



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**  
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

**LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TEMA:**

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE INVENTARIO DE MERCADERIAS PARA LA EMPRESA COSIDECO CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA, AÑO 2017.

**AUTORA:**

SANDY ELIZABETH BALCAZAR CAMPOVERDE

ORELLANA – ECUADOR

2018

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Sra. Sandy Elizabeth Balcazar Campoverde, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Diana Evelyn Vargas Ulloa

**DIRECTORA**

Ing. Cristian Oswaldo Guerra Flores

**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Sandy Elizabeth Balcazar Campoverde, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 07 de febrero de 2018

Sandy Elizabeth Balcázar Campoverde

C.C. 2200002232

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de titulación a Dios por derramar bendiciones en mi vida, por permitirme llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos además de su infinita bondad y amor, a mi madre por su apoyo incondicional en especial a mi esposo, mis hijos, mi familia y amigos que han sabido darme una voz de aliento y sabios consejos para seguir progresando y gracias a eso permitieron que culmine con éxito la carrera estudiantil, a mis queridos y estimados maestros quienes hicieron un gran esfuerzo para compartir sus conocimientos y dar lineamientos en mi formación profesional.

A todos muchas gracias.

*Sandy Elizabeth Balcazar Campoverde*

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar quiero dar gracias a Dios por su infinito amor, porque en todo momento ha demostrado que se encuentra conmigo, dándome la fortaleza necesaria para seguir adelante en la carrera y permitir culminar con éxito mis estudios.

A la inolvidable Escuela Superior Politécnica de Chimborazo en especial a la Facultad de Administración de Empresas Extensión Norte Amazónica, por darnos la oportunidad de formar profesionales para un futuro competitivo.

A mis estimados y amigos Director y Miembro de tesis Ing. Diana Vargas Ulloa e Ing. Cristian Guerra Flores y a la empresa auspiciante por ser guías facilitadoras de todos sus conocimientos con lo cual hicieron posible el desarrollo de este proyecto y agradecerles la valiosa colaboración, cuyo aporte ha sido fundamental en la ejecución de esta investigación.

*Sandy Elizabeth Balcázar Campoverde*

## ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal.....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas.....	ix
Índice de figuras.....	ix
Índice de gráficas.....	ix
Índice de anexos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del problema.....	3
1.1.2 Delimitación del problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3 OBJETIVOS.....	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos.....	5
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>6</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	6
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
2.2.1 Inventario.....	7
2.2.1.1 Definición.....	7
2.2.1.2 Clasificación.....	8
2.2.2 Control Organizacional.....	9
2.2.2.1 Sistema Organizacional.....	10
2.2.2.2 Manual de funciones.....	10

2.2.3	Control de inventarios.....	11
2.2.3.1	Definición .....	12
2.2.3.2	Características del control de inventarios .....	13
2.2.3.3	Finalidad del control de inventarios.....	14
2.2.3.4	Sistemas de control de inventarios.....	15
2.2.3.5	Indicadores de control de inventarios .....	18
2.2.4	Gestión de Inventarios .....	19
2.2.4.1	Costes de gestión del inventario .....	19
2.2.4.2	Indicadores de gestión de los inventarios .....	22
2.2.5	Control interno.....	24
2.2.5.1	Definición .....	24
2.2.5.2	Objetivos.....	25
2.2.5.3	Clasificación .....	25
2.2.5.4	Principios .....	26
2.2.5.5	Elementos del Control Interno.....	26
2.2.5.6	Control Interno de Inventarios.....	31
2.2.5.7	Sistema de Control Interno .....	32
2.3	MARCO CONCEPTUAL .....	33
2.4	IDEA A DEFENDER .....	34
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		35
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	35
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	35
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	35
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	35
3.4.1	Métodos .....	35
3.4.2	Técnicas .....	36
3.4.3	Instrumentos.....	36
3.5	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CONTROL INTERNO.....	36
3.5.1	Encuestas .....	36
3.5.2	Cuestionario de Control Interno .....	44
3.5.3	Análisis del personal.....	53
3.5.4	Análisis del área de bodega .....	53
3.5.5	Análisis del área de compras .....	54
3.5.6	Análisis del área de ventas.....	54

3.5.7	Análisis FODA .....	55
3.5.7.1	Componentes .....	55
3.5.7.2	Matriz FODA .....	60
3.5.7.3	Matriz Priorizada .....	61
3.5.7.4	Matriz de cruce de variables .....	62
3.5.7.5	Hallazgos .....	64
3.6	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER .....	64
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO .....		65
4.1	TÍTULO .....	65
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	65
4.2.1	Políticas.....	66
4.2.1.1	Políticas para el manejo de Bodega .....	66
4.2.1.2	Políticas para Compras .....	67
4.2.1.3	Políticas para Ventas.....	68
4.2.2	Estructura Orgánica Funcional .....	69
4.2.3	Manual de funciones.....	70
4.2.4	Manual de procesos .....	75
4.2.4.1	Inventarios .....	78
4.2.4.2	Ventas .....	97
CONCLUSIONES .....		101
RECOMENDACIONES.....		103
BIBLIOGRAFÍA .....		104
ANEXOS.....		107



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación de los inventarios .....	8
Tabla 2: Clasificación de los costes de gestión de inventarios .....	20
Tabla 3: Pregunta #1 - Procedimientos de control interno .....	37
Tabla 4: Pregunta #2 – Registro Informático o Kárdex .....	38
Tabla 5: Pregunta #3 – Codificación y organización de existencias .....	39
Tabla 6: Pregunta #4 – Control de existencias.....	40
Tabla 7: Pregunta #5 – Instalaciones de bodega.....	41
Tabla 8: Pregunta #6 – Encargado(s) de bodega .....	42
Tabla 9: Pregunta #7 – Políticas de devolución y garantías .....	43
Tabla 10: Listado del personal.....	53
Tabla 11: Matriz Priorizada .....	61
Tabla 12: Matriz de Cruce de Variables .....	63

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ubicación compañía COSIDECO CÍA. LTDA. ....	4
Figura 2: Esquema de Gestión de Inventarios .....	12
Figura 3: Sistema de inventarios de revisión continua .....	17
Figura 4: Sistema de inventarios de revisión periódica .....	18
Figura 5: Los inventarios y su comportamiento en el tiempo.....	22
Figura 6: Indicadores de Gestión .....	24
Figura 7: Sistema de Control Interno.....	33
Figura 8: Matriz FODA .....	60
Figura 9: Estructura Orgánica Funcional propuesta – Dpto. Ventas .....	69

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfico 1: Pregunta #1 - Procedimientos de control interno .....	37
Gráfico 2: Pregunta #2 – Registro Informático o Kárdex.....	38
Gráfico 3: Pregunta #3 – Codificación y organización de existencias .....	39

Gráfico 4: Pregunta #4 – Control de existencias .....	40
Gráfico 5: Pregunta #5 – Instalaciones de bodega.....	41
Gráfico 6: Pregunta #6 – Encargado(s) de bodega .....	42
Gráfico 7: Pregunta #7 – Políticas de devolución y garantías .....	43

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1: Listado de Productos y Precios – Distribuidor Principal .....	107
--	-----

## **RESUMEN**

El presente trabajo investigativo es la creación de un Sistema de Control Interno de Inventario de Mercaderías para la empresa COSIDECO CIA. LTDA., de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, año 2017”, cuya finalidad es mejorar la gestión en el manejo de inventarios, considerando los frecuentes problemas de inconsistencias numéricas en el inventario de sus productos. Para el desarrollo del sistema se aplicó encuestas a los empleados de la empresa, así como cuestionarios de control interno mediante el método COSO II para evaluar el área comercial de la organización, se realizó observación directa, documental y entrevistas al administrador, también se efectuó un análisis situacional del departamento correspondiente a bodega, compras y ventas, mediante la elaboración de un análisis FODA, que permitieron obtener los principales hallazgos: escasa capacitación del personal en el área comercial, inexistencia de herramientas de gestión administrativa como manual de procesos y funciones e inconsistencias numéricas e inconvenientes administrativos por falta de un sistema de control interno correspondiente a inventarios. Se recomienda someterse al sistema propuesto de mercaderías, el cual consta de: políticas, funciones y procedimientos para el manejo de inventarios, a fin de mejorar la gestión administrativa del área comercial de la compañía.

**Palabras claves:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <SISTEMA DE CONTROL INTERNO> <INVENTARIO DE MERCADERÍAS> <COSO II> <GESTIÓN ADMINISTRATIVA> <QUITO (CANTÓN)>

Ing. Diana Evelyn Vargas Ulloa  
DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

## **ABSTRACT**

The main purpose of this research is to create an "Internal control system of inventory of goods for COSIDECO Ltd. Co., of Quito city, Pichincha province, in the year 2017 ". This system has been created in order to improve the management of inventories, by taking into account the frequent problems of numerical inconsistencies in the inventory of their products. The development of this system was based on surveys to the employees of the company, as well as internal questionnaires using the COSO II method. Besides, other techniques as direct observation, documentary and interviews with the administrator were carried out in order to evaluate the commercial area of the organization. In addition to this process, a Situational analysis of the department corresponding to warehouse, purchases and sales, by means of a SWOT analyses, was carried out. This situational analysis made possible to collect the main findings: scarce training of the personnel in the commercial area, lack of administrative management tools such as processes and functions manual, as well as other aspects like numerical inconsistencies and administrative inconveniences due to lack of an internal control system corresponding to inventories. It is recommended to submit to the proposed system of merchandise, made of policies, functions, and procedures for the management of inventories in order to improve the administrative management of the commercial area of the company.

