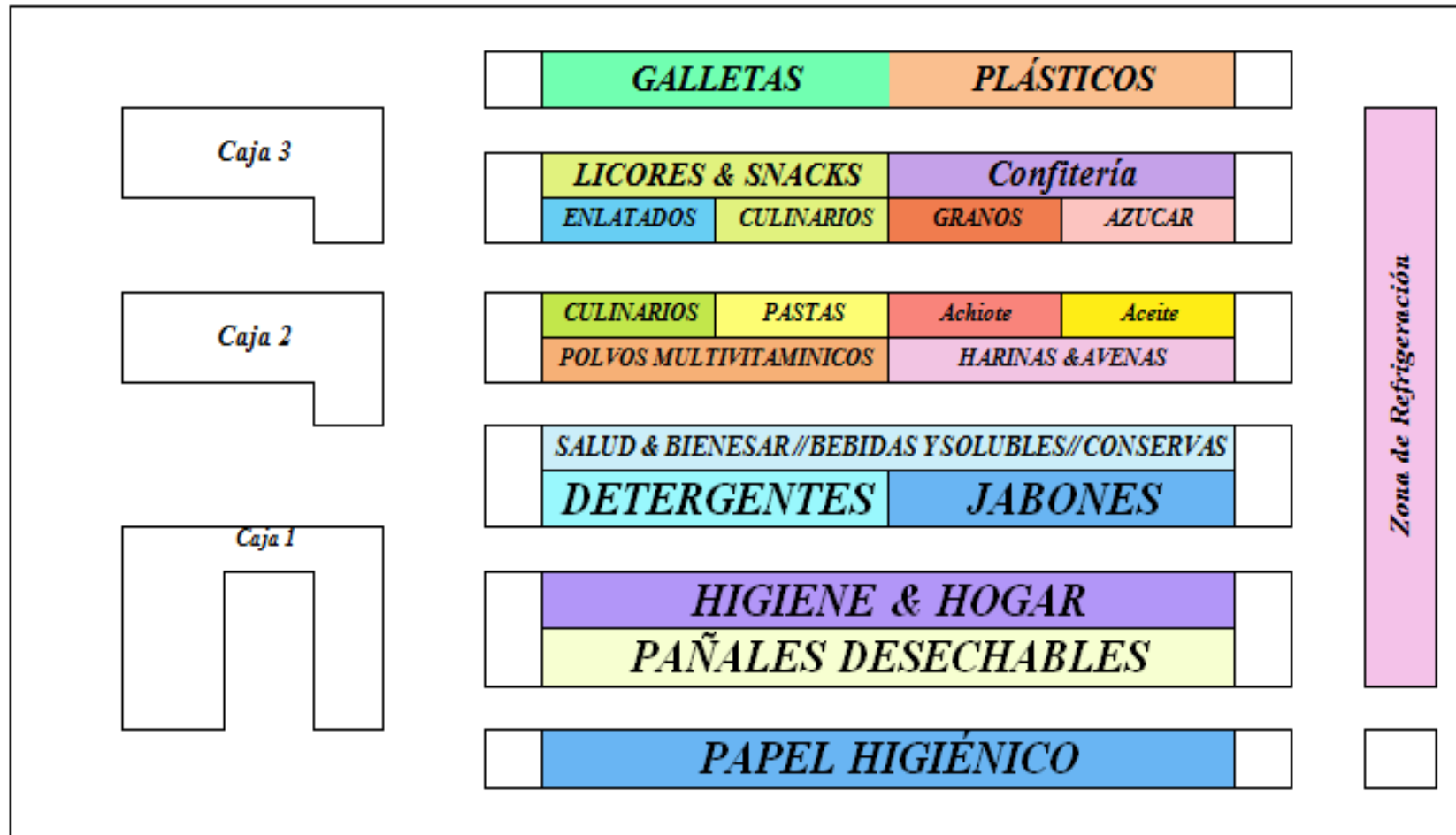
ACTIVIDAD HERRAMIENTAS	1er Mes				2da Mes				3er Mes			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Definir clases de herramientas que se necesitan para las tareas.												
En caso de adquisición codificación correcta												
Presentar informe de avance.												

ACTIVIDAD SEGUIMIENTO E INFORME FINAL	1er Mes				2da Mes				3er Mes			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Establecer indicadores mensuales para informes												
Seguimiento a puesta en marcha del sistema												



## 5.12. MERCHANDISING

Gráfico 48. MERCHANDISING PROPUESTO48  
*Local- General*



*Percha: 1”B”*

<b><i>GALLETAS</i></b>	<b><i>PLÁSTICOS</i></b>
<i>Galletas Dulces Presentación Familiar</i>	<i>Plásticos Presentación Tarrinas</i>
<i>Galletas Dulces Presentación Personal</i>	<i>Plástico Presentación Platos</i>
<i>Galletas Saladas Presentación Familiar</i>	<i>Plásticos Presentación Cucharas, Cuchillos y Tenedores</i>
<i>Galletas Saladas Presentación Personal</i>	<i>Plásticos Vasos</i>
<i>Galletería en general</i>	<i>Plásticos Fundas</i>

*Percha: 2"A*

<i>LICORES &amp; SNACKS</i>	<i>Confitería</i>
<i>Licores</i>	<i>Caramelos</i>
<i>Vinos y Champagne</i>	<i>Chupetes</i>
<i>Snack Presentación Familiar</i>	<i>Caramelos surtidos</i>
<i>Snack Presentación Personal</i>	<i>Dulces en general.</i>
<i>Snack Presentación Personal</i>	<i>Chocolatinas</i>

*Percha: 3”B”*

<b>ENLATADOS &amp; CULINARIOS</b>		<b>GRANOS AZÚCAR</b>	
<i>Enlatados</i>	<i>Condimentos</i>	<i>Azúcar Presentación 1/4</i>	<i>Lenteja</i>
<i>Enlatados</i>	<i>Condimentos</i>	<i>Azúcar Presentación 1/2</i>	<i>Frejoles</i>
<i>Enlatados</i>	<i>Caldos</i>	<i>Azúcar Presentación 1</i>	<i>Machica</i>
<i>Enlatados</i>	<i>sopas</i>	<i>Azúcar Presentación 2</i>	<i>Quinua</i>
<i>Enlatados</i>	<i>cremas, vinagres</i>	<i>Azúcar Presentación 4</i>	<i>Alpiste</i>

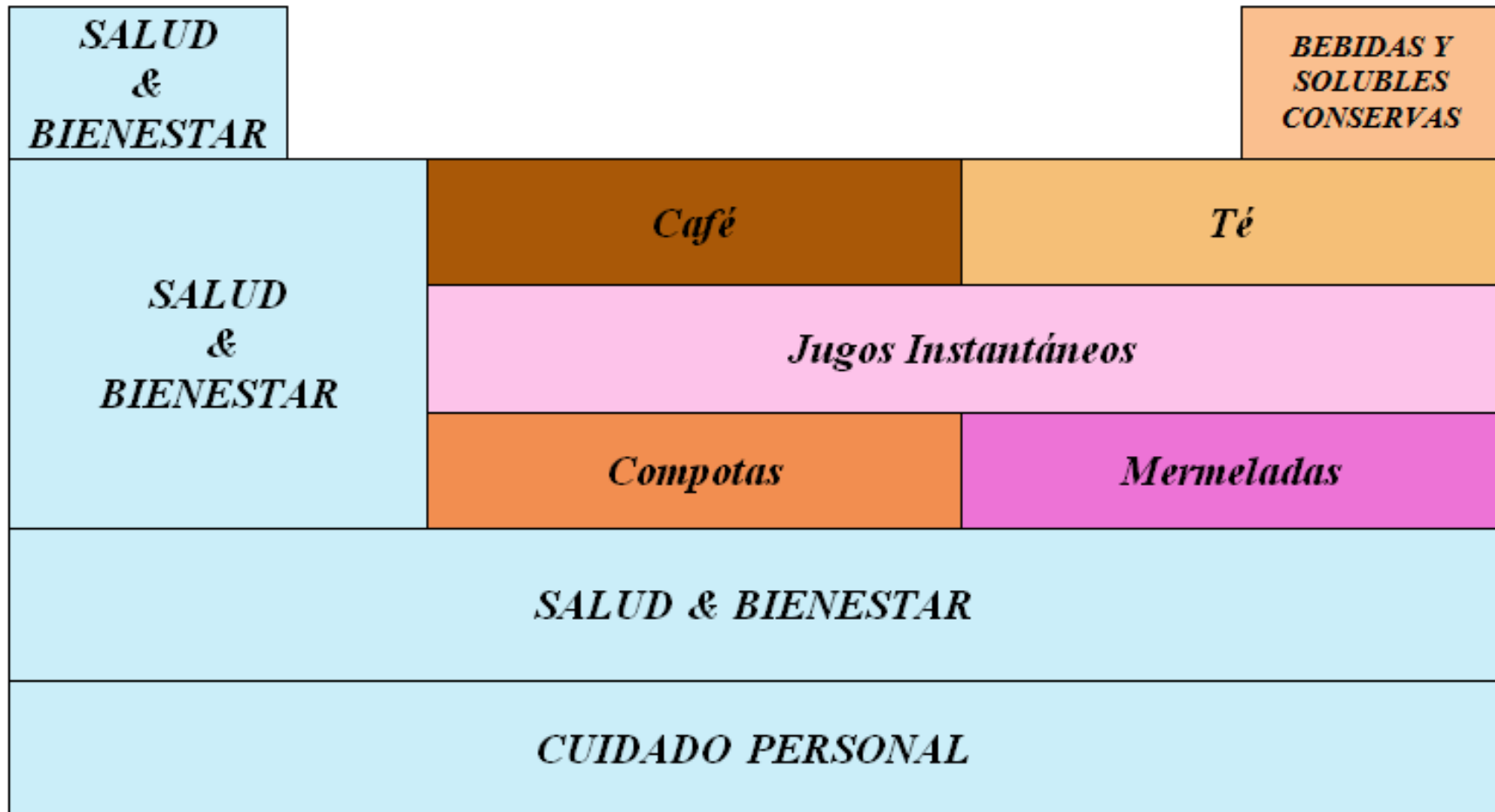
Percha: 4"A",

<b>CULINARIOS PASTAS</b>		<b>ACEITE &amp; ACHIOTE</b>	
<i>Condimentos</i>	<i>Fideos</i>	<i>Achiote- Funda Presentación ¼ ½</i>	<i>Aceite- Funda Presentación ¼ - ½</i>
<i>Condimentos</i>	<i>Fideos</i>	<i>Achiote – Frasco Presentación ¼</i>	<i>Aceite – Frasco Presentación ¼</i>
<i>Salsas para pastas</i>	<i>Fideos</i>	<i>Achiote- Frasco Presentación ½</i>	<i>Aceite Frasco Presentación ½</i>
<i>Mayonesas</i>	<i>Fideos</i>	<i>Achiote- Frasco Presentación 1</i>	<i>Aceite Frasco Presentación 1</i>
<i>Salsas de tomate</i>	<i>Fideos</i>	<i>Achiote- Frasco Presentación Maxi</i>	<i>Aceite Frasco Presentación Maxi</i>

*Percha: 5”B”*

<i><b>POLVOS MULTIVITAMINICOS</b></i>	<i><b>HARINAS &amp; AVENAS</b></i>
<i>Leches en Tarros</i>	<i>Maicena &amp; Harinas</i>
<i>Leches en Tarros</i>	<i>Tapioca</i>
<i>Leches en Tarros</i>	<i>Soya</i>
<i>Leches en Tarros</i>	<i>Quaker Presentación ¼ - ½</i>
<i>Leches en Tarros</i>	<i>Quaker Presentación 1</i>

*Percha: 6"A"*



Percha: 7”B”

<b>DETERGENTES &amp; JABONES</b>	<b>DETERGENTES &amp; JABONES</b>
<i>Detergentes</i>	<i>Jabones</i>
<i>Detergentes</i>	<i>Jabones</i>
<i>Detergentes</i>	<i>Jabones</i>
<i>Detergentes</i>	<i>Jabones</i>
<i>Detergentes</i>	<i>Jabones</i>



Percha: 8"A"