### **KEYWORDS:**

<ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <INTERNAL CONTROL SYSTEM>, <INVENTORY OF GOODS>, <COSOII>, <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <QUITO (CANTON)>.

## INTRODUCCIÓN

COSIDECO CIA. LTDA. Está situada de la ciudad de Quito. Se dedica a la comercialización de equipos informáticos y suministros oficina, ya sea al por mayor o menor. Cuenta con varios años de experiencia en el mercado sin embargo, registra varios problemas e inconvenientes en lo referente a sus cierres de inventarios. Con sustento en este problema se ha procedido a trazar un sistema de control interno de inventarios de mercadería que dé solución al antes mencionado problema, estando su desarrollo descrito en el documento actual.

El Capítulo I presenta el problema de investigación, mismo que consta de los siguientes puntos: planteamiento y formulación del problema, justificación, y los objetivos a alcanzar. Este primer capítulo también contiene la fundamentación del proyecto de titulación, así como el alcance planificado que proporcionará una solución a las dificultades encontradas.

El Capítulo II detalla los antecedentes investigativos, el marco teórico y conceptual del proyecto. Otros de los temas tomados en cuenta en el presente trabajo están: Inventario, Control Organizacional, Control de Inventarios, Gestión de Inventarios y Control Interno. En el Capítulo III se describe el marco metodológico que consta de: Modalidad y Tipos de Investigación; Población y Muestra; Métodos, Técnicas e Instrumentos; Análisis de la Situación actual del Control Interno, mismos que han sido planteados con el propósito de obtener resultados para desarrollar la propuesta investigativa.

Al final, el Capítulo IV se ha procedido a colocar el Marco Propositivo, en el cual se detalla el sistema de control interno de inventario de mercaderías planteado para la compañía.

Al finalizar el documento, en las secciones de conclusiones y recomendaciones se incluyen las principales deducciones del investigador entorno al proceso desarrollado.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

COSIDECO CIA. LTDA. es una compañía ubicada en la ciudad de Quito, fundada bajo normas, lineamientos y leyes vigentes en el año de 1981 en la República el Ecuador. En aquel momento el capital social de constitución ascendió a los 800 dólares americanos. Su principal actividad económica es la comercialización de equipos informáticos y suministros oficina, ya sea al por mayor o menor. Cuenta con más de 35 años operando en el mercado, logrando posesionarse de forma efectiva frente a su competencia a razón de la calidad de los productos y servicios que oferta.

El Recurso Humano correspondiente a la parte directiva, a través de una investigación realizada en el área comercial, ha concluido que no existen procesos internos que den soporte a varias actividades de dicha área, tales como: ventas, despacho y recepción de productos a bodega, entrega de productos a clientes, entre otros. Esto se debe a, que no se han elaborado manuales de procedimientos y funciones para cada uno de los cargos relacionados en esta área y no contienen como soporte documentos que le permitan dar seguimiento a cada una de los procesos ejecutados.

COSIDECO CIA. LTDA aplicando procesos propios de control interno procedió a realizar el cierre de inventarios correspondientes al año 2016, estos procesos sirvieron para detectar los siguientes inconvenientes:

- Incoherencias numéricas (faltantes) en el inventario de los artículos, correspondiente al año 2016.
- Inventario inconsistente (faltantes) arrastrado de años anteriores.
- La no existencia de un proceso correctivo que permita mitigar el problema.

Este problema ha dado origen a otros, a nivel organizacional como:

- Incertidumbre por parte del personal administrativo en contra del personal que trabaja en la parte del área comercial.
- Problemas de planificación para la adquisición y compras de mercadería a comercializar.
- El que existan diferencias entre el inventario y lo realmente existente físicamente en bodega, ha originado varios inconvenientes en el área de ventas y comercialización, puesto que se ha llegado a definir ventas en base a productos que no existentes en bodega, generando de esa forma desconfianza en los clientes.

En base a lo exhibido arriba se concluye que, la falta de un adecuado sistema interno de control de inventarios ha generado los problemas expuestos, por lo que se propone la creación de un sistema de control interno que dé solución al problema de faltantes, definiendo perfiles y procedimientos administrativos (control). Este modelo procura mejorar los procesos de planificación y la toma de decisiones que repercuten el área comercial.

### **1.1.1 Formulación del problema**

¿De qué forma incide la elaboración de un sistema de control interno de inventarios de mercaderías para la empresa COSIDECO CIA. LTDA. en la gestión de sus procesos?

### **1.1.2 Delimitación del problema**

#### **DELIMITACIÓN ESPACIAL**

COSIDECO CIA. LTDA está ubicada en la intersección de las calles Avenida República y Avenida Eloy Alfaro, en el Cantón Quito, provincia de Pichincha, y es en donde se procederá a realizar la investigación respectiva.

#### **DELIMITACIÓN TEMPORAL**

La información que servirá como sustento es la correspondiente a los años 2016 y 2017.



**Figura 1:** Ubicación compañía COSIDECO CÍA. LTDA.

**Fuente:** Google Maps

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

Un sistema de control interno asegura el cumplimiento de los objetivos empresariales, eleva su eficiencia, minimizan riesgos y garantiza la fiabilidad de los estados financieros, además ayuda a dar cumplimiento a leyes y normas estipuladas por los entes de regulación y control.

COSIDECO CIA. LTDA. No posee de un adecuado modelo de gestión y control para sus inventarios, ya que no cuentan con un sistema de control interno que sea aplicado a los procesos de inventario.

En lo respecto a las actividades, funciones y responsabilidades que cada empleado desempeña, así como el control de inventarios serán regidos bajo la implementación de un sistema de control de inventarios, mismo que elevará la confianza de que las existencias de los productos existentes en stock coincidan con lo realmente existente físicamente en bodega, así como también una mejora en el proceso de planificación de compra de nuevos productos; esto ayudará a mejorar la efectividad y eficiencia de sus procesos.



La parte directiva de COSIDECO CIA.LTDA. ha dado a notar un gran interés por el desarrollo del proyecto, por lo que proporcionará con facilidad la información necesaria para llevar a cabo con éxito lo planteado en el tema investigativo. Este proyecto provee la oportunidad de contribuir con soluciones técnicas siendo la compañía en sí, la más beneficiada.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Elaborar un sistema de control interno de inventarios de mercaderías para la empresa COSIDECO CIA. LTDA. de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, año 2017, para el mejoramiento de la gestión en el manejo de sus inventarios.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Establecer la fundamentación teórica del proyecto mediante la investigación bibliográfica correspondiente al tema de investigación.
- Preparar un diagnóstico del proceso actual de control interno de inventarios en COSIDECO CIA. LTDA, mediante el análisis FODA.
- Diseñar un sistema de Control Interno de Inventarios de mercaderías, mediante el desarrollo de un manual de funciones, políticas y procedimientos del control interno, para su aplicación en COSIDECO CIA. LTDA.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

En la empresa COSIDECO CIA. LTDA. Nunca se han llevado a cabo este tipo de investigaciones, sin embargo hay otras empresas en las cuales se han planteado estudios similares por ejemplo:

Vera & Vizuite (2011) en su proyecto de investigación denominado “Diseño de un Control Interno de Inventario para la Empresa XYZ” buscaron optimizar los procesos relacionados a la gestión de inventarios. Para el efecto los autores comprobaron que la ausencia de controles internos de inventarios afectan preponderantemente a los ingresos de una empresa. Como resultado final se diseñaron políticas y procedimientos que se incluyeron en el documento.

Por otra parte, Angamarca & Gordillo (2012) en su proyecto titulado “Propuesta de Elaboración de un Manual de Control Interno Basado en el Modelo COSO, para los procesos de: Control de Inventarios, Compras, Ventas y Talento Humano Aplicado al Supermercado Megamarket Calle & Hijos del Cantón Cañar” buscaron desarrollar un manual técnico de control interno en base a procesos de diagnóstico, evaluación del control interno actual y elaboración de una propuesta en la que se incluyen políticas, procedimientos y diagramas de flujo. En cuanto a la gestión de inventario se consideraron los siguientes procesos: ingresos, custodia y egresos de mercadería. Para ello, el autor realizó entrevistas de investigación y observación directa.

Finalmente, Mindiolaza & Campoverde (2012) en su trabajo de titulación denominado “Implementación de un Sistema de Control de Inventario para el Almacén Credicomercio Naranjito”, demuestran que la falta de capacitación del personal, así como la carencia de instrumentos o normativos que apoyen los procesos de control, afectan a la eficiente gestión del inventario de mercaderías. Para el desarrollo del sistema de control interno,

los autores realizaron un diagnóstico de la situación de la empresa en cuanto al manejo de inventarios, mediante encuestas aplicadas a los empleados y clientes de la empresa.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Inventario**

El término inventarios ha existido desde que la humanidad se originó. En épocas en las que por largos periodos no caía la lluvia, los pueblos antiguos embodegaban grandes cantidad de alimentos y de esa forma lograban satisfacer las necesidades de la gente en aquellas épocas de sequía. La razón de ser de los inventarios es para evitar problemas de escasez. Mientras que en una empresa, el objetivo primordial de los inventarios es proporcionar materiales necesarios en el momento y tiempo adecuado (Zapata, Fundamentos de la gestión de Inventarios, 2014).

#### **2.2.1.1 Definición**

Inventario a aquel activo existente en las instalaciones de bodega o almacén ya sea de un insumo, artículo o producto (Zapata, Fundamentos de la gestión de Inventarios, 2014). El término inventario se define como la relación de medir, contar o pesar las existencias de un bien tangible existente en almacén o bodega y que están destinados a la venta o la producción o ayudan al normal funcionamiento de una empresa. (Mora García, 2011, pág. 221).

Cuanto se habla del término inventario, éste engloba: materias primas, partes y piezas, y productos terminados que se manejan en toda la cadena productiva.

Según Gerardo Guajardo Cantú, los inventarios “Son los bienes de una empresa destinado a la venta o la producción de productos para su posterior venta, como materia prima, producción en proceso, artículos terminados y otros materiales que se utilizan en el empaque, envase de mercancías o las refacciones para mantenimiento que se consuman en el ciclo normal de las operaciones” (Cantú, 2012).

### 2.2.1.2 Clasificación

Se da el caso de que existen productos, que son mantenidos de forma regular y que dan lugar a un correcto funcionamiento de las empresas, por lo que es necesario que cada uno de sus elementos se separen según su clasificación: (Zapata, Fundamentos de la gestión de Inventarios, 2014)

- Materias primas
- Provisiones
- Componente
- Trabajo (Producto) en proceso
- Productos Terminados

Para (Guerrero, 2009) los inventarios tienen la siguiente clasificación:

**Tabla 1:** Clasificación de los inventarios

<b>INVENTARIO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
Inventario perpetuo	Su existencia se da con un continuo acuerdo de las exigencias del almacén o bodega.
Inventarios intermitentes	Este inventario se puede realizar varias veces dentro de un mismo año o periodo.
Inventario final	Este inventario se efectúa al finalizar el presente ejercicio económico.
Inventario Inicial	Se define al inicio de las actividades comerciales.
Inventario físico	Constata las existencias de cada producto.

**Fuente:** Guerrero 2009

**Elaborado por:** Sandy Balcazar

De manera general, en toda empresa existen los siguientes tipos de inventario (Marketing Publishing, 1996, págs. 95,96):

- **Materias primas:** es todo aquel elemento simple y básico que necesita un determinado grado de transformación antes de ser considerados como un producto semielaborado, terminado o producto final.
- **Productos semielaborados:** es aquella materia prima manufacturada que se incorporan a otro artículo mayor y de esa forma aportar el producto final; se les conoce también como componentes.
- **Productos terminados:** son aquellos artículos que están completos, que están funcionando y listos para ser comercializados.
- **Consumibles:** son aquellos bienes que no han sido incluidos en el producto terminado, pero que son imprescindibles para su producción.
- **Empaquetado:** son los artículos que se usan para envolver o empaquetar los productos terminados, de manera previa a su comercialización; incluye aquellos artículos que sirven para el empaquetado y protección, ya sea para la venta o para mejorar los materiales que forman el producto durante el lapso en que permanezcan en inventario.

### 2.2.2 Control Organizacional

Se puede definirse como un “sistema cuyo propósito es garantizar el cumplimiento de los objetivos de una organización” (Arango, 2007, pág. 81). Por tanto, un sistema abarca elementos conectados entre sí, para lograr alcanzar un propósito específico. Al articular estas definiciones puede deducirse que “el control organizacional, concebido como un sistema, se ocupa de la interrelación de las habilidades, preceptos, decisiones, estructuras y dispositivos utilizados para ordenar, ajustar, medir y evaluar el comportamiento de las personas y el uso que ellas hacen de los recursos con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de una organización” (Arango, 2007, pág. 81).

### **2.2.2.1 Sistema Organizacional**

Las acciones otorgadas al sistema de control de inventarios se clasifican en dos grupos: la regulación del comportamiento de la organización y la ejecución del trabajo (Arango, 2007, pág. 84).

Las *acciones de regulación* son aquellos ajustes referidos al funcionamiento de un sistema a sus finalidades. La regulación, a nivel organizacional, se efectúa en los siguientes procesos: declaración de los propósitos y elección de los medios para lograrlos, y el momento de la ejecución de las acciones.

La *ejecución del trabajo* se refiere al proceso en el cual se establece la forma de como el trabajo debe ser realizado para cumplir con la finalidad de la compañía.

### **2.2.2.2 Manual de funciones**

Normalizan la información existente sobre los distintos aspectos organizacionales que una empresa necesita para el cumplimiento de un trabajo. Puede conceptualizarse como “escritos que comprenden la descripción de actividades a seguir para ejecutar las funciones de una, dos o más unidades administrativas. El manual contiene los puestos o unidades administrativas que interceden, aclarando su responsabilidad y participación” (Gómez, 1977, p.125).

Su finalidad principal es facilitar la comprensión de las actividades desarrolladas por los trabajadores a los dirigentes de la organización, usarse como instrumento para el análisis de los resultados alcanzados, brindar información que permita el establecimiento de métodos de control y seguimiento, y anticiparse a preparar procesos de autoevaluación para los resultados conseguidos.

#### **Ventajas:**

El usar un manual de funciones o procedimientos permite el logro de los siguientes objetivos:

- Un trabajador cualquiera en un determinado departamento, consigue ejecutar las funciones de otro.
- Se incita a alcanzar la uniformidad en la forma en la que se realizan las tareas.
- Ahorra tiempo y esfuerzo.
- Ayuda a que las tareas tiendan siempre a ser mejoradas.

### **2.2.3 Control de inventarios**

El control de inventarios es un instrumento primordial en la administración moderna, pues permite a las empresas conocer las cantidades de productos que realmente existen en el almacén o bodega y que están dispuestas a ser vendidas, en un lugar y tiempo determinado, así como los requisitos necesarios para su almacenamiento.

Con frecuencia se puede encontrar que dos definiciones se mezclan y, en ocasiones, tienden a la confusión, siendo estos la “administración” y el “control de inventarios”. La relevancia del control y la gestión de inventarios en ocasiones son subestimadas en muchas empresas u organizaciones, debido al proceso mecánico de las operaciones relacionadas con esta función.

El control de inventarios se vincula a la parte *operacional* de los inventarios, por tanto está vinculada a todas aquellas prácticas consideradas al momento de embodegar o almacenar un producto. Los procesos ejecutados con el control de inventario son: “cómo y cada cuanto debe realizarse el conteo de inventario, cómo deben ser su registro en el manejo de inventarios (entradas, salidas, fechas, lotes), cómo elaborar las órdenes de pedido, cómo recibir las órdenes de despacho, cómo efectuar la inspección de órdenes de recibo, cómo garantizar un correcto almacenamiento (bodega, estantería, luz, ventilación)” (Mora García, 2011, pág. 215).



**Figura 2:** Esquema de Gestión de Inventarios

**Fuente:** (Mora García, 2011, pág. 216)

### 2.2.3.1 Definición

Se puede puntualizar a la *gestión de inventarios* como el proceso que asegura la existencia adecuada de productos en las instituciones, y de esta forma asegurar que los procesos de producción y atención al cliente sean eficientes. El objetivo principal de controlar los inventarios es el de mantener en disponibilidad los productos necesarios para el buen funcionamiento de la institución. En el ámbito contable se establece al término inventario como una cuenta ubicada en el grupo del Activo Corriente y dentro del grupo del Activo, en ella se detallan todas las denominaciones existentes (Zapata, Fundamentos de la gestión de Inventarios, 2014).

Actualmente, la gestión empresarial trata el manejo de inventarios con un nuevo enfoque, el cual contempla procesos de seguridad y control administrativo-contable con la finalidad de salvaguardar la integridad material de los productos (de calamidades como: robos, fraude, deterioro), mantener sus propiedades durante las etapas de manejo logístico, mantener existencias adecuadas y maximizar la rentabilidad de los recursos financieros.

Con la finalidad de cumplirlos, el sistema de inventarios debe dar cumplimiento a tres condiciones básicas (Marketing Publishing, 1996, pág. 89):



- Asegurar la calidad del servicio ansiado a los clientes.
- Tener los niveles más bajos posibles de capital inmovilizado en inventarios.
- Gestionar los procesos a realizar con los costes más baratos posibles, sin afectar la eficiencia y eficacia que deben mantener los mismos.