<b>HIGIENE &amp; HOGAR</b>		<b>HIGIENE &amp; HOGAR</b>
<i>Lava Platos</i>	<i>Desinfectantes- Funda Presentación ¼</i>	<i>Suavizantes Presentación Funda</i>
<i>Lava Platos</i>	<i>Desinfectantes- Funda Presentación- ½</i>	<i>Suavizantes Presentación Frasco</i>
<i>Lava Platos</i>	<i>Desinfectantes – Frasco Presentación ¼</i>	<i>Suavizantes Presentación Frasco</i>
<i>Lava Platos</i>	<i>Desinfectantes Frasco Presentación ½</i>	<i>Cloro Presentación Funda</i>
<i>Lava Platos</i>	<i>Desinfectantes Frasco Presentación 1</i>	<i>Cloro Presentación Frasco</i>

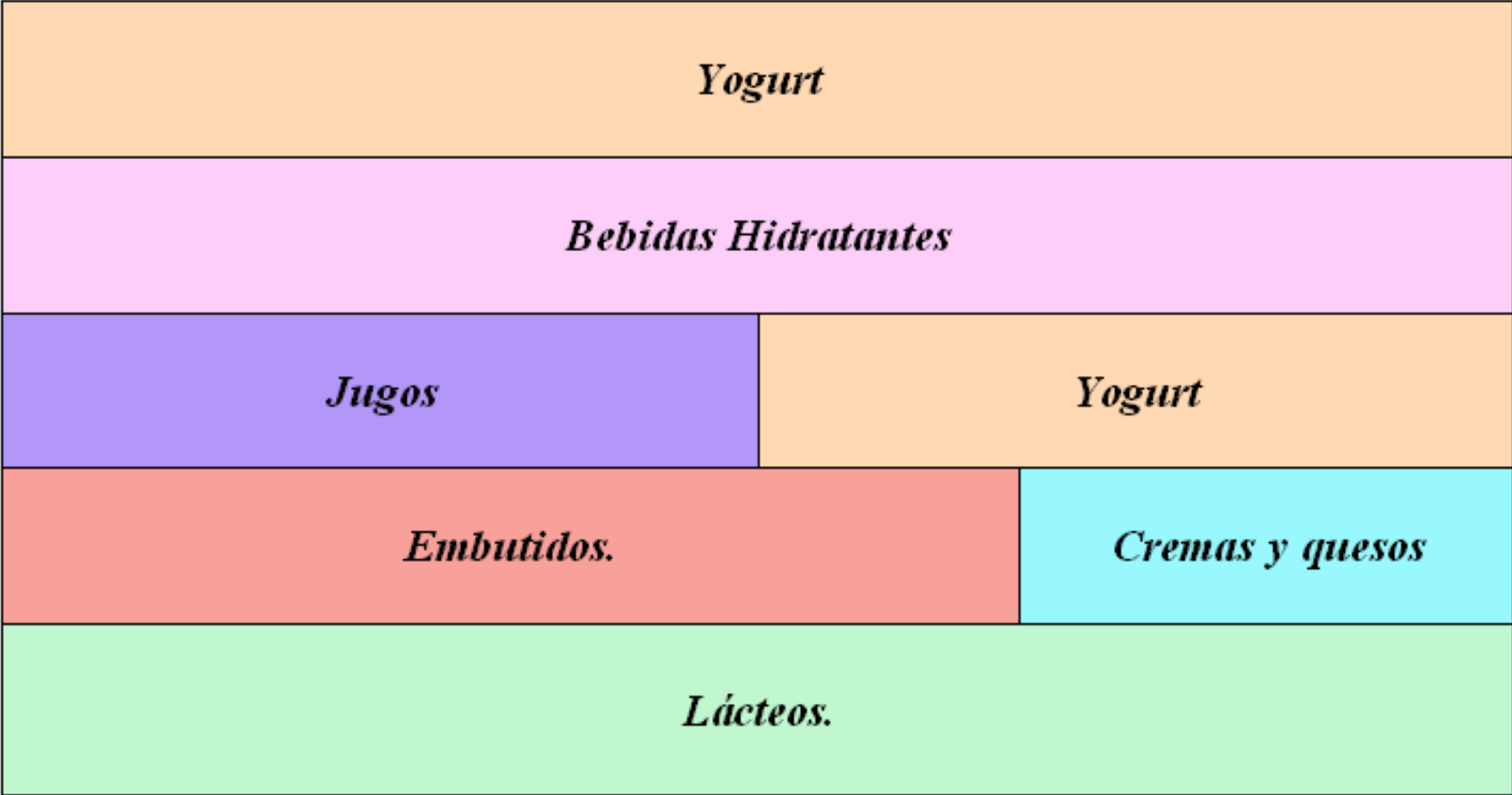
*Percha: 9”B”*

<i>BBC</i>	<i>BBC</i>
<i>Pañales desechables</i>	<i>Toallas Húmedas</i>
<i>Pañales desechables</i>	<i>Toallas Húmedas</i>
<i>Pañales desechables</i>	<i>Colonias para Bebe</i>
<i>Pañales desechables</i>	<i>Talco para Bebe</i>
<i>Pañales desechables</i>	<i>Aceites para Bebe</i>

*Percha: 10”A”*

<b><i>PAPEL HIGIÉNICO</i></b>	<b><i>SERVILLETAS &amp; TOALLAS DE COCINA</i></b>
<i>Papel Higiénico</i>	<i>Toallas de Cocina</i>
<i>Papel Higiénico</i>	<i>Toallas de Cocina</i>
<i>Papel Higiénico</i>	<i>Servilletas</i>
<i>Papel Higiénico</i>	<i>Servilletas</i>
<i>Papel Higiénico</i>	<i>Servilletas</i>

*Zona de Refrigeración:*



### **5.13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES:**

En el presente proyecto se logró obtener las siguientes conclusiones:

Se establece que la empresa no cuenta con un organigrama jerárquico funcional para delegar los cargos y líneas de mando o supervisión para los empleados como para los dueños de la empresa, que describa las funciones específicas de cada cargo.

No se cuenta con normas, políticas, procesos y procedimientos de control acordes al área de bodega y compras, al no existir una manual que delinee controles para cada proceso como lo son las compras, recepción, almacenamiento de la mercadería.

Se detectó que era necesario reducir el número de compras de mercadería, ya que esto ocasiona gastos al re- abastecer solo por días el almacén.

Es necesario una propuesta de ventas que cubras los sectores alejados del almacén como estrategia para aumentar las ventas

El sistema utilizado a la fecha cuenta con pocas herramientas de ayuda para desempeñar las labores diarias del negocio, haciéndole falta modificaciones e implementación de nuevas herramientas que ayuden a los empleados a realizar mejor su trabajo.

Existe una mala ubicación de los productos en perchas, no se cuenta con las señales o letreros necesarios que indiquen la ubicación de los productos por grupo y una mezcla de productos que insatisface a los clientes por la demora en realizar sus compras.

## **RECOMENDACIONES:**

- Se recomienda a la Gerencia implementar un modelo jerárquico acorde a las necesidades de su negocio para así con esto delegar funciones y establecer responsabilidades a sus trabajadores para lo cual en el proyecto se plantea un organigrama jerárquico funcional para las necesidades de la empresa.
- Al no existir controles internos lo suficientemente establecidos recomienda la elaboración de un Manual de Políticas, Procesos y Procedimientos que establezcan las obligaciones y derechos en la labores realizadas por los empleados y mediante el cual los controles para el área de Compras, Bodega, Pagos y Facturación.
- Se recomienda que al momento de realizar las compras se tome en cuenta el abastecimiento para unos 15 días o por semana para reducir los costos de recibir mercadería casi a diario, ya que con esto también reduciría el número de pagos efectuados al proveedor.
- Se recomienda la estrategia de cobertura en ventas para los clientes de tiendas pequeñas se llegaría sus locales a tomar los pedidos estableciendo rutas en días señalados y con un mapa por zona de los clientes estratégicos y de cuales podrían llegar hacer clientes potenciales para el almacén.
- Se recomienda la modificación e implementación de nuevas herramientas de DOBRA en este caso consiste en el máximo y mínimos de Inventario que ayudara a establecer las compras de mercadería con la finalidad de no sobre estoquear el inventario de la misma manera quedarnos in mercadería. Adicional se requiere la modificación de CAJA – BANCOS, para control los pagos a los proveedores (término de días de créditos y datos referenciales del acreedor).
- Se recomienda la utilización de MERCHANDISER, para lo cual se deja la propuesta en la presente auditoria de la ubicación de los productos en perchas así

como la utilización de indicadores de pasillos para evitar la confusión en los clientes por la nueva presentación de los productos.

- Se le recomienda a HeidyMark un estudio de mercado para obtener, analizar y comunicar información acerca de los clientes, productos, precio, el tipo de distribución, las promociones, los competidores y los proveedores y como se comporta el mercado en el cantón Yaguachi puesto que tiene necesidades diferentes a la del mercado de sus proveedores que es Milagro. Para obtener esta información se debe hacer una recolección de datos mediante fuentes primarias y secundarias. Realizando una encuesta de mercado, esta es una de las formas más comunes de hacerlo.

#### **5.14. Bibliografía.**

- MALDONADO, Milton, *Auditoría de Gestión*, Tercera Edición, Quito 2006, p. 26
- Sánchez Alarcón, F “*Programas de Auditoria*” Décima segunda edición.
- Anzola, Sérvulo “*Administración de pequeñas empresas*” Editorial Mc Graw Hill México  
Año Edición 1997
- UTPL-ECTS; Rodríguez Troya M “*Logística Empresarial*”. Primera edición  
Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB) “*NIF para las PYMES*”  
London EC4M 6XH, United Kingdom 2009
- Asamblea Nacional Constituyente “*CÓDIGO TRIBUTARIO*”, Registro Oficial  
Suplemento 2012
- Asamblea Nacional Constituyente “*Código de trabajo*”, Registro Oficial 797,  
Suplemento 2012
- WILLIAMS, Leonard P., *Auditoría Administrativa, Evaluación de los Métodos y Eficiencia  
administrativa*, Ediciones Diana, México 1989, p. 45
- GARCIA S, Estela; VALENCIA V, María, *Planeación Estratégica, primera edición*,  
*Editorial Trillas*, México, 2007
- MALDONADO, Milton, *Auditoría de Gestión*, Tercera Edición, Quito 2006, p. 30
- GRAIG-COOPER, Michael., *Auditoría de Gestión*, Ediciones Folio España, Madrid 1994,  
p. 36-37
- NUÑO, PIERINA; *Administración de pequeñas empresas* Red Tercer Milenio 2012



Ávila Baray Héctor Luis, *Introducción a la metodología de la investigación*, México, Edición 2006

Sánchez Curiel, G “*Auditoria de Estados Financieros Práctica Moderna Integral*” México

Chase, R., Jacobs, Robert, Aquilano, N. (2009) “*Administración de la producción y operaciones y cadena de suministro*” (12a. ed.). México: Editorial McGraw Hill.

PORTER, Michael; “*Ventaja Competitiva*”, México, 2000, décima edición

## LINKOGRAFÍA

<http://closecity.files.wordpress.com/2009/11/historia4.pdf>

<http://corporate.walmart.com/our-story/heritage/history-timeline>

<http://www.tia.com.ec/empresa.asp>

<http://corporacionfavorita.com/portal/es/web/favorita/historia>

<http://corporacionfavorita.com/portal/es/web/favorita/mision-y-vision>

<http://corporacionfavorita.com/portal/es/web/favorita/locales>

<http://www.elrosado.com/sitio/Historia.jsp>

<http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/631?mode=full>

<http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/14713>

<http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/248/1/25%20TESIS%20SUPERM%20SUSTENTACION.pdf>

<http://corporacionfavorita.com/portal/es/web/favorita/mision-y-vision>

<http://corporacionfavorita.com/portal/es/web/favorita/locales>

<sup>1</sup>[http://www.eco-finanzas.com/diccionario/P/PRIMERAS\\_ENTRADAS-PRIMERAS\\_SALIDAS\\_PEPS.htm](http://www.eco-finanzas.com/diccionario/P/PRIMERAS_ENTRADAS-PRIMERAS_SALIDAS_PEPS.htm)

<http://www.definicionabc.com/negocios/marketing-mix.php>

<http://snriesgos.gob.ec/bomberos-2/capacidades-de-respuesta/fichas-tematicas/cuerpo-de-bombero-guayas/cantonyaguachi/san-jacinto-de-yaguachi.html>

<http://www.salud.gob.ec/permiso-de-funcionamiento-de-locales/>

[www.municipiodeyaguachi.gob.ec](http://www.municipiodeyaguachi.gob.ec)

<http://www.iess.gob.ec/>

[http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa3/paradigmas\\_investigacion\\_cuantitativa/p11.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa3/paradigmas_investigacion_cuantitativa/p11.htm)

<http://www.stelladominguez.com/2011/03/inexploratoria/>

<http://www.e-torredebabel.com/Psicologia/Vocabulario/Metodo-Hipotetico-Deductivo.htm>

[http://www.lasangredelleonverde.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=436:el-metodo-hipotetico-deductivo&catid=43:teoria-del-conocimiento&Itemid=7](http://www.lasangredelleonverde.com/index.php?option=com_content&view=article&id=436:el-metodo-hipotetico-deductivo&catid=43:teoria-del-conocimiento&Itemid=7)

<sup>1</sup><http://www.ucm.es/info/nomadas/25/juandiegolopera.pdf>

<http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>

### **Otras Referencias**

DEVIES CORP SA

**ANEXOS**

## Entrevista- Gerente



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**UNIDAD ACADEMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**  
**Carrera: Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoria – CPA**

**Objetivo de la Encuesta:**

Estimados Gerente la presente encuesta tiene como propósito principal obtener información relevante para conocer su criterio sobre la necesidad de mejorar los controles en los procesos de recepción, almacenamiento y presentación de la mercadería en Mini Markert Heidi.