Las dos últimas condiciones son las más principales, pues ayudan a calcular con mayor exactitud los costes totales y el potencial de rentabilidad del dinero que fue invertido, considerando también los costes incurridos en la gestión de inventarios.

### 2.2.3.2 Características del control de inventarios

Un adecuado control de inventarios debe (Mora García, 2011, pág. 183):

1. **Reflejar la naturaleza de estructura organizacional:** Un sistema de control debe ser elaborado y ejecutado de tal forma que se ajuste a las necesidades de la empresa y tipo de actividad que va a controlar.
2. **Proveer oportunidad:** Un control adecuado debe detectar de forma inmediata las desviaciones, siendo lo apropiado que las descubra antes de que ocurran.
3. **Proporcionar accesibilidad:** Todo control debe contener parámetros sencillos que faciliten su ejecución pues, aquellos parámetros complicados dan lugar a confusiones.
4. **Ubicación estratégica:** Es improbable e incosteable que se establezcan controles que regulen todas las actividades que ocurren dentro de una compañía, por lo que debe implantarse controles en determinadas áreas consideradas con un alto valor estratégico.

Las principales funciones de control de inventarios son (Zapata, Fundamentos de la gestión de Inventarios, 2014):

1. Tener un registro con existencias actualizadas, el lapso depende del tipo de empresa, o de los productos comercializados.
2. Dar comunicado del nivel de existencias de tal forma que, permitan saber cuándo hacer un pedido y cuanto se debe de pedir de cada uno de los productos.

3. Informar las situaciones problemáticas, que lugar a la existencia de errores o de un mal funcionamiento del sistema.
4. Elaborar informes dirigidos a la dirección y a los encargados del manejo de inventarios.

### **2.2.3.3 Finalidad del control de inventarios**

El propósito primordial del control de inventarios es el de ser utilizado en forma de *colchón* acorde a la oferta y demanda del mercado, y de esa forma dar satisfacción a las necesidades de los clientes. No obstante el conservar estos inventarios en el almacén o bodega puede resultar difícil, debido a la necesidad de espacios adecuados de almacenamiento, así como requerimientos financieros o económicos para la adquisición de productos necesarios para el adecuado manejo de las empresas (Zapata, Fundamentos de la gestión de Inventarios, 2014).

Conservar un nivel alto de inventarios simboliza un acto de confusión para el personal administrativo de las organizaciones: por una parte está satisfacer las necesidades de los clientes y por otra la repercusión que tiene esta en la parte financiera.

El objetivo de los inventarios es garantizar un adecuado funcionamiento de las actividades de la empresa, mediante la optimización de:

- Servicio al cliente
- Costos operativos
- Costos de inventario

### **LOS INVENTARIOS Y SU OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Una gestión adecuada de los inventarios debe exponerse de tal forma que facilite a la empresa el alcance de cinco objetivos clave (Marketing Publishing, 1996, págs. 100,101):

**Generar economías de escala:** el comprar cantidades adecuadas permite a las empresas generar ahorros significativos, ya sea en los precios de compra, en el transporte (mediante el uso adecuado de la capacidad de los medios de transporte) y en la producción (al manufacturar lotes de tamaño óptimo que aumenten su capacidad productiva y reduzcan el coste unitario).

**Equilibrar la oferta y la demanda:** anteriormente se señaló que, a pesar de los presagios o pronósticos, es muy complicado atiparse a incertidumbres que en la práctica son producidos en la demanda de aquellos productos con los que una empresa cuenta; en este sentido, los inventarios hacen las veces de un «colchón» entre el mercado y la producción, con el propósito de generar un lapso a esta última para que se acople al nivel que la demanda exige. En otros casos, un ejemplo claro son los juguetes, las empresas que las fabrican lo almacenan durante meses para lograr hacer frente a la demanda producida en un mes.

**Protección contra fluctuaciones en el abastecimiento de materias primas:** en varias empresas las materias primas se consiguen solo en un determinado época del año; en otros casos, las empresas realizan stocks relevantes ante un próximo aumento de los precios o preverse ante una futura escasez.

**Protección contra desajustes entre las áreas que intervienen en el proceso:** este tipo de desajustes se producen, por incoherencias entre la programación de compras y la producción o entre la producción y la distribución, o también puede darse por fallos en los términos de tiempo de entrega pactados con los proveedores, entre otros.

**Mejorar el servicio al cliente:** al conservar niveles apropiados y óptimos de existencia de productos se consigue: ocuparse de forma rápidamente en respecto a una demanda no prevista por parte de un cliente, la inmediata reposición de productos con fallas, entre otros.

#### **2.2.3.4 Sistemas de control de inventarios**

Un sistema de control de inventario es un procedimiento en el cual una empresa efectúa una administración eficiente en lo referente al movimiento y almacenamiento de mercancías y del flujo de información y recursos que se producen a partir de esto. Al utilizar un sistema que gestione los inventarios se puede observar a dos agentes trascendentales en la toma de decisiones, mismos

que son: la clasificación del inventario y la confiabilidad en los registros, pues es importante estar al corriente de qué cantidad se debe mantener en existencia, así como tener identificado de forma clara cada uno de los productos que organización maneja. (Castro, 2014).

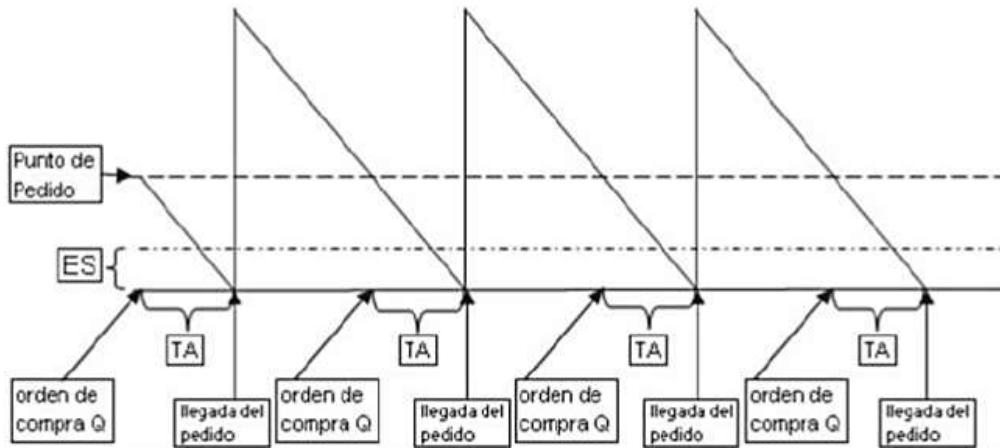
Un sistema de inventario es un sistema que se utiliza para lograr controlar el nivel de existencia y establecer cuánto la cantidad exacta de requerimiento de cada producto y cuándo hacerlo. Se puede verificar que básicamente existen dos tipos de sistemas de inventario: sistema de inventario continuo o cantidad fija de pedido y el sistema de inventario periódica, o de período constante entre pedidos (Guerrero, 2009, pág. 100). A continuación una breve descripción de cada uno de ellos:

#### **a. Sistema de inventarios de revisión continua**

Este sistema mantiene un registro de stocks disponibles para cada producto o artículo que la empresa comercializa. Al decaer las existencias hasta el llamado *punto de pedido o punto de reorden*, se ubicará una orden para restablecer el inventario. Dicha orden radica en una cantidad fija o constante de material, misma que minimizará los costos totales del inventario, puesto que es una cantidad adecuada de pedido.

Su ventaja principal está en que este sistema nos da la facilidad de conocer en todo instante el estado del inventario. Esto es muy importante y de forma especial para suministros críticos de la empresa, como las materias primas. Pero el costo de mantener un sistema de este tipo puede producir una gran desventaja ya que el costo generado por la revisión constante del inventario es significativo (Guerrero, 2009, pág. 100).

La figura 2 simboliza la colocación de una orden de compra (cantidad fija  $Q$ ) en el momento en que el inventario llega al punto de pedido (PP), con un tiempo de anticipación (en la figura denominado TA, tiempo de anticipación); una vez pasado ese tiempo, se produce lo conocido como la llegada real del pedido.



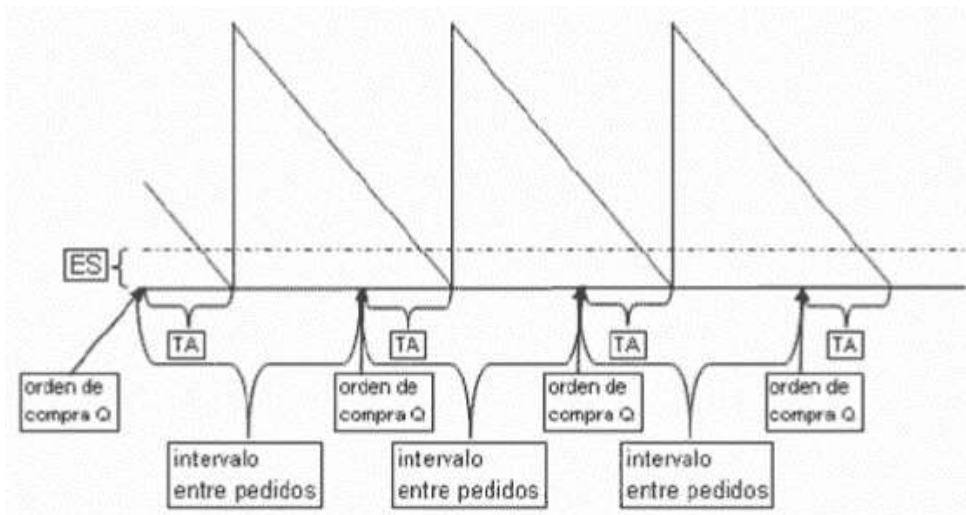
**Figura 3:** Sistema de inventarios de revisión continua

**Fuente:** (Guerrero, 2009, pág. 100)

### b. Sistema de inventarios de revisión periódica

Este tipo de sistema permite visualizar, el nivel o cantidad a pedir cuantificado de forma periódicamente (es decir, no hay una cantidad fija de pedido), ejemplo: cada 3 semanas o cada mes, de forma bimensual, trimestral, cuatrimestral o en el tiempo deseado. El tiempo establecido depende de la información específica y se le conoce como intervalo entre pedidos, y en este sistema se lo mantiene fijo. Una vez efectuada la revisión, procedemos a realizar un pedido por la cantidad de material necesario para que el inventario regrese al nivel deseado. El coste de revisión en este sistema es mínimo, puesto que no se inspeccionan las existencias entre la colocación de dos pedidos. No obstante, al estar ejecutando revisiones habituales, el control sobre los niveles de existencias es menor de forma significativa; por lo que se recomienda aplicar a productos o partes críticas de la producción (Guerrero, 2009, pág. 117).

La ejecución de este sistema lleva a alcanzar niveles de inventario superiores, por lo que se incrementa el costo. En la figura 3 se observa que no existe un punto fijo del inventario (punto de pedido), sino un intervalo entre pedidos fijo y constante a lo largo del horizonte de planeación. Los pedidos en este sistema, de forma igual que en el anterior, llegan luego de haber transcurrido un tiempo de anticipación (TA).



**Figura 4:** Sistema de inventarios de revisión periódica

**Fuente:** (Guerrero, 2009, pág. 117)

### 2.2.3.5 Indicadores de control de inventarios

Con el propósito de entender de mejor forma la manera en cómo se mide el control de inventarios, debe considerarse el análisis de los 3 indicadores expuestos a continuación (Castro, 2014):

#### 1. Stock Máximo

También conocido como la máxima cantidad que un determinado artículo debe mantener dentro de un almacén, en relación al costo que representado para la empresa y el tiempo que toma su comercialización. Ciertas empresas creen beneficioso tener un inventario grande en casos especiales como los mencionados a continuación:

- a. El tiempo empleado por parte del proveedor para despachar es extenso.
- b. El producto posee una rotación alta y se tiene identificada su temporada alta de comercialización.
- c. Cuando existen especulaciones sobre el alza en el precio de los productos y/o materiales.
- d. Cuando el costo de incurrido en almacenamiento es bajo y el de transportarlo es alto.

## **2. Stock mínimo (stock de seguridad)**

Definido como la cantidad mínima de un artículo que debe existir en un almacén, mínima que, en caso de llegar a ser inferior al mínimo requerido, puede producir problemas significativos de abastecimiento y pérdidas para la compañía. A las empresas les conviene mantener un bajo nivel de inventarios debido a los sucesos siguientes:

- a. Al mantener acuerdos de entera confianza con quienes nos proveen el inventario.
- b. Al contar con un tiempo de entrega rápido o inmediato por parte del proveedor.
- c. Determinar un artículo con una rotación baja y cuyo mantenimiento representa un alto costo.
- d. Al identificar especulaciones sobre la tendencia a la baja en los precios de los artículos.
- e. En el momento en el que los costos de realizar un pedido son bajos, sin dar importancia a la frecuencia de pedido o la cantidad requerida.

## **3. Punto de re-orden**

El punto de re-orden se refiere al nivel de almacenamientos donde se debe de efectuar el pedido para resurtir el almacén teniendo en cuenta los tiempos de los proveedores y que de esa forma no exista problemas de abastecimiento.

### **2.2.4 Gestión de Inventarios**

#### **2.2.4.1 Costes de gestión del inventario**

La optimización de los recursos disponibles en la formación de stock se consigue mediante un control exacto de los costes que tienen una relación directa con la propia existencia de los inventarios. Entre esos costes vale la pena recalcar aquellos que se han expuesto en la tabla 2.

Los costes que se pueden asignar a la tenencia de inventarios pueden alcanzar un nivel de importancia alto, aparte del dinero invertido en su formación. Debido a esto, existe dos disyuntivas a tomar en cuenta por parte directiva de las PYMES mismos que son: “mientras más tiempo estén los materiales y productos en inventario, mayor será los costes de posesión y gestión en los que se debe incurrir” y “mientras más elevada sea la rotación de los materiales y productos que existen en el inventario, menor será los costes incurridos en la posesión y gestión de los mismos” (Marketing Publishing, 1996, pág. 93)

Dichas disyuntivas representan cuán importante es el establecer y mantener un vínculo muy estrecho y dinámico entre las ventas, las compras y el aprovisionamiento, y de la necesidad de determinar con la mayor exactitud posible las previsiones de salida y, en especial, el punto de re-orden. Con la finalidad de mantener los costes de posesión y gestión en sus niveles adecuados y óptimos, las empresas deben lograr mantener un equilibrio entre los “picos y valles” que son producidos con el volumen de los inventarios.

**Tabla 2:** Clasificación de los costes de gestión de inventarios

<b>TIPO</b>	<b>DE</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>COSTES</b>		
<b>Costes financieros o costes de posesión</b>	<b>de</b>	<p>Son calculados en términos del coste financiero que el dinero tiene en el mercado en relación directa a dos enfoques:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Teniendo en cuenta que el dinero invertido en la creación del inventario hubiese sido financiado por parte de una entidad financiera externa.</li> <li>Determinando la rentabilidad que la empresa pudiese devengar, si en lugar de dedicar ese dinero a la creación de inventario hubiese invertido en el mercado financiero.</li> </ol>
<b>Costes de conservación</b>	<b>de</b>	<p>Simbolizan los costes referidos al mantenimiento y preservación física de los inventarios como: personal, alquiler de locales, amortización de los edificios destinados a depósitos, mantenimiento y reparaciones, amortización de las instalaciones, etcétera.</p>

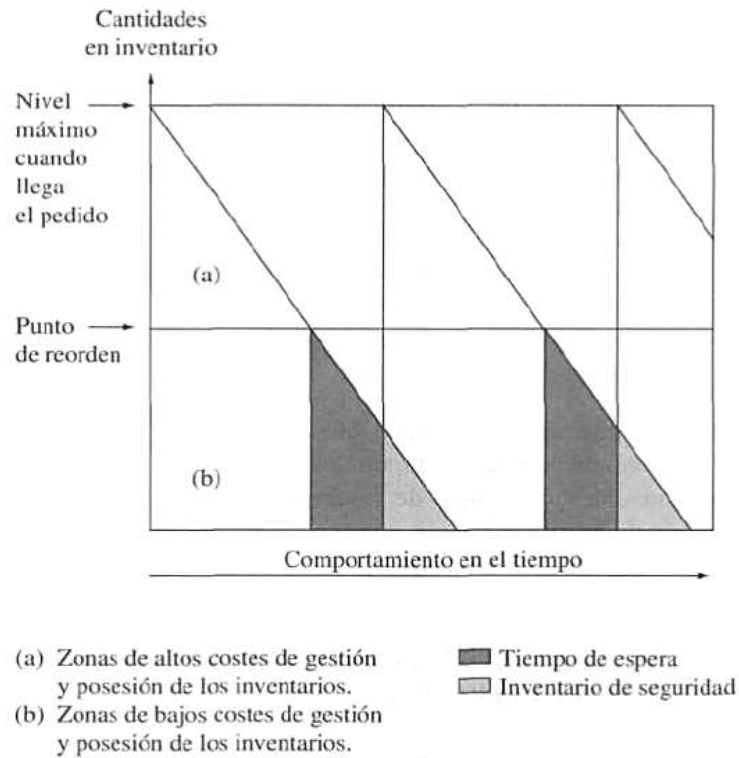


<b>Costes de gestión</b>	Formado por aquellos costes que se relacionan con el personal directivos o de supervisión siempre y cuando estos mantengan una estrecha relación con el área de inventarios, los controles contables e informáticos, el procesamiento de ingresos y egresos de materiales y productos, el transporte interno, consumibles, vigilancia, teléfono, auditorías, etcétera.
<b>Costes de riesgo</b>	Son aquellos valores que la empresa desembolsa para evitar o compensar las causas que disminuyan el valor de los inventarios ya sea por un motivo u otro; por ejemplo, seguros, obsolescencia, daños, relocalización, etcétera.