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: F  M  Cargo: \_\_\_\_\_

Tiempo de Trabajo: \_\_\_\_\_

- 1. Cuenta con un organigrama, en el que indique las áreas de su empresa.**

---

---

---

- 2. Al realizar la contratación del personal. Cuáles son los aspectos más relevantes que usted requiere.**

---

---

---

- 3. Como usted mide el nivel de desempeño de sus colaboradores.**

---

---

---

- 4. Con la experiencia en el negocio, que tan rápido recupera la inversión.**

---

---

---

**5. Con que frecuencia realiza pedidos para abastecer el local.**

---

---

---

**6. Con que tipo de controles financieros, cuenta actualmente su empresa.**

---

---

---

**7. Con que frecuencia realiza la valoración de los inventarios en la empresa**

---

---

---

**8. En la actualidad usted cuenta con algún tipo de crédito vigente, con qué tipo de institución.**

---

---

---

**9. Existen planes de mejora para un mejor desarrollo de las actividades tanto operacionales como administrativas ¿por ejemplo control de horarios, adecuación de mercaderías, control de ingresos y egresos.**

---

---

---

**Contador**



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**  
**Carrera: Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría – CPA**

**Objetivo de la Encuesta:**

Estimados (as), la presente encuesta tiene como propósito principal obtener información relevante para conocer su criterio sobre la necesidad de mejorar los controles en los procesos de recepción, almacenamiento y presentación de la mercadería en Mini Markert Heidy.

**Edad:** 42 años

**Sexo:** F

**Carg**  **ontadora**

**Tiempo de Trabajo:** 3 años

**1. Qué tipo de funciones tiene atribuidas.**

---

---

**2. La empresa cuenta con algún tipo de control?**

---

---

**3. Que métodos de evaluación financiera aplica en la empresa.**

---

---

**4. Qué sistema de control de inventario maneja la empresa.**

---

---

**5. Que método de valuación utiliza para los inventarios, porque.**

---

---

**6. Con que frecuencia realiza la valoración de los inventarios en la empresa**

---

---

## Encuesta



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**  
**Carrera: Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría – CPA**

**Objetivo de la Encuesta:**

Estimados (as), la presente encuesta tiene como propósito principal obtener información relevante para conocer su criterio sobre la necesidad de mejorar los controles en los procesos de recepción, almacenamiento y presentación de la mercadería en Mini HEIDYMARKERT.

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: F  M  Estado: \_\_\_\_\_  
Nivel \_\_\_\_\_ de Compras: \_\_\_\_\_ Residencia \_\_\_\_\_ Actual: \_\_\_\_\_

Uso de las Compras Personal  Comercialización

1. ¿Considera Ud., que una mala ubicación o desordenamiento de los productos en percha genera una insatisfacción?

Definitivamente Si   
Probablemente Si   
Indeciso   
Probablemente No   
Definitivamente No

2. ¿Cree Ud., que los empleados del almacén están capacitados para atender a los clientes y satisfacer sus inquietudes?

Completamente verdadero   
Verdadero   
Ni falso, ni Verdadero   
Falso   
Completamente falso

3. ¿Cómo calificaría Ud., la atención que se recibe al realizar sus compras?

Muy buena   
Buena   
Regular   
Mala   
Muy mala

4. ¿Con que frecuencias Ud., realiza sus compras en el almacén?

Diario   
Semana   
Quincenal   
Mensual

5. ¿Cuándo Uds., realiza sus compras con que frecuencias encuentra las perchas vacías o no encuentra los productos que requería?

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas veces
- Nunca

6. ¿Considera Ud., que existe una variedad de productos de consumo que satisfagan sus necesidades?

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas veces
- Nunca

Si la respuesta fue negativa que productos le gustaría que exista: \_\_\_\_\_

7. ¿Considera Ud., que Heidi Mark cuenta con la infraestructura necesaria para una buena atención a los clientes?

- Definitivamente Si
- Probablemente Si
- Indeciso
- Probablemente No
- Definitivamente No

8. ¿Considera Ud., que Heidi Mark tiene una variedad y frescura en productos relacionados a lo que ofrece el mercado?

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas veces
- Nunca

9. ¿Considera Ud. Que los precios de los artículos que ofrece Heidi Mark están acorde al mercado?

- Definitivamente Si
- Probablemente Si
- Indeciso
- Probablemente No
- Definitivamente No

10. ¿Cómo Considera Ud. El servicio que presta HEYDY MARKET a domicilio?

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala
- No

lo he utilizado



## Encuesta 1



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**  
**Carrera: Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría – CPA**

**Objetivo de la Encuesta:**

Estimados (as), la presente encuesta tiene como propósito principal obtener información relevante para conocer su criterio sobre la necesidad de mejorar los controles en los procesos de recepción, almacenamiento y presentación de la mercadería en Mini HEIDYMARKERT.

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: F  M  Cargo: \_\_\_\_\_  
Tiempo de Trabajo: \_\_\_\_\_

1. ¿Considera Ud., que es oportuna la revisión de actividades que realizan los empleados dentro de la empresa y establecer controles para los mismos y mejoraría la eficiencia de los trabajadores?

Muy de acuerdo   
De acuerdo   
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo   
En desacuerdo   
Muy en desacuerdo

2. ¿Cree Ud., que la asignación adecuada de cargos y la implementación de supervisores mejorará la eficiencia del personal?

Definitivamente Si   
Probablemente Si   
Indeciso   
Probablemente No   
Definitivamente No

3. ¿Piensa Ud., que los cargos asignados deberían ir acorde al nivel de educación de los trabajadores?

Completamente verdadero   
Verdadero   
Ni falso, ni Verdadero   
Falso   
Completamente falso

4. ¿Considera Ud., que la implementación de un sistema computarizado para el control de inventarios ayudará a establecer el nivel de compras para cubrir las necesidades de los clientes?

Definitivamente Si

Probablemente Si

Indeciso

Probablemente No

Definitivamente No

5. ¿Cree Ud., que con la implementación de un control de inventarios se podría establecer cuáles son los productos más vendidos?

Muy de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

Cuestionarios de Control Interno Aplicados

<b>Área:</b>	<b>CAJA</b>			
<b>No.</b>	<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>
	<b>GENERAL</b>			
<b>1</b>	Existe un plan por escrito de las políticas y procedimientos de control, supervisión y registro, así como su grado de implantación?			
<b>2</b>	Existe un organigrama jerárquico y de responsabilidades?			
<b>3</b>	Se han establecido documentos internos de conciliación-verificación-supervisión-arqueo?			
<b>4</b>	Están incluidas todas las cajas en el balance de la Sociedad?			
<b>5</b>	Existe algún seguro contratado cuya cobertura incluya los fondos de caja?			
	<b>FONDOS DE CAJA - SALVAGUARDIA</b>			
<b>1</b>	Existe fondo fijo de caja?			
<b>2</b>	Se efectúan arqueos sorpresivos de todas las cajas existentes? <i>con el objeto de evitar que los fondos del resto de cajas puedan sustituir ingresos registrados no depositados?</i>			
<b>3</b>	Se elaboran arqueos periódicos, dejando evidencia escrita de los mismos y de su conformidad?			
<b>4</b>	Están anulados o cancelados los documentos que sirvieron para el registro de los gastos?			
<b>5</b>	La persona encargada de la custodia de la caja, realiza o tiene a su cargo la elaboración de registros contables?, <i>evitando así, por ejemplo, la consideración de incobrable un saldo de cliente que se ha cobrado en realidad</i>			
<b>6</b>	Se efectúan los reembolsos de caja únicamente por cheques bancarios de la Compañía?			

7	A nombre de quién se gira el cheque de reembolso?			
8	Se efectúan cobros de clientes al contado por caja?			
9	<i>En caso afirmativo a la pregunta anterior.</i> Se ingresa en banco el importe cobrado en efectivo en un plazo muy breve de tiempo, con identificación del origen del ingreso?			
10	Mantiene el cajero un detalle de los ingresos pendientes de realizar en el banco?			
11	El volumen de operaciones de caja es coherente con la actividad y "modus operandi" de la Compañía? Y el saldo de caja?			
12	Existen posibilidades de que el responsable de caja reciba directamente por correo o medios alternos pagos de los clientes?			
	<b>FONDOS DE CAJA - EXACTITUD</b>			
1	Se efectúan verificaciones aritméticas de las anotaciones globales de gastos de la misma naturaleza?			
2	Se deja constancia y evidencia de estas verificaciones?			
3	Se comprueban aritméticamente los saldos arrastrados de los libros de caja manuales o registros auxiliares internos?			
4	Se realiza alguna supervisión en relación a la imputación o codificación de la cuenta contable en los comprobantes?			
5	Se comprueba que los gastos reflejados corresponden al período en el que se contabiliza?			
6	La documentación que soporta el registro del gasto, está girada a nombre de la Compañía o identificada con algún gasto concreto para un período o proyecto concreto?			
7	Están registrados como ingreso en caja todos los cheques bancarios de reembolso de fondos emitidos?			

<b>8</b>	<i>En caso negativo.</i> Cómo se identifica entre caja y bancos este hecho?			
<b>9</b>	De efectuarse arqueos a una fecha distinta al cierre de un período, queda constancia de la comprobación del saldo o conciliación con el mayor de la Compañía a esa fecha?			
<b>10</b>	Se efectúa el registro de todos los comprobantes de pagos recibidos y anticipos para gastos en la caja?			
<b>11</b>	Cómo se identifican en los arqueos y en las conciliaciones estas partidas?			
<b>12</b>	Coinciden los saldos mostrados en balance con los registros auxiliares?			
<b>FONDOS DE CAJA - SEGREGACION DE FUNCIONES</b>				
<b>1</b>	<i>Realiza el empleado encargado de caja alguna de las operaciones siguientes?</i>			
	a) Conciliaciones bancarias y con clientes			
	b) Elaboración y/o mecanización de asientos contables			
	c) Intervenir en operaciones crediticias y/o de gestión con los clientes			
<b>2</b>	Son una o varias personas las responsables de la custodia de las cajas?			
<b>3</b>	Se recibe el correo por el personal responsable de las cajas?			
<b>4</b>	La persona que maneja la caja, prepara los cheques de reintegro de fondos?			
<b>5</b>	Realiza una única persona en el área de caja los controles, supervisión y obtención de evidencia de comprobación aritmética?			

<b>Área:</b>	<b>COMPRAS</b>			
<b>No.</b>	<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>

	<b>GENERAL</b>			
<b>1</b>	¿Está centralizada la función de compras?			
<b>2</b>	¿Existe control presupuestario de las compras?			
<b>3</b>	¿Están autorizadas las compras previamente a su solicitud?			
<b>4</b>	¿Existe una lista de proveedores autorizados?			
<b>5</b>	¿Se verifican las existencias compradas en cuanto a número y calidad?			
<b>6</b>	Se cotejan en recepción las unidades registradas en guías con las pedidas?			
<b>7</b>	¿Se cotejan las unidades indicadas en factura con la guías?			
<b>8</b>	¿Se revisa la introducción de existencias y la valoración en el sistema de inventario permanente?			
<b>9</b>	¿Se cotejan los precios con la orden de compra pactada?			
<b>10</b>	¿Se autorizan las facturas y la fecha de pago antes de pasarlas a tesorería?			
<b>11</b>	¿Se verifica la entrada de existencias previamente a la autorización de una devolución?			
<b>12</b>	Al cierre, se registran las compras con facturas pendientes de recepción.			
<b>13</b>	¿Las funciones de compra, pago y contabilidad están suficientemente segregadas o existen mecanismos de autorización que garanticen la independencia de funciones?			

Área:	PAGO A PROVEEDORES			
No.	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO	SI	NO	N/A
	<b>GENERAL</b>			
1	<p>¿Existen normas y procedimientos para el pago a proveedores?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Son claros y precisos?</li> <li>• Son adecuados?</li> <li>• ¿Son escritos?</li> </ul>			
2	<p>Tales normas y procedimientos aseguran que toda Factura aprobada sea contabilizada de inmediato?</p> <p>¿Son las Facturas para el pago:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobadas?</li> <li>• Por quién?</li> <li>• Con qué frecuencia?</li> </ul>			
3	<p>Se concilia la cuenta de control del Mayor General con los comprobantes pendientes de pago?</p> <p>¿Quién lo hace?</p> <p>¿Con qué frecuencia?</p>			
4	¿De qué forma se archivan los comprobantes?			
5	¿Son aprovechados los descuentos concedidos por los proveedores?			
6	¿Hay un sistema adecuado Para registrar y controlar las entregas parciales de Órdenes de Compra?			
7	<p>¿Es todo adelanto a proveedores:</p> <p>Debidamente autorizado?</p> <p>Controlada la aplicación del anticipo en el momento del pago?</p> <p>Quién lo hace?</p>			

<b>Área:</b>	<b>INVENTARIOS</b>			
<b>No.</b>	<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>
	<b>GENERAL</b>			
<b>1</b>	Qué tipo de productos tiene la entidad como existencias?¿Qué productos son los más importantes y costosos?			
<b>2</b>	Están las existencias en cuentas adecuadamente desglosadas de materias primas, productos en curso y productos terminados			
<b>3</b>	Cuáles son las fases para la fabricación de los productos			
<b>4</b>	Cuál es la localización de las existencias			
<b>5</b>	Existe la utilización de cuentas apropiadas de control por localización y clases de existencias			
<b>6</b>	Mantiene la entidad registros de inventarios permanentes de existencias			
<b>7</b>	Especifican dichos registros las unidades, precios e importes de las existencias			
<b>8</b>	Se comprueba de una manera regular el inventario permanente con el mayor			
<b>9</b>	Se realizan los ajustes por diferencias en los registros permanentes de existencias en base a los inventarios físicos realizados (rotativos o periódicos)			
<b>10</b>	Se contabilizan dichos ajustes en las cuentas del mayor?¿Están los ajustes aprobados por el responsable?			
<b>11</b>	Se mantienen controles contables para las existencias en poder de terceros, en consignación o de terceros en poder de la entidad?			
<b>12</b>	Están adecuadamente segregadas las funciones de producción, recepción y ventas?			



<b>13</b>	Tiene la entidad una cobertura apropiada de seguros que garantice el valor de las existencias en caso de siniestros?¿Se actualiza dicha cobertura a medida que se producen cambios significativos en el valor de las existencias?			
	<b>ENTRADAS Y SALIDAS</b>			
<b>1</b>	Cuándo se reciben los suministros ¿se procede a realizar los controles de verificación, inspección y recuento?			
<b>2</b>	Se confecciona un reporte interno de entrada o similar ante cualquier input? ¿Están pre numeradas?			
<b>3</b>	Que procedimientos se llevan a cabo para contar, inspeccionar y justificar los movimientos de materia prima a fábrica y de fábrica a producto terminado?			
<b>4</b>	Es posible que se den salidas de existencias sin las debidas autorizaciones?¿Existen normas que eviten esas situaciones?			
<b>5</b>	Se requiere documentación aprobada para autorizar la salida de materiales del almacén			
<b>6</b>	La documentación de la entrega del material ¿es firmada por el receptor de la misma?			
	<b>CONTROL FISICO</b>			
<b>1</b>	Las existencias almacenadas ¿se encuentran ordenadas de tal manera que facilite y simplifique la manipulación y recuento de los artículos?			
<b>2</b>	Las mercancías que no son propiedad de la entidad, ¿están separadas físicamente en el almacén?			
<b>3</b>	Qué tipo de inventarios físicos (periódicos o rotativos) se realizan y cuándo se efectúan?			
<b>4</b>	Se confeccionan instrucciones escritas adecuadas para la realización del inventario físico			
<b>5</b>	Se utilizan hojas de recuento o similares definidas y numeradas para la verificación física y su posterior control?			

<b>6</b>	En los casos en que las diferencias entre el conteo físico y el inventario permanente sean importantes ¿se realizan dobles recuentos o comprobaciones? Los ajustes por diferencias ¿están aprobados?			
<b>7</b>	Se toma en cuenta en los recuentos físicos un adecuado corte en las entradas, salidas y producción?			
<b>8</b>	Se procede a analizar los niveles de existencias como mantenimiento de los stocks necesarios en el almacén?			
<b>9</b>	Se realiza el recuento físico de los almacenes por personas diferentes a los responsables de su custodia?			

## Anexo Fotografías del Local

Gráfico 49. Fotos del Local 49











## **ANEXO**

### **ACEPTACIÓN DE LA EMPRESA**

Por la presente hago constar que se ha analizado el proyecto de grado con el título de **REESTRUCTURACIÓN INTEGRAL DE LOS PROCESOS Y SISTEMAS DEL HEYDIMARKET DE LA CIUDAD DE SAN JACINTO DE YAGUACHI, PROVINCIA DEL GUAYAS**". AÑO 2013 presentado por las egresadas:

Srta. **Antonia Abigail Cujilán Zúñiga** y la Srta. **Martha Elizabeth Olaya Asanza**, para optar al título de Ingenieras en Contaduría Pública y Auditoría – CPA. ; por lo cual acepto que realicen dicho trabajo de investigación y nos comprometemos a proporcionarles la información necesaria para que procedan con el avance del mismo.

**Atentamente,**

---

**ERGUIN WASHINTON LEON AGUAYO.**  
**Gerente Propietario**  
**HEIDY MARKET**

Milagro, octubre del 2012.



# **HEIDY MARKET**

---

**INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN  
POR EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL  
1 D ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

## **INDICE**

### **Carta de Presentación**

#### **CAPITULO I:** Enfoque de la Auditoria.

Motivo de la Auditoria

Objetivos

#### **CAPITULO II:** Información de la Empresa.

Descripción de la empresa

Misión

Visión

Análisis FODA

Estructura Orgánica

#### **CAPITULO III:** Resultados Generales

Proceso Financiero

Proceso Administrativo

Proceso Operacional

## Carta de Presentación

Yaguachi, 14 de Febrero del 2013

Señor

Erguin Washington León Aguayo

Gerente General de Heidy Market

Presente.-

De mis consideraciones:

Hemos realizado la auditoría de gestión a HEIDY MARKET al 31 de diciembre del 2012, de acuerdo a las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas, esta norma requiere que la auditoria sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información y documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

Se revisó la efectividad de los procesos financieros, administrativos y operacionales, cumplimientos de metas y objetivos trazados por la empresa para el periodo antes mencionado, así como también las cuentas significativas de los estados financieros, para lo cual se aplicaron las normas y procedimientos que se consideran adecuadas a las circunstancias.

Debido a la naturaleza especial del examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe, los mismos deberán ser aplicadas en el tiempo programado.

Atentamente,

---

Egr. Antonia Cujilan Zúñiga

---

Egr. Martha Olaya Asanza

## **CAPITULO I: ENFOQUE DE LA AUDITORIA.**

### **MOTIVO DE LA AUDITORIA**

Entre los motivos de esta Auditoría de gestión mencionamos los siguientes:

Orientar a la organización hacia una adecuada planificación.

Interés por los directivos por alcanzar un ambiente laboral que privilegie la participación de todo el personal.

Deseo de los directivos de medir y evaluar la productividad de la fuerza de trabajo para incrementar el nivel de competitividad de la empresa.

Interés por los directivos por identificar el tiempo de trabajo innecesario que disminuyen la productividad en la empresa.

Evaluar con indicadores de gestión los procesos de la organización.

Evaluar los procesos para un mejoramiento continuo, para asegurar la entrega del servicio de manera que satisfaga a los clientes.

### **OBJETIVOS**

#### **Objetivos Generales**

Brindar a los clientes un servicio oportuno en sus compras con una gran variedad de productos y una buena atención por parte de nuestro personal capacitado.

#### **Objetivos Específicos**

Capacitar a los empleados en las funciones de sus puestos de trabajo acorde manual de funciones establecidos.

Mantener una variedad de productos acorde a la actualidad del mercado para satisfacer los requerimientos del cliente.

Identificar los productos más vendidos en el almacén e impulsar la venta de los que no.

Brindar una buena atención a los clientes.

Mantener una buena relación con nuestros clientes, empleados y proveedores.

Realizar los controles financieros adecuados para aumentar la rentabilidad de la empresa.

## **CAPITULO II: INFORMACIÓN DE LA EMPRESA.**

### **DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

El mini HEIDYMARKET se encuentra ubicado en la cabecera cantonal del cantón San Jacinto de Yaguachi, inicio como una pequeña tienda de abarrotes cuya actividad económica era la venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco, llamada precio justo, en el año 2004 con capital propio de cuatro mil dólares americanos, y un financiamiento de seis mil dólares americanos, brindando a los usuarios varios productos de consumo masivo, y siempre caracterizándose por dar un buen servicio, basado en el enfoque que cliente siempre tiene la razón.

Con el transcurrir del tiempo el HEYDIMARKET, fue ampliando sus instalaciones, adecuándolo para brindar un mejor servicio al usuario, y atender la demanda del mercado Yaguachense en general. HEYDIMARKET, cuenta con un mercado amplio, ya que tiene clientes no solo de la Cabecera Cantonal, sino también de los recintos y parroquias aledañas a la localidad.

### **MISIÓN**

Comercializar productos de consumo masivo brindando un servicio de calidad a nuestros clientes y manteniendo una buena relación con los proveedores y empleados. Con políticas responsables y conciencia social.

### **VISIÓN**

Ser el supermercado preferido del Cantón Yaguachi y sus alrededores con las ventas de consumidores masivos.

### **ANÁLISIS FODA**

#### **Fortalezas**

Experiencia en el mercado

Alianzas estratégicas con sus proveedores

Satisfacción de los clientes atendidos.

Productos fiables y certificados. Especificación de los productos y el mercado al cual va dirigido.

### **Oportunidades**

Cobertura en el cantón Yaguachi y sectores aledaños.

Competidores con deficiencia de productos y servicios.

Aumentar la cantidad de trabajadores.

Ofrecer servicios complementarios a los clientes.

Proveedores dispuestos a mejores acuerdos debido a nuestros pedidos regulares.

### **Debilidades**

Cobertura más amplia solo en la zona Central de Yaguachi.

Falta de estandarización de productos ofertados

Capacidad de número de atenciones limitada.

El local no cuenta con sistema de seguridad adecuado.

Existe departamento que depende de otros que no están bien definidos

### **Amenazas**

Una mayor cantidad de micro tiendas en los últimos años.

Mayor requerimiento de marketing en el mercado.