**Fuente:** (Marketing Publishing, 1996, pág. 92)

**Elaborado por:** Sandy Balcazar

Esta orientación tiene sus fundamentos en el acto de que los inventarios alcanzan a sus niveles más altos o “picos” en el instante en que ingresan los materiales y productos comprados, y van disminuyendo con dirección hacia la posición “cero”, o cae en “valles”, en la medida en que son llevadas a la producción o al área de ventas. Debido a esto, la meta es que los niveles jamás lleguen a «cero», y de esa forma de evitar las rupturas o desestabilizar los niveles stock. Debido a esto es que el punto de re-orden debe colocarse antes de que las existencias se terminen por completo (Marketing Publishing, 1996, pág. 94).



**Figura 5:** Los inventarios y su comportamiento en el tiempo

**Fuente:** (Marketing Publishing, 1996, pág. 95).

#### 2.2.4.2 Indicadores de gestión de los inventarios

Cada entidad empresarial determina sus metas con el uso de indicadores. Por lo que resulta importante precisar qué tipo de productos se comercializan y asignar a cada uno la meta que va obtener mediante el análisis de los resultados, por ejemplo: en el manejo de inventarios de combustible un indicador importante es el de conocer qué porcentaje se merma debido a la evaporación y llevar a cabo las acciones correctivas para impedir que se produzca dicha pérdida, en una empresa que comercializa productos de consumo masivo la meta sería determinar el porcentaje de ajustes en pesos permitidos por valor de producto inventariado o movido durante un tiempo.

Los objetivos de los indicadores logísticos son los mencionados a continuación (Mora García, 2011, pág. 196):

- Tomar las medidas necesarias sobre los problemas operativos, mismos que debe ser bien identificados.

- Calcular el grado de competitividad que tiene la empresa frente a la de sus competidores.
- Dar entera satisfacción a las expectativas que el cliente tiene mediante la disminución del tiempo de entrega y la optimización del servicio entregado.
- Dar uso apropiado a los recursos y activos asignados, de tal forma que aumenten la productividad y efectividad en los distintos procesos ejecutados hacia el cliente final.
- Disminuir gastos e incrementar la eficiencia operativa.
- Establecer similitudes con empresas del mismo sector y que operan en el ámbito local y mundial ( Benchmarking)

### **Esquema de implantación:**

Se deben establecer indicadores solo para aquellas actividades o procesos significativos o importantes al objetivo logístico de la empresa. Para lograrlo, se debe seguir los siguientes pasos (Mora García, 2011, pág. 197):

1. Reconocer el proceso logístico a ser medido.
2. Identificar de forma clara y precisa cada paso a seguir del proceso.
3. Determinar el objetivo que persigue el indicador y cada variable a medir.
4. Recoger información relacionada al proceso.
5. Realizar la cuantificación y medición respectiva de las variables.
6. Determinar que indicador va a ser controlado.
7. Realizar una comparación entre el indicador global propio de la empresa y el de la competencia.
8. Ejecutar mediciones de tal forma que el seguimiento sea el adecuado y su retroalimentación la correcta.
9. Dar mejora continuamente al indicador.



**Figura 6:** Indicadores de Gestión

**Fuente:** (Mora García, 2011, pág. 197)

## 2.2.5 Control interno

### 2.2.5.1 Definición

Al control interno se lo puede definir como un proceso de gestión integral, mismo que es diseñado para afrontar los peligros en el desarrollo de las operaciones y que dan una seguridad razonable al logro de objetivos institucionales (Camino, 2014, pág. 11). El control interno es diseñado e implementado “de tal forma que trate los riesgos y fraudes existentes dentro de un negocio, mismos que se convierten en una amenaza para la consecución de los objetivos establecidos, tales como: la confiabilidad de la información financiera” (Mantilla & Samuel, 2008, pág. 22).

El control interno también puede ser definido como un proceso desarrollado en la organización a fin de suministrar seguridad confiable respecto al logro de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013). El documento arriba mencionado, también detalla cada uno de los componentes del control interno, proporcionando un criterio sobre el cual los sistemas de información pueden llegar a ser valorados o evaluados. Además este documento, presenta una guía para la elaboración del informe de control interno, así como dota al auditor o empresario de una herramienta efectiva de evaluación de un sistema

de control interno. El documento plantea los siguientes objetivos (Blanco Luna, 2012, pág. 194):

1. Establecer una definición de control interno que pueda ser utilizado universalmente.
2. Suministrar un estándar a las organizaciones, por el cual puedan valorar su sistema de control, a más de determinar cómo mejorarlo.

### 2.2.5.2 Objetivos

El COSO en su informe, determina los objetivos que persigue el control interno, mismos que se detallan a continuación (Mantilla S. , 2005, pág. 17):

- Lograr tener la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones que la entidad ejecuta.
- Dar fiel cumplimiento la normativa aplicable.
- Asegurar que la información financiera sea obtenida de forma confiable y oportuna.

Para (Estupiñán Gaitán, 2006, pág. 19) el Control Interno está formado por el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que den seguridad a los activos de que están correctamente resguardados, que los registros contables son verídicos y que la actividad de la entidad se desarrolla efectivamente según las directrices marcadas por la parte administrativa.

### 2.2.5.3 Clasificación

Dentro de las empresas, el control interno puede llegar a clasificarse en (Perdomo, 2004):

- **Control interno administrativo:** es aquel control que relaciona a la eficiencia operacional y la realización de operaciones conforme a las políticas instauradas por la administración de las empresas.

- **Control interno contable:** es aquel control relacionado a salvaguardar los activos, su autenticidad, su confidencialidad y oportunidad de la información financiera.

#### **2.2.5.4 Principios**

El Control es la medida de los resultados conseguidos y su comparación con los resultados deseados, examinando los desvíos. Para un apropiado Control Interno es trascendental tomar en cuenta los siguientes principios:

- Equilibrio en la otorgación de responsabilidades, dotándolos de los recursos necesarios para su control de tal forma que aseguran el debido cumplimiento de las mismas
- Servir de orientación a la consecución de objetivos, instaurando medidas de desempeño que evalúen su cumplimiento.
- Conservar un sentido de oportunidad con la que se ejecutan las actividades, ya que para que exista un control eficiente es necesario que este sea oportuno y suficiente.
- Impedir desviaciones de tal forma que anulen o disminuyan su efecto acogiendo medidas protectoras, con la respectiva anticipación a que sucedan.
- Emplear el principio de excepción dirigidos de forma directa hacia los puntos verdaderamente necesarios, lo que produce una reducción de costos y tiempo.
- Independencia. Los encargados del control no deben estar implicados en las actividades propias de la observación.

#### **2.2.5.5 Elementos del Control Interno**

De manera general, el control interno está compuesto por cinco componentes, los cuales interactúan entre sí y surgen de la manera en que se administran los negocios. A continuación se describe cada uno de ellos (Blanco Luna, 2012, págs. 198-200):

**Ambiente de Control:** define el *tono* de la empresa, influenciando en la conciencia que la gente obtiene sobre el control. Se puede considerar como fundamento para el control interno efectivo, y suministra disciplina y estructura. Este componente está formado de los siguientes elementos:

- Comunicación y cumplimiento obligado de forma íntegra de los valores éticos.
- Compromiso por la competencia.
- Colaboración de quienes conllevan el gobierno.
- Filosofía y estilo de operación de la administración.
- Estructura Organizacional
- Designación de autoridad y responsabilidad
- Políticas y prácticas de recursos humanos

**Proceso de valoración de riesgos de la entidad:** Esta fase permite identificar los riesgos de la empresa, y plantear procesos que permitan responder adecuadamente a ellos y conocer los potenciales resultados derivados de ellos. En la exhibición de informes financieros, el proceso de valoración de riesgos contiene la forma de como la administración equipara los riesgos significativos para la elaboración de los estados financieros que originan una presentación razonable. Todos los ámbitos significativos relacionados con las políticas y procedimientos usados para la contabilidad y presentación de informes financieros estiman la importancia de los peligros, valora la posibilidad de que ocurran, y decide las acciones consecuentes para su administración.

El procedimiento de valoración de riesgos, direcciona la forma de como la entidad considera la probabilidad de que existan transacciones no registradas y examina las estimaciones significativas inscritas en los estados financieros. Los peligros trascendentales para la presentación confiable de los informes financieros de igual forma se relacionan con eventos o transacciones concretas. Las amenazas importantes para la presentación de informes financieros contienen eventos y circunstancias externas e internas que pueden suceder y afectar de forma adversa la habilidad que una entidad tiene para iniciar, registrar, procesar, e informar datos

financieros consistentes con las afirmaciones de la administración expuestas en los estados financieros.