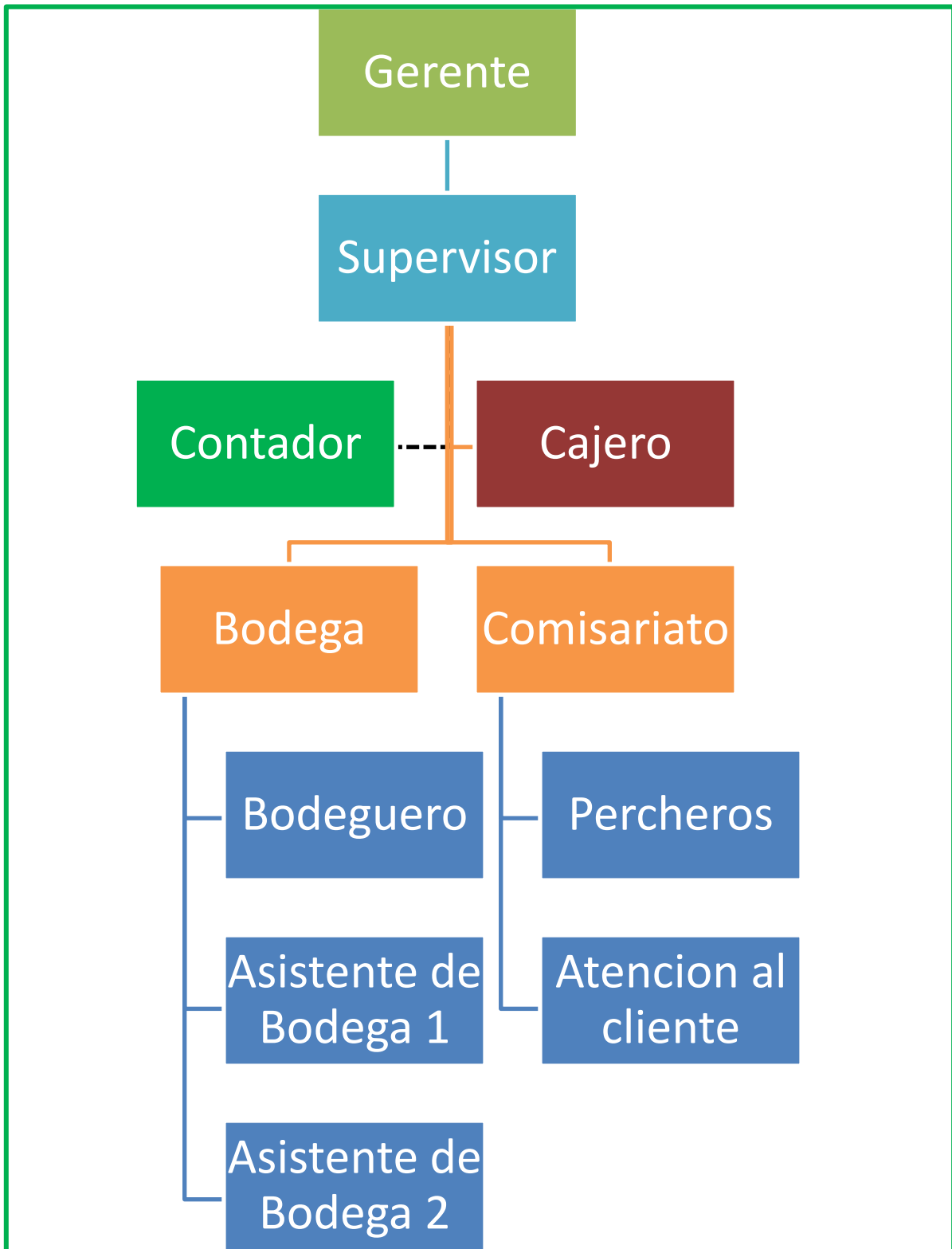
Personal que labora se inserta con facilidad en áreas para las cuales no fue capacitado o especializado

Aumento de costos y alzas en el mercado de productos de primera necesidad.

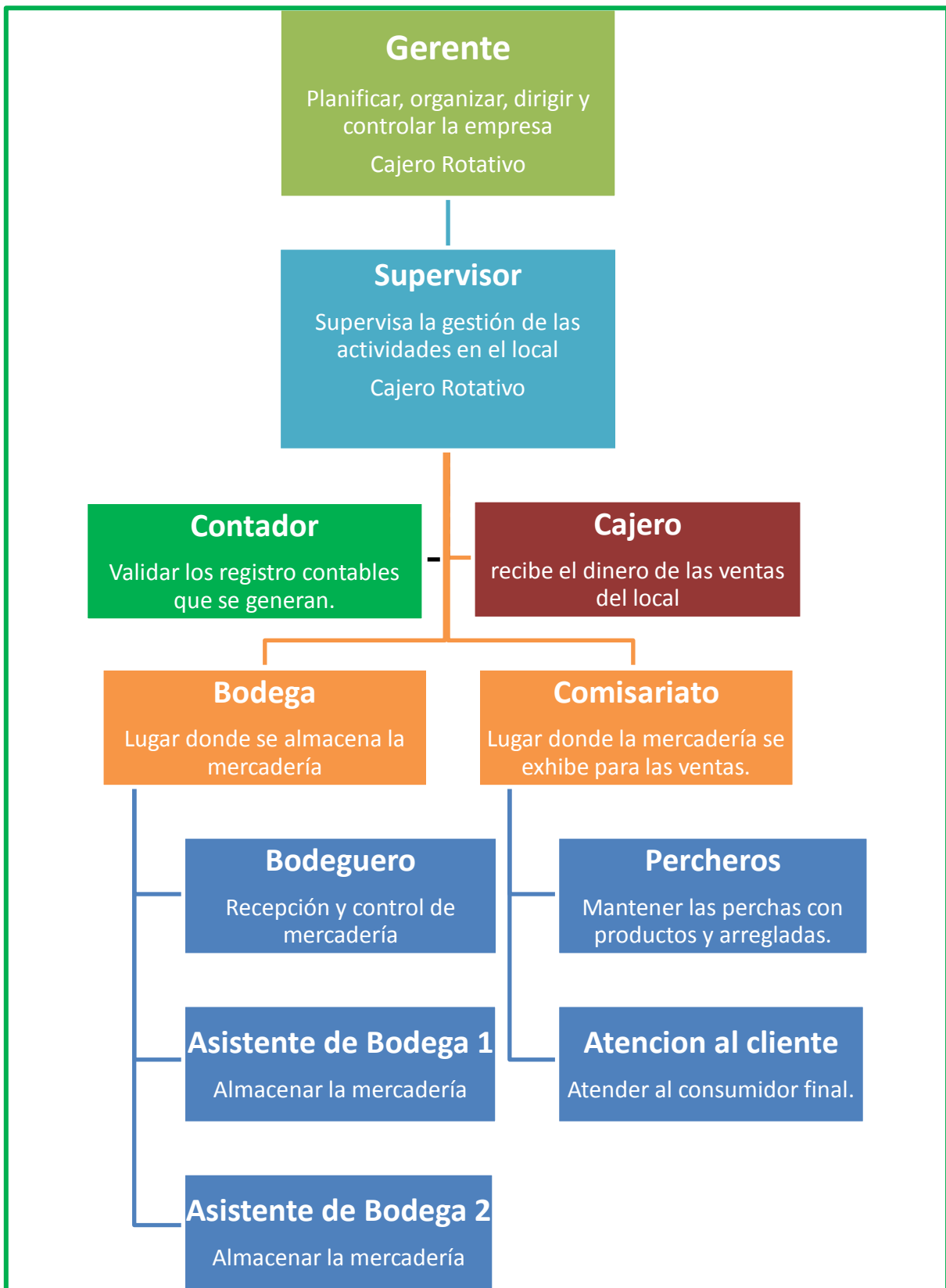
Promociones especiales en precios ofrecidas por otras empresas.

# ESTRUCTURA ORGÁNICA

## Organigrama Estructura



## Organigrama Funcional





## **CAPITULO III: RESULTADOS GENERALES**

### **INFORME DE LAS AUDITORAS INDEPENDIENTES SOBRE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PROCESOS Y FUNCIONES**

Al Gerente de:

**HEIDY MARK**

1.- Hemos auditado los procesos administrativos de control de inventarios, estructura organizacional, controles financieros y manejo de personal de HEIDY MARK al 31 de enero del 2012 y los correspondientes balances y estado de resultado y hemos emitido nuestro informe con fecha 28 de febrero del 2013, el cual contiene una opinión sin salvedades sobre los procesos administrativos vigentes de la empresa.

2.- Nuestra Auditoría fue efectuada de acuerdo con las Normas de Auditoría generalmente aceptadas en el Ecuador y con el propósito de formarnos una opinión sobre los procesos administrativos antes mencionados. Estas normas requieren que una auditoría sea diseñada y realizada para obtener resultados de la administración no contiene exposiciones erróneas o inexactas de carácter significativo, e incluye el examen, a base de pruebas selectivas, de la evidencia que sustenta las cantidades y revelaciones presentadas en la administración. Una auditoría de gestión no tiene como propósito específico establecer la existencia de instancias de incumplimientos de las normas legales que sean aplicables a la entidad auditada salvo que, con motivos eventuales incumplimientos, se distorsione significativamente sus procesos. En tal sentido, como parte de obtención de resultados de procesos administrativos no contienen exposiciones erróneas o inexactas de carácter significativo, efectuamos pruebas relacionadas a controles en dichos procesos detallados en el párrafo siguiente.

3.- Los resultados de las pruebas mencionadas en el párrafo anterior no revelaron situaciones en los procesos y documentación examinada que, en nuestra opinión, se consideren incumplimientos por parte de la administración:

No existe un organigrama jerárquico establecido para HEIDYMARK por el cual se recomienda el planteado en este análisis.

Al no tener un organigrama establecido no tiene las especificaciones y funciones para cada puesto de trabajo se recomienda Manual de Funciones.

No cuenta con un Manual de políticas y procedimientos para los empleados de las Áreas de Bodega- Almacén- Compras.

4.- En la parte operativa encontramos lo siguiente:

Para el área de compras se recomienda implementar en el sistema en la Herramienta Inventarios la opción de máximos y mínimos de los productos para facilitar la realización de los pedidos.

En el Almacén carece de marketing y optimización de sus perchas para los cual se propone un establecer técnicas de MERCHANDISING.

No existe un orden adecuado en el almacenamiento de la mercadería.

5.- En la parte administrativa se tuvieron los siguientes hallazgos:

Para la realización de los pagos en cambio se sugiere la implementación de nuevos módulos básicos de DOBRA como lo son CAJA/BANCOS y NOMINA DE ROL DE PAGOS.

Se realizó el análisis vertical y horizontal a al balance general y estado de resultados al 31 de Diciembre del 2012.

El Balance General, nos muestra la situación actual de la empresa, es un estado estático, para este periodo contable podemos observar que del 100% de los activos, la representación del disponible con el que cuenta la empresa HEYDIMARKET es del 8%, mientras que el activo realizable corresponde al 63%, como es una empresa de tipo comercial, los inventarios son el pulmón de la Empresa, he aquí el reflejo con un porcentaje elevado sobre el total de activos.

En cuanto al pasivo corriente es representado por el 61% de la suma del Pasivo total más el Patrimonio, en la Empresas solo existe Pasivo Corriente, en consecuencia el porcentaje restante es para el Patrimonio.

Para el análisis vertical del Estado de Resultados, se considera el 100%, las ventas y sobre ese valor se estima los porcentajes que involucran a los demás cuentas.

Se puede observar que el costo de ventas es 92%, dejando una utilidad sobre las ventas del 8%, en relación con los gastos se puede observar que los gastos de operación corresponden al 6%, de los cuales el los gastos de administración representan un 5%, por lo cual obtenemos un 2% de utilidad operacional.

En cuanto a los gastos no operacionales y a los gastos no deducibles, observamos que no son representativos. Obteniendo un utilidad antes de Participación Utilidad Trabajadores (PUT), del 2%.

Después de efectuar las deducciones de Participación Utilidad Trabajadores (PUT), obtenemos una Utilidad antes de Impuesto a la Renta del 2% aproximadamente.

Para continuar con el análisis procedemos a aplicar Ratios o Razones Financieras:

La interpretación de estos resultados nos dice que por cada \$ 1 de pasivo corriente, la empresa cuenta con 1.17 de respaldo en el activo corriente, para el año 2012 y 2013. Esto quiere decir que el activo corriente es 1.17 veces más grande que el pasivo corriente. Cuanto mayor sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad de la empresa de pagar sus deudas.

Es un índice generalmente aceptado de liquidez a corto plazo, que indica en qué proporción las exigibilidades a corto plazo, están cubiertas por activos corrientes que se esperan convertir a efectivo, en un período de tiempo igual o inferior, al de la madurez de las obligaciones corrientes.

El resultado anterior nos dice que la empresa registra una prueba ácida de 0.14 y 0.16 para el año 2012 y 2013 respectivamente, lo que a su vez nos permite deducir que por cada peso que se debe en el pasivo corriente, se cuenta con \$ 0.14 y 0.16 respectivamente para su cancelación, sin necesidad de tener que acudir a la realización de los inventarios.

Es decir, contamos con el 13.40% y 16.44 para el año 2012 y 2013 respectivamente, de liquidez para operar sin recurrir a los flujos de venta

En nuestro caso, nos está indicando que contamos con capacidad económica para responder obligaciones con terceros.

**Observación importante:** Decir que la liquidez de una empresa es 1.17 veces a más no significa nada. A este resultado matemático es necesario darle contenido económico.

6.- El cumplimiento por parte de la Empresa de las mencionadas obligaciones, así como los criterios de aplicación de controles, procesos y manuales, son responsabilidad de su Administración; tales criterios podrían eventualmente no ser compartidos por las autoridades competentes. Este informe debe ser leído en forma conjunta con los anexos presentados en este informe.

7.- Este informe se emite para conocimiento de la Administración de HEYDI MARK, y no debe ser utilizado para ningún otro propósito.

	<b>ÁREAS: BODEGA/COMPRAS/ALMACÉN</b>
	<b>EMPRESA: HEIDYMARK</b>

***MANUAL  
DE  
FUNCIONES,  
POLÍTICAS  
Y  
PROCEDIMIENTOS***

**DIRIGIDOS A MIEMBROS DE LAS:**

**Áreas de Bodega  
Compras  
Almacén**

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha de Elaboración:</b>
		<b>Fecha de Vigencia:</b>

## **OBJETIVO GENERAL**

Optimizar la gestión y el manejo por áreas a través del manual que servirá de guía y apoyo para el desarrollo de las actividades y funciones del personal en las áreas de Bodega, Compras y Almacén.

## **ALCANCE**

El presente manual será de referencia y práctica diaria de todo el personal de Bodega, Compra y Almacén, así como del personal que ejecute funciones y actividades relacionadas dentro de los procedimientos que describe.

## **MANUAL DE FUNCIONES**

Nombre del Cargo: <b>GERENTE- PROPIETARIO</b>	
Coordina actividades con: Jefe del Local	Reporta a:Ninguno
Número de ocupantes: 1	Nivel al que pertenece: Administrativo

## **PERFIL**

**Edad:** 25 a 55 años

**Sexo:** Indistinto

**Estado Civil:** Indistinto

## **REQUERIMIENTOS**

**Educación:** Estudios profesionales en administración o carreras afines.

**Experiencia mínima:** 4 años en las actividades del cargo.

## **DESCRIPCIÓN GENERAL DE CARGO.**

El Gerente es responsable de la gestión administrativa.

## **ACTIVIDADES**

Gestionar (planificar, organizar, dirigir y controlar) las actividades de la empresa.

Evalúa el desempeño del administrador.

Se encarga de la contratación y despido del personal.

Representación legal de la empresa.

Desarrolla la planificación de programas de capacitación para el personal administrativo y operativo.

Realiza la adquisición de activos.

Cumplir con todas las funciones que se relacionen con la organización y funcionamiento de la empresa.

Desarrolla los procesos administrativos y operativos.

Realiza negociación con los proveedores.

Autoriza el pago a los proveedores.

Determinar forma de pago en las compras.

Revisar los pedidos y autorizarlos si es el caso.

Cajero Rotativo.

Revisión de costos y precios.

## **ACTITUD**

Capacidad de comunicación.

Dotes de psicología.

Dotes de mando.

Capacidad de liderazgo.

Perseverancia y constancia

Integridad moral y ética.

Ser observador

Inteligencia para afrontar problemas.

Imparcial.

Acostumbrado a trabajar en equipo.

Iniciativa propia.

Capacidad de tomar decisiones.

## **APTITUD**

Conocimientos de Word y Excel avanzado.

Conocimiento de relaciones humanas.

Conocimiento en Finanzas.

Nombre del Cargo: <b>CONTADOR</b>	
Coordina actividades con: Administrador.	Reporta a: Gerente-Propietario
Número de ocupantes: 1	Nivel al que pertenece: Administrativo

### **PERFIL**

**Edad:** 25 años en adelante

**Sexo:** Indistinto

**Estado Civil:** Indistinto

### **REQUERIMIENTOS**

**Educación:** Estudios profesionales en Contabilidad o carreras afines.

**Experiencia mínima:** 2 años en las actividades del cargo.

### **DESCRIPCIÓN GENERAL DE CARGO.**

El contador es responsable de validar los registros contables que se generan en la empresa, así como efectuar los registros contables que se produzcan en el proceso administrativo financiero.

### **ACTIVIDADES**

Efectuar y valorar los registros contables directos y generar el respectivo comprobante contable.

Revisión de los roles de pago.

Supervisar las actividades que realiza la asistente contable.

Verificar que todas las transacciones efectuadas dentro del proceso estén registradas en el sistema contable.

Efectuar y validar las partidas de ajustes contables.



Efectuar los cierres mensuales y anuales de acuerdo a los plazos establecidos.

Elaborar los estados financieros.

Efectuar los análisis financieros.

Presentar el informe del análisis financiero al gerente y administrador.

Mantener completo el archivo de documentación de respaldo contable de la empresa.

Mantener un adecuado sistema de control contable.

Realizar las declaraciones al SRI (Servicio de Rentas Internas).

Enviar anexos transaccionales al SRI (Servicio de Rentas Internas).

Nombre del Cargo: <b>JEFE DE LOCAL –SUPERVISOR</b>	
Coordina actividades con: Gerente - Propietario	Reporta a: Gerente
Número de ocupantes: 1	Nivel al que pertenece: Administrativo

#### **PERFIL**

**Edad:** 25 a 45 años

**Sexo:** Indistinto

**Estado Civil:** Indistinto

#### **REQUERIMIENTOS**

**Educación:** Estudios profesionales en administración o carreras afines.

**Experiencia mínima:** 2 años en las actividades del cargo.

#### **DESCRIPCIÓN GENERAL DE CARGO.**

El jefe de local es responsable de la planificación, coordinar, dirigir y controlar los recursos materiales y al personal que labora en el almacén y bodega.

#### **ACTIVIDADES**

Supervisa la gestión de las actividades en el local.

Evalúa el desempeño del personal operativo del local.

Supervisar los procesos operativos.

Supervisa el stock de los inventarios para entregar reporte al administrador.

Verifica que el inventario este en óptimas condiciones.

Informa al administrador sobre ventas a crédito y descuentos.

Recibe el informe de inventarios existentes en bodega.

Realiza la logística en el local.

Realiza los arqueos de caja.

Realiza la verificación de los insumos que ingresan a bodega.

Cajero Rotativo.

Revisión de costos y precios.

### **ACTITUD**

Capacidad de comunicación.

Dotes de psicología.

Dotes de mando.

Capacidad de liderazgo.

Perseverancia y constancia

Integridad moral y ética.

Ser observador

Inteligencia para afrontar problemas.

Imparcial.

Acostumbrado a trabajar en equipo.

Iniciativa propia.

Capacidad de tomar decisiones.

Capacidad de organización.

Capacidad de organizar grupos de trabajo.

Estabilidad y control emocional.

Pro actividad.

### **APTITUD**

Conocimientos de Word y Excel avanzado.

Conocimiento de relaciones humanas.

Cursos de Marketing

Nombre del Cargo: <b>CAJERO</b>	
Coordina actividades con: Jefe de local - Supervisor.	Reporta a: Jefe de local –Supervisor.
Número de ocupantes: 1	Nivel al que pertenece: Operativo.

### **PERFIL**

**Edad:** 20 años en adelante.

**Sexo:** Indistinto

**Estado Civil:** Indistinto

### **REQUERIMIENTOS**

**Educación:** Estudios universitario en carreras administrativas o a fines.

**Experiencia mínima:** 1 años en atención al cliente.

### **DESCRIPCIÓN GENERAL DE CARGO.**

El cajero es responsable del dinero que se recibe por ventas locales.

### **ACTIVIDADES**

Facturación de los productos.

Atención al cliente.

Realizar registro por devoluciones de productos.

Realizar el registro de las transferencias entre bodegas.

Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

### **ACTITUD**

Capacidad de comunicación.

Integridad moral y ética.

Ser observador

Acostumbrado a trabajar en equipo.

Iniciativa propia.

Estabilidad y control emocional.

Integración

## **APTITUD**

Conocimientos de Word y Excel avanzado.

Manejo de Programas contables.

Nombre del Cargo: <b>PERCHERO</b>	
Coordina actividades con: Jefe de local - Supervisor.	Reporta a: Jefe de local –Supervisor.
Número de ocupantes: 2	Nivel al que pertenece: Operativo.

## **PERFIL**

**Edad:** 18 a 45 años

**Sexo:** Masculino.

**Estado Civil:** Indistinto

## **REQUERIMIENTOS**

**Educación:** Bachillerato.

**Experiencia:** Conocimientos básicos en atención al cliente.

## **DESCRIPCIÓN GENERAL DE CARGO.**

El auxiliar de almacén es responsable de brindar apoyo al jefe de local y de mantener abastecidas las perchas

## **ACTIVIDADES**

Atención al cliente.

Realiza control del inventario.

Revisión y control de que las perchas se mantengan con productos.

Realiza la limpieza del almacén y bodega.

Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

## **ACTITUD**

Capacidad de comunicación.

Perseverancia y constancia

Integridad moral y ética.

Ser observador

Acostumbrado a trabajar en equipo.

Iniciativa propia.

Estabilidad y control emocional.

Integración.

Preservar los bienes de la empresa.

## **APTITUD**

Conocimientos en trato a clientes.

Conocimiento en almacenamiento de productos.

Nombre del Cargo: <b>BODEGUERO</b>	
Coordina actividades con: Jefe de local - Supervisor.	Reporta a: Jefe de local –Supervisor.
Número de ocupantes: 2	Nivel al que pertenece: Operativo.

## **PERFIL**

**Edad:** 18 a 45 años

**Sexo:** Masculino.

**Estado Civil:** Indistinto

## **REQUERIMIENTOS**

**Educación:** Estudios universitario en carreras administrativas o a fines.

**Experiencia:** Conocimientos básicos en atención al cliente.

## **DESCRIPCIÓN GENERAL DE CARGO.**

Mantener un resguardo de bienes materiales adquiridos para ser utilizados para la venta propia del almacén, que se encuentren en tránsito o en forma permanente en las dependencias destinadas para su almacenamiento.

## **ACTIVIDADES**

Tomar registro de la mercadería que se ingresa en las bodegas.

Almacenar físicamente, con los medios disponibles, en los espacios dispuestos para el resguardo de la mercadería.

Almacenar los registros de los materiales en medios escritos y/o magnéticos.

Efectuar salidas de bodegas conforme a los requerimientos del almacén.

Reportar informes mensuales a su superior, respecto de las cantidades y estado de las existencias que contengan a lo menos saldos disponibles valorizados.

## **ACTITUD**

Responsabilidad

Trabajo en equipo

Seguir procedimientos

Atención al cliente.

## **APTITUD**

Conocimientos en trato a clientes.

Conocimiento en almacenamiento de productos.

Conocimiento de programas contables.

Nombre del Cargo: <b>ASISTENTE DE BODEGA</b>	
Coordina actividades con: Bodeguero	Reporta a: Jefe de local - Supervisor
Número de ocupantes: 2	Nivel al que pertenece: Operativo.

**PERFIL**

**Edad:** 18 a 30 años

**Sexo:** Masculino.

**Estado Civil:** Indistinto

**REQUERIMIENTOS**

**Educación:** Bachillerato.

**Experiencia:** Conocimientos básicos en atención al cliente.

**DESCRIPCIÓN GENERAL DE CARGO.**

Carga, descarga y conteo de productos que ingresa y egresa de bodega

**ACTIVIDADES**

Realiza la recepción y almacenamiento de los insumos a bodega

Almacenar los productos aplicando técnicas de seguridad e higiene.

Mantenimiento de bodega

Ordenar mercadería

Estibar bultos

Embalar

Descarga de camiones y mantener su área de trabajo limpia

**ACTITUD**

Responsable

Honesto

Puntual

Proactivo

Eficiente

Eficaz

## **APTITUD**

Conocimientos en trato a clientes.

Conocimiento en almacenamiento de productos.

Nombre del Cargo: <b>ATENCION AL CLIENTE</b>	
Coordina actividades con: Jefe del Local – Supervisor.	Reporta a: Jefe del Local- Supervisor
Número de ocupantes: 1	Nivel al que pertenece: Operativo.