Después de identificar los riesgos, la administración debe considerar su importancia, la probabilidad de su ocurrencia, y la forma de como deberán ser administrados. La administración tiene la probabilidad de iniciar planes, programas, o acciones para direccionar riesgos específicos o puede optar por decidir un riesgo a causa del costo o por otra consideración. Los riesgos pueden ocurrir o pasar de un extremo a otro a causa de circunstancias como:

- Cambios ocurridos en el entorno de operación.
- Sistemas de información nuevos o actualizados
- Personal nuevo
- Incremento rápido
- Nueva tecnología
- Operaciones extranjeras prolongadas
- Modelos de negocio, productos, o actividades nuevas
- Reingeniería corporativa
- Nuevos pronunciamientos de contabilidad

**Sistemas de información y comunicación:** este tipo de sistemas están compuesto de infraestructura, software, personal, procedimientos y datos. La infraestructura y el software estarán ausentes, o poseerán menor significado en los sistemas manuales, al contrario otros sistemas de información hacen uso prolongable de las tecnologías de la información (TIC's). Este sistema es radical para lograr alcanzar los objetivos de presentación de informes financieros; éste consta de los procedimientos y de los registros planteados para iniciar, registrar, procesar e informar las transacciones de la entidad y para mantener la obligación de responder por los activos, pasivos, y patrimonio neto relacionados.

El uso de procedimientos programados ayuda a que las transacciones pueden iniciarse de forma manual o automática. Los registros contienen la identificación y captura de información trascendental para las transacciones o eventos ocurridos.



El procesamiento contiene funciones como: edición y validación, cálculo, medición, valuación, resumen, y conciliación, ya sean desarrolladas por procedimientos automatizados o manuales.

La información contenida en los informes se relaciona con la preparación de informes financieros de la misma forma con otra información, contenida en formato electrónico o impreso, que la entidad utiliza para medir y revisar el desempeño financiero de la entidad y que emplea en otras funciones. La calidad de la información generada por el sistema afecta la destreza de la administración para la toma de decisiones adecuadas para administrar y controlar las actividades de la entidad y para elaborar informes financieros confiables.

Debido a esto, un sistema de información comprende métodos y registros que:

- Identifiquen y registren transacciones válidas, con el detalle suficiente para permitir la clasificación adecuada de las transacciones para que surtan efecto en la presentación de informes financieros.
- Calcula el valor de las transacciones de tal forma que permite registrar su propio valor monetario en los estados financieros.
- Establece el período en el que ocurrieron las transacciones, y de esa forma permitir su debido registro en el período contable apropiado.
- Muestra de forma adecuada, en los estados financieros las transacciones y los descubrimientos relacionados.

La comunicación involucra proveer un entendimiento de los papeles y responsabilidades que cada persona relacionada con el control interno, sobre la presentación de informes financieros. Contiene la extensión en la cual el personal comprende cómo sus actividades en el sistema de información para la presentación de informes financieros se relacionan con el trabajo de otros, y los medios utilizados para informar excepciones a un nivel más alto dentro de la entidad. Los canales de comunicación abiertos ayudan a tener la certeza de que las excepciones serán reportadas y se actúa sobre ellas.

La comunicación se puede dar mediante: manuales de políticas, manuales de contabilidad y de presentación de informes financieros, y memorandos. La comunicación también se puede realizar de forma electrónica, oral y mediante acciones que la administración considere.

**Procedimientos de Control:** Los procedimientos de control se definen como políticas y procedimientos llevadas a cabo por la parte directiva de la administración, por ejemplo, aquellas acciones necesarias que direccionen los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Los procedimientos de control poseen varios objetivos y se emplean en distintos niveles organizacionales y funcionales. Habitualmente, los procedimientos de control importantes para una auditoría, se pueden categorizar como políticas y procedimientos mismos que se relacionarán con lo siguiente:

- Procesamiento de información
- Revisiones del desempeño
- Segregación de funciones
- Controles físicos

**Supervisión y seguimiento de los Controles:** La supervisión y el seguimiento de los controles se pueden definir como un proceso que certifica la calidad del desempeño del control interno en el tiempo. Se debe tomar en cuenta la valoración del diseño y la operación de los controles sobre una base pertinente, de tal forma que permita en un futuro tomar las acciones correctivas necesarias. La supervisión y el seguimiento se hacen de tal forma que aseguren la operatividad de los controles en el tiempo. La supervisión y el seguimiento de los controles se ejecutan a través de actividades de supervisión y seguimiento en tiempo real, evaluaciones separadas, o combinadas. Las actividades relacionadas a la supervisión y seguimiento en tiempo real constituyen actividades normales que ocurren en una entidad e incluyen la administración regular y las actividades de supervisión.

Aquellos quienes gestionan las ventas, compras, y producción a niveles de división y corporativo se hallan frente a las operaciones y son ellos quienes están al tanto de los actos adversos ocurridos en los procesos. En varias empresas u organizaciones, el personal apoya en los procesos de seguimiento y supervisión de los controles de la entidad mediante estimaciones separadas. De forma regular proveen información sobre el funcionamiento adecuado del control interno, prestando una atención considerable a la evaluación del diseño y a la operación del control interno. Notifican la información resultante sobre las fortalezas y debilidades y otorgan recomendaciones para mejorar el control interno.

Las actividades relacionadas a la supervisión y seguimiento incluyen el uso de información que proviene de las comunicaciones percibidas de partes externas. Los clientes de otorgan de forma implícita los datos de facturación a través del pago de sus facturas o asumiendo de esa forma sus cargos. También, los reguladores consiguen comunicar a la entidad las inquietudes sobre cuestiones que interfieren en el funcionamiento del control interno, por ejemplo, comunicaciones relacionadas con exámenes elaborados por agencias reguladoras de bancos. En el desarrollo de sus diligencias de supervisión y seguimiento, el personal administrativo puede considerar comunicaciones relacionadas con el control interno provenientes de los auditores externos.

#### **2.2.5.6 Control Interno de Inventarios**

Tomando en cuenta que los inventarios son el “espíritu” de las empresas de comercialización, el control interno en estas empresas juega un papel muy importante entre sus procesos, con la finalidad de cuidarlos o resguardarlos. El control interno asume un papel importante para la estructura de forma administrativa y contable en una empresa, pues asevera la confiabilidad de sus estados contables, además de la eficiencia y eficacia operativa (Poch, 2000). Debido a esto, un sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinados mismas que son adoptadas dentro de una empresa con el propósito de proteger sus activos y comprobar la confiabilidad de los datos contables.

Los elementos que interviene en un buen control interno sobre los inventarios incluyen, entre otros, los siguientes (Catácora, 1996):

- El realizar de forma periódica, vez por año un conteo físico de los inventarios, sin dar importancia que sistema utilice.
- Es recomendable que el control de inventarios se realice por utilizando sistemas computarizados, de forma especial si se maneja una gran variedad de artículos.
- No almacenar un inventario por periodos largos de tiempo.
- Permitir que tengan acceso al inventario de forma única el personal que no tiene acceso a registros contables, y de esa forma dar cumplimiento la separación y segregación de funciones
- Realizar comprobaciones al azar que permitan comparar las existencias físicas con los libros contables.
- Hacer entregas de mercancías solo con requisiciones que cuentan con las debidas autorizaciones.
- Tener en cuenta la relación de cargos y nombres de las personas autorizadas a entrar en el mismo y de los nombres de los funcionarios considerados aptos para solicitar productos u ordenar ventas y despachos a terceros.

#### **2.2.5.7 Sistema de Control Interno**

El Sistema de Control Interno se interpreta como “el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la postura de las autoridades y el personal, organizados y establecidos” (MEF, 2010) en cada empresa.

El sistema de control interno se relaciona de forma directa con los componentes del método COSO, y con los procesos administrativos, de tal que puede observarse en la siguiente figura:



**Figura 7:** Sistema de Control Interno

**Fuente:** (De la Guerra, 2013)

### 2.3 MARCO CONCEPTUAL

**Control de inventario:** Para Poch (2000) “El control de inventario tiende a conservar en disponibilidad los productos necesarios para el normal funcionamiento de cualquier empresa independiente de su respectivo campo de acción”.

**Control interno:** El control interno es el grupo de normas, principios, fundamentos, procesos, procedimientos, acciones, mecanismos, técnicas e instrumentos de control que, ordenados, entrelazados entre sí e incorporados a las personas que forman una entidad, se consideran como un medio o herramientas para conseguir una función. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013).

**Gestión:** Se relaciona con las actividades orientadas a utilizar de forma eficiente los recursos con los que cuenta una empresa, con la finalidad de llevar a cabo las operaciones de una empresa acorde sus objetivos. Es un grupo de acciones u operaciones relacionadas con la administración y dirección de una entidad empresarial. (Zapata, Fundamentos de la gestión de Inventarios, 2014).

**Inventario:** Radica en la elaboración de una lista ordenada de bienes y demás cosas de valor que son de pertenencia de la empresa. Se llama inventario a aquel activo definido como el volumen existente en almacén de un insumo, artículo o producto. (Zapata, Fundamentos de la gestión de Inventarios, 2014).

**Manual:** Designado así a aquel instrumento administrativo que contiene en forma clara, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los diferentes componentes que forman una institución, así como las instrucciones o acuerdos considerados necesarios para el cumplimiento adecuado del trabajo. (Flores, 2008)

**Procedimiento:** Sucesión de pasos, cuya realización responde a un problema estructurado. Un procedimiento radica en el seguimiento de una sucesión de pasos concretos que permiten y facilitan la realización de un trabajo de forma correcta y exitosa. (Álvarez, 2008)

**Sistema:** Un sistema es un grupo de elementos relacionados entre sí y que trabajan como un todo. Los elementos que lo conforman varían, como una serie de componentes estructurados sobre una materia o una teoría. (Arango, 2007).