## **PERFIL**

**Edad:** 18 a 30 años

**Sexo:** Indistinto

**Estado Civil:** Indistinto

## **REQUERIMIENTOS**

**Educación:** Bachillerato.

**Experiencia:** Conocimientos básicos en atención al cliente.

## **DESCRIPCIÓN GENERAL DE CARGO.**

Ofrecer servicio al cliente, operaciones de atención al pública

## **ACTIVIDADES**

Demostrar un comportamiento de acuerdo al servicio y ventas fáciles en todas sus interacciones y comunicaciones con el cliente.

Capaz de trabajar en horarios flexibles.

Satisfacer las dudas de los clientes por los diversos productos del almacén.

Asegurar un ambiente atractivo para los clientes



## **ACTITUD**

Responsable

Honesto

Puntual

Proactivo

Eficiente

Eficaz

## **APTITUD**

Conocimientos en trato a clientes.

Facilidad de palabra.

## **POLÍTICAS GENERALES**

Además de las obligaciones a las que están sometidas los trabajadores en el Código del Trabajo, éstos se obligan a cumplir y a observar las siguientes:

Guardar disciplina durante las horas de trabajo y en general durante su permanencia en las dependencias del almacén.

Respetar en toda forma y tratar con cortesía a sus superiores y clientes del almacén.

Asistir con puntualidad a sus labores.

Cuidar las herramienta de trabajo, bienes de la empresa y en general los confiados bajo su responsabilidad.

Observar el cuidado debido y acatar las medidas de prevención.

Dar atención cordial y amable al público.

En caso de falta, atraso o inasistencia, dar el aviso correspondiente a su jefe inmediato y presentar los respectivos certificados médicos o de calamidad presentados.

Informar a sus superiores sobre cualquier incidente, falta, acto, omisión o error, incluyendo, entre robos, hurtos, introducción de armas, drogas, actos delictivos o ilícitos.

Dar aviso de forma inmediato a su superior para que reporte en caso de accidente de trabajo.

Entregar a la compañía en buen estado los implementos para su trabajo en caso de desvincularse de la empresa o salir de vacaciones o gozar de permiso por enfermedad deberá ser entregado en perfecto estado, salvo el caso del deterioro natural de las herramientas.

Los trabajadores responderán por las pérdidas de bienes o valores de la empresa a su cargo, y esto se considera falta grave.

Asumir la responsabilidad por accidente, que sea por culpa y en ejercicio de sus funciones se hubiese causado un daño o perjuicio a personas o bienes de la empresa.

Limpia y reparar las máquinas y el área de su puesto.

Poner el máximo empeño y eficacia en las labores asignadas, utilizando de manera consiente los recursos materiales y el tiempo empleado.

Cumplir las Normas establecidas por los Reglamentos Internos, de Seguridad e Higiene, las cuales serán proporcionadas debidamente por la empresa.

Mantener una conducta que permita el buen desempeño de sus labores, y que no interfiera de los intereses de la empresa.

Comunicar a su inmediato superior en caso de existir un peligro en las instalaciones y en las maquinarias que atente contra la vida del dueño de la empresa, supervisor y de sus compañeros.

Colaborar en todas las investigaciones que realice el gerente, para resolver eventos ilícitos ocurridos en el almacén.

Guardar con debido sigilo los secretos implícitos en su cargo de trabajo (técnicos, comerciales o información que incurra a su puesto), de los que tenga conocimiento por razón de trabajo.

Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que implanten las autoridades.

Someterse a los exámenes médicos requeridos por el empleador al solicitar el puesto de trabajo.

No podrá laborar en otra empresa mientras pertenezca vinculada a HEIDYMARK. El incumplimiento de esta obligación será considerada como falta grave y será sancionada como tal.

Los materiales y herramientas utilizadas para sus labores son exclusivamente de uso dentro de sus labores y de las instalaciones de la empresa. Los empleados no podrán o intentar sacar los mismos para su uso y beneficio.

Apagar las máquinas utilizadas al finalizar sus labores.

Cumplir estrictamente los horarios de trabajo y encontrarse flexibles a los cambios de horario por las diversas temporadas y para beneficio de las ventas de la empresa.

Tener su área de trabajo limpia y en perfecto orden.

Asistir a las reuniones que cite el empleador.

En caso de necesitar salir de la empresa en horarios laborables deberá solicitar autorización a su jefe inmediato e indicará el tiempo por el cual se va ausentar.

Informar al empleador cualquier cambio que se suscite referente a los datos brindados para el ingreso a sus labores como es el caso de cambio de domicilio, estado civil, teléfono entre otros.

Utilizar el equipo de seguridad necesario acorde a su puesto de trabajo y que se será brindada por la empresa.

Cuidar su imagen y buena presencia de acuerdo a los cargos que le correspondan.

Respetar los horarios asignados para la hora de almuerzo y si debe realizar cambios pedir autorización a su jefe inmediato.

## **POLÍTICAS ESPECÍFICAS**

### **POLÍTICAS DE COMPRAS**

Se revisará el inventario información que se encuentra en tarjetas de kardex por escrito o de existir en medios magnéticos.

Se verificará esta información con el inventario físico existente en bodega y en el almacén.

Con la información recolectada se realizará el pedido con los productos de mayor rotación o los productos solicitados por los clientes. Se tomará en cuenta como referencia histórica pedidos anteriores.

El pedido se realizará de acuerdo a los respectivos proveedores que se mantiene.

Se elegirá a los mejores ofertantes tanto en precio, plazo, flexibilidad de pago y tiempo de entrega.

Los pedidos se los realizan por teléfono, vía mail o personalmente.

Se deberá realizar una orden de compras previa a la recepción de mercadería.

Se coordinará con el proveedor y personal de bodegas el día de la entrega para contar con el personal necesario para la recepción.

Se ingresará la mercadería bajo una orden de compras que deberá estar acorde a las condiciones negociadas y cuadrar valores con factura recibida.

No se garantizará una compra que no esté soportada por una orden de compra.

### **POLÍTICAS DE PAGO A PROVEEDORES**

Para realizar la cancelación de una compra inmediata de proveedores locales se efectúa el pago con cheque y crédito directo.

Para la cancelación de los pagos se deberá ingresar la respectiva factura del proveedor respaldada por la orden de compra y el ingreso de la mercadería.

Luego de la verificación de los datos de la factura y se conocer si el proveedor se encuentra en buen estado con el SRI se procede a la cancelación de la misma de acuerdo a los días de crédito acordados.

En el caso de realizar una compra de contado y que no represente una suma elevada de dinero, el pago se lo efectuará en efectivo.

Se debe priorizar el ingreso de facturas que contengan días de crédito menores a 15 días para facilitar la realización de los pagos.

Se mantendrá un reporte de los pagos que se realizan al día donde se establecerá proveedor y monto cancelado.

### **POLÍTICAS DE RECEPCIÓN**

La aceptación de los materiales recibidos, después que estos hayan sido debidamente contados, inspeccionados en cuanto a su calidad y comparados con una copia aprobada de la orden de compra.

La prelación de informes de recepción para registrar y notificar la recepción y aceptación.

La entrega o envío de las partidas recibidas, a los almacenes (depósitos) u otros lugares determinados). Como precaución contra la apropiación indebida de activos.

### **POLÍTICAS DE ALMACENAJE**

Se compara el ingreso a bodega sin costo con la mercadería a custodiar.

Se revisará cuidadosamente cada producto.

Se ubicará cada producto en la percha asignada según ubicaciones establecidas ya en el almacén.

Únicamente se efectuará la entrega de la mercadería de acuerdo a lo solicitado por el Supervisor del Almacén.

### **POLÍTICAS DE UTILIZACIÓN DEL SISTEMA**

El acceso al sistema es personal e intransferible.

El cajero que es el encargado de facturación deberá llenar todos los campos requeridos por el sistema.

La factura deberá ser efectuada con datos actuales en caso de factura con nombre al contrario del consumidor final donde se reflejara la fecha, número y nombre del cajero.

Antes de guardar en el sistema e imprimir la factura, deberá revisar la forma de pago.

El cajero no podrá tener acceso a los demás módulos del sistema como por ejemplo anulación de la factura.

El Supervisor de Almacén deberá hacerse cargo de la actualización de los productos en el almacén.

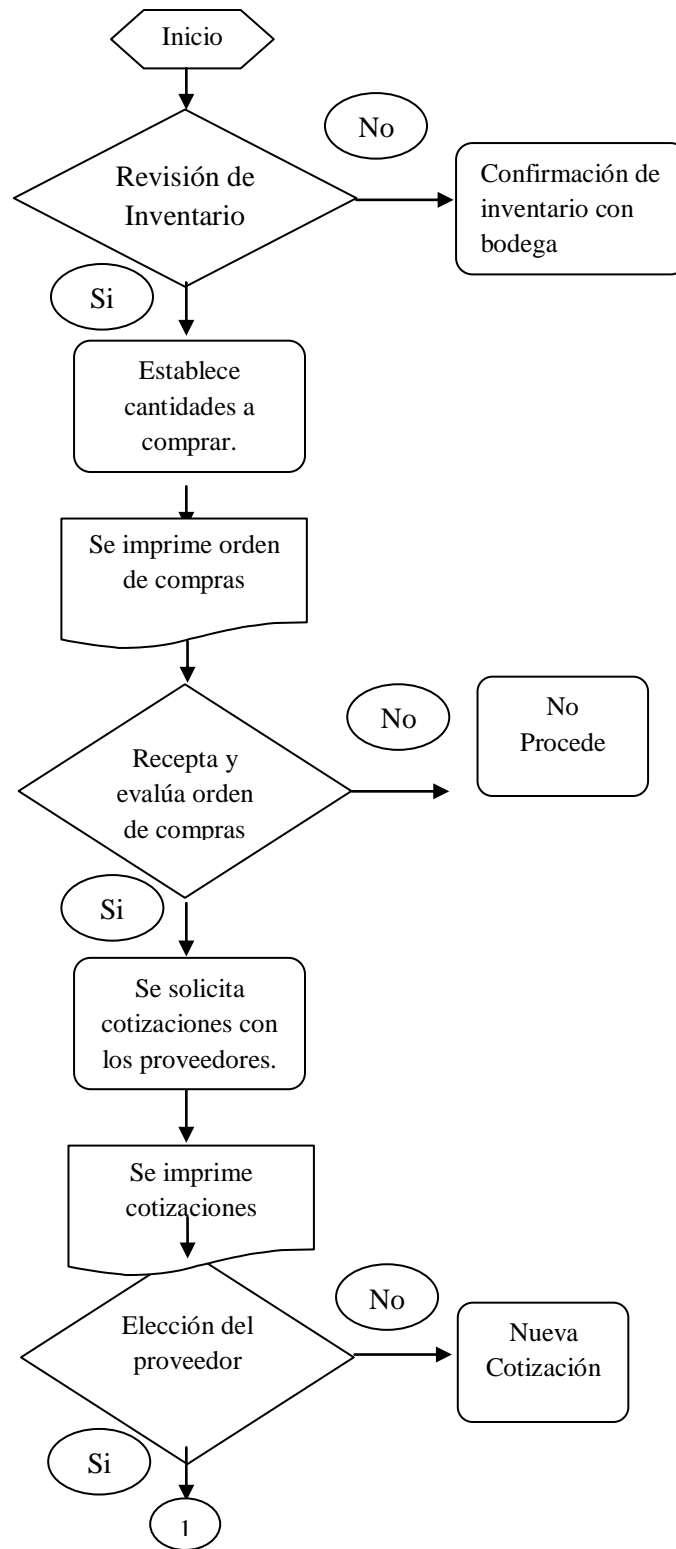
El Supervisor será el único que realizará la anulación de factura solicitada por el cajero.

Para el registro de las facturas se hará cargo el gerente y serán revisadas por el Contador en sus respectivas visitas.

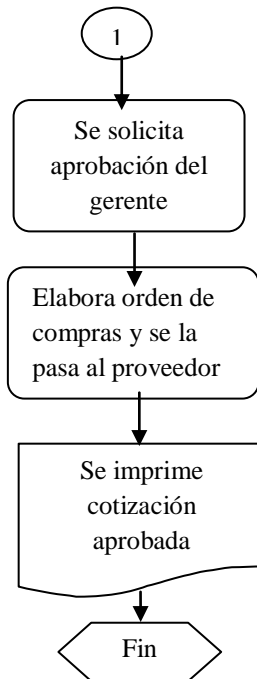
El Gerente es el único que tendrá acceso a todos los módulos del sistema.

Cada empleado que haga uso del sistema tendrá un usuario de acceso en este caso será la inicial de su primer nombre seguido de su apellido (JSOTO), y una clave personal para el ingreso que solo el conocerá.

## PROCEDIMIENTO: REALIZACIÓN DE COMPRAS





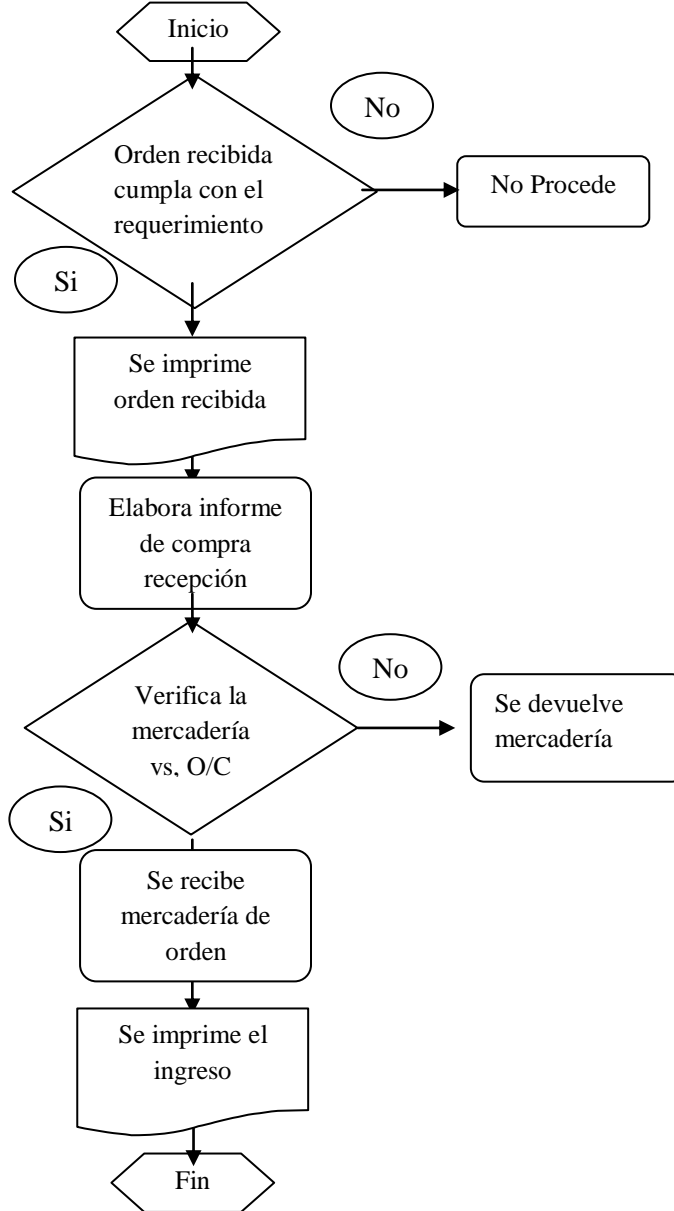


### PROCESOS

### RESPONSABLE

Revisión de Inventarios	JEFE DE ALMACEN
Confirmación de inventario con bodega	BODEGUERO
Establece cantidades a comprar	JEFE DE ALMACEN
Se imprime orden de compra y se evalúa	JEFE DE ALMACEN//GERENTE
No procede	GERENTE
Se solicita cotizaciones con los proveedores	GERENTE//JEFE DE ALMACEN
Se imprime y se selecciona la cotización	JEFE DE ALMACEN//GERENTE
Nueva cotización	JEFE DE ALMACEN
Aprobación de cotización	GERENTE
Se elabora pedido y se la pasa al proveedor	JEFE DE ALMACEN
Se imprime pedido y se pasa al proveedor	JEFE DE ALMACEN

**PROCEDIMIENTO: RECEPCIÓN DE MERCADERÍA.**



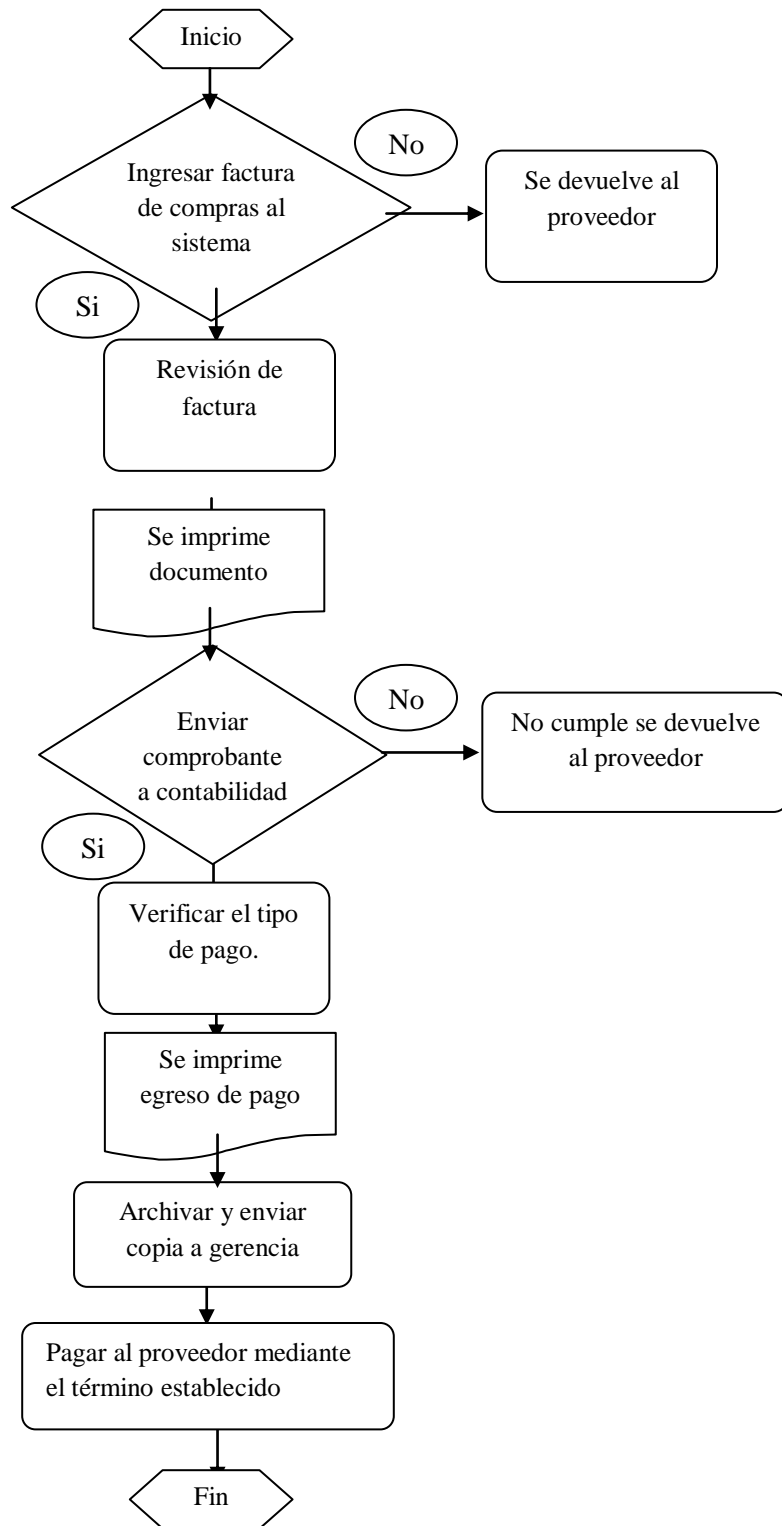
**PROCESOS**

Orden recibida cumple con los requerimientos  
 No procede (no cumple)  
 Se imprime orden recibida  
 Elaborar informe de recepción  
 Verificar la mercadería  
 Se devuelve (no cumple)  
 Se recibe la mercadería  
  
 Se imprime el ingreso

**RESPONSABLE**

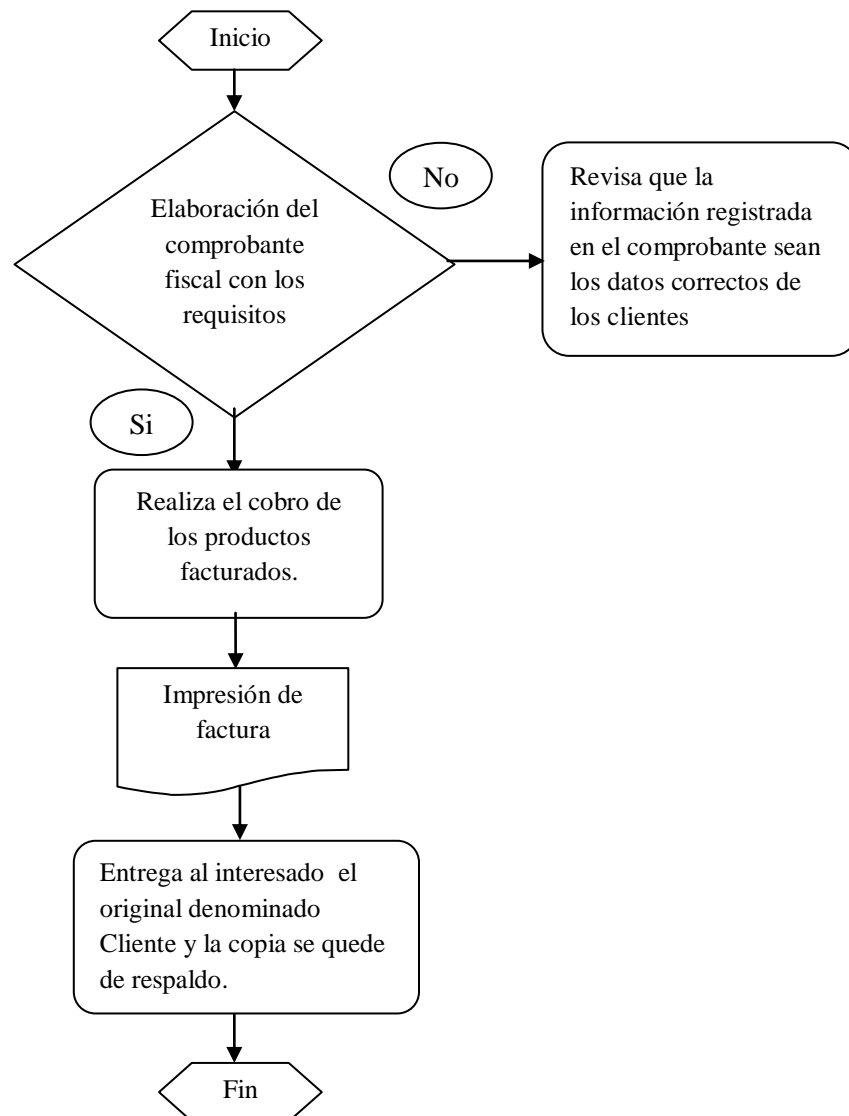
JEFE DE ALMACEN  
 JEFE DE ALMACEN  
 JEFE DE ALMACEN//BODEGUERO  
 BODEGUERO  
 AUXILIAR DE BODEGA  
 BODEGUERO  
 BODEGUERO//AUXILIAR DE BODEGA  
 BODEGUERO

## PROCEDIMIENTO: PAGO A PROVEEDORES



PROCESOS	RESPONSABLE
Ingresar facturas de compras	JEFE DE ALMACEN
Revisión de la factura	GERENCIA
Se imprime documento	JEFE DE ALMACEN
Enviar comprobante a contabilidad	JEFE DE ALMACEN//CONTADOR
No cumple se devuelve al proveedor	JEFE DE ALMACEN
Verifica el tipo de pago	JEFE DE ALMACEN//GERENCIA
Archivar y enviar copia a la gerencia	JEFE DE ALMACEN
Pagar al proveedor al termino establecido	JEFE DE ALMACEN

### PROCEDIMIENTO: FACTURACIÓN



<b>PROCESOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Elaboración del comprobante fiscal con los requisitos establecidos	<b>CAJERO</b>
Revisa que la información registrada en el comprobante sean los datos correctos de los clientes	<b>CAJERO//JEFE DE ALMACEN</b>
Realiza el cobro de los productos facturados.	<b>CAJERO</b>
Impresión de factura	<b>CAJERO</b>
Entrega al interesado el original denominado Cliente y la copia se quede de respaldo.	<b>CAJERO//CLIENTE</b>