**Registro:** Un registro es un reconocimiento de una situación establecida misma que es considera de relevancia. También es un proceso practicado para asentar un determinado fenómeno detallando sus particularidades específicas con la finalidad que exista un conocimiento al respecto ya sea para terceros o para un control.

## **2.4 IDEA A DEFENDER**

El Diseño de un Sistema de Control Interno de Inventarios de Mercaderías para la Empresa COSIDECO CIA. LTDA, logrará conseguir que su gestión mejore de forma significativa en lo que respecta al manejo de inventarios.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

El actual proyecto pertenece a la modalidad cuali-cuantitativa, tomando en cuenta que la información a ser analizada es cuantitativa (existencias) y la propuesta a ejecutarse parte de métodos cualitativos (por ejemplo, el análisis FODA)

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

**De campo:** Necesitó de un contacto directo con empleados de la compañía, y con el administrador, además de la observación de sus procesos de forma general.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Acorde a lo evidenciado, existente en el área comercial de la compañía un total de 7 empleados mismas que conforman el total de la población de estudio.

Al ser una población pequeña se emplearon los métodos investigativos a todos los elementos que componen la población, por tal motivo se aplicó el método CENSO.

### **3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.4.1 Métodos**

**Método Analítico-Sintético:** El método Analítico-Sintético consiste en establecer las causas y efectos producidos durante el proceso investigativo, para luego obtener su esencia y conclusiones del proceso. También, admite instaurar características mínimas de la propuesta.

### **3.4.2 Técnicas**

**Observación directa y documental:** Se pudo apreciar de forma directa mediante la observación el desenvolvimiento de los empleados en su lugar de trabajo, también se procedió a revisar la documentación relacionada a la gestión de inventarios.

**Entrevistas:** Con la finalidad de conocer a profundidad los procesos internos suscitados en la empresa, la entrevista se efectuó al administrador de la misma.

**Encuestas:** Para poder conocer de forma detallada las actividades desarrolladas son guiadas bajo normas y procesos internos establecidos, las encuestas fueron aplicadas a los empleados de la compañía en su totalidad.

### **3.4.3 Instrumentos**

**Cuestionarios base:** Aplicables a entrevistas y encuestas.

**Papeles de Trabajo:** Utilizados para la verificación de los procesos.

## **3.5 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CONTROL INTERNO**

### **3.5.1 Encuestas**

Con la finalidad de conocer si las actividades ejecutadas se guían bajo las normas y procesos internos establecidos por la compañía, se elaboró y aplicó una encuesta de siete preguntas, de la cual se obtuvo los siguientes resultados:



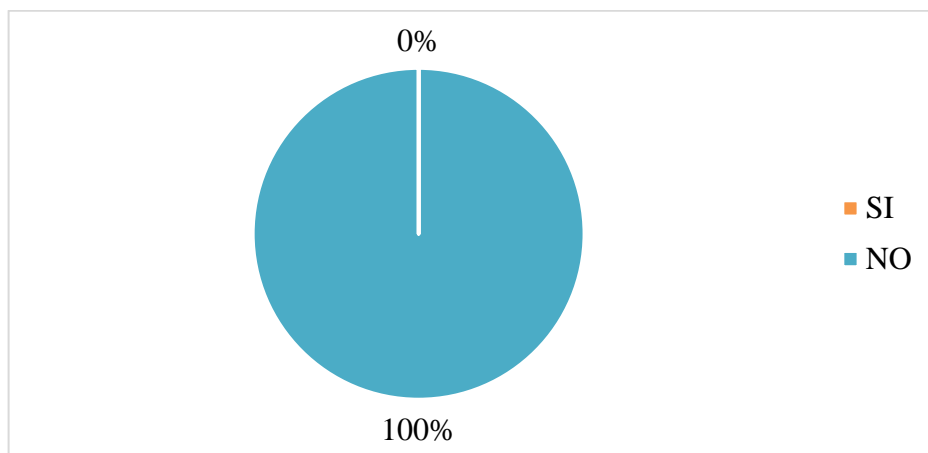
**Pregunta 1:** ¿Se aplican procedimientos de control interno en el área de inventarios?

**Tabla 3:** Pregunta #1 - Procedimientos de control interno

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	7	100%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de investigación

**Elaborado por:** Sandy Balcazar



**Gráfico 1:** Pregunta #1 - Procedimientos de control interno

**Fuente:** Tabla 3

**Elaborado por:** Sandy Balcazar

**ANÁLISIS:** Del total de la población entrevistada, todos coinciden en que dentro de la empresa que no se utilizan procedimientos de control interno, motivo por el cual se producen faltantes de inventarios y no da opción a que exista un eficiente control de la misma.

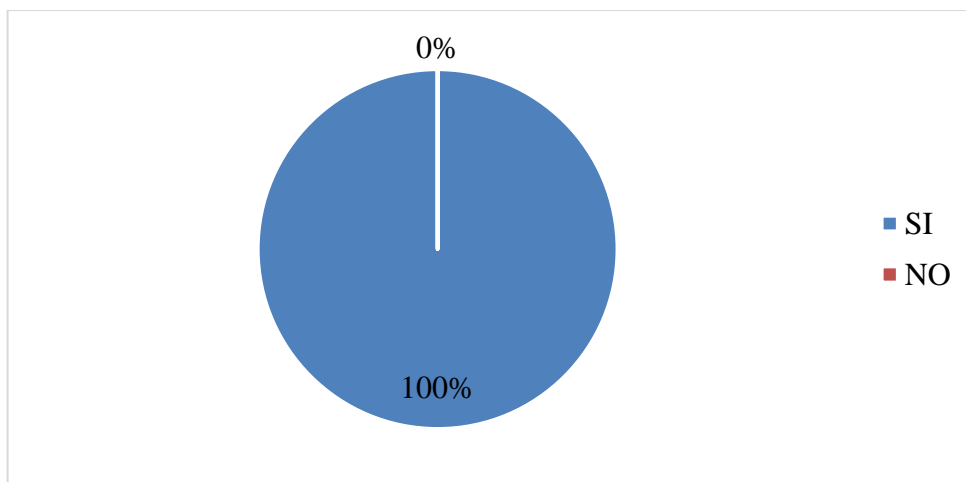
**Pregunta 2:** ¿Existe en la empresa un sistema informático o tarjetas kárdex en el que se registren los movimientos del inventario?

**Tabla 4:** Pregunta #2 – Registro Informático o Kárdex

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	7	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de investigación

**Elaborado por:** Sandy Balcazar



**Gráfico 2:** Pregunta #2 – Registro Informático o Kárdex

**Fuente:** Tabla 4

**Elaborado por:** Sandy Balcazar

**ANÁLISIS:** El 100% de la población encuestada, contestan que si existe un sistema informático que registra los movimientos del inventario, el cual es utilizado para obtener información de forma rápida y oportuna y aportar de esa forma en la toma de decisiones respecto a inventarios.

Sin embargo pese a la existencia de un sistema informático es necesario la comprobación física de existencias, y de esa forma validar la confiabilidad de los datos proporcionados por el sistema.

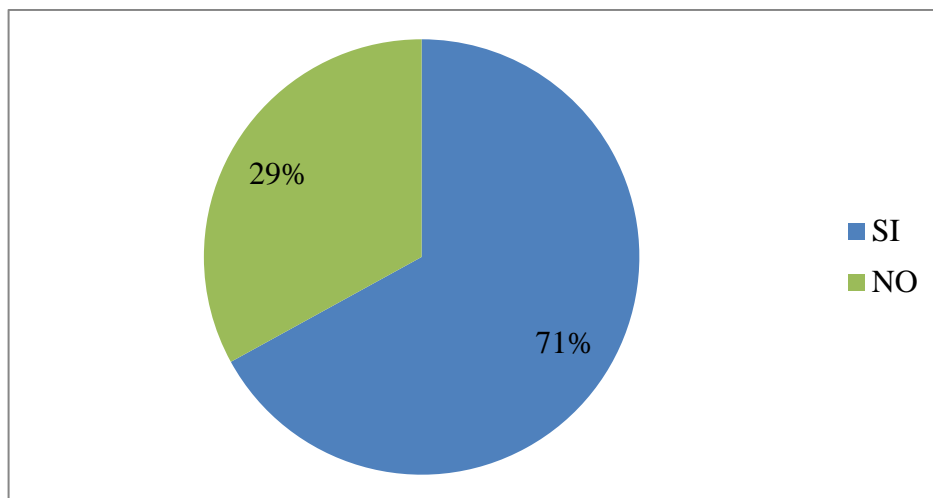
**Pregunta 3:** ¿Las existencias de inventarios pertenecientes a la empresa, se hallan codificadas y organizadas por categorías?

**Tabla 5:** Pregunta #3 – Codificación y organización de existencias

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	5	71%
NO	2	29%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de investigación

**Elaborado por:** Sandy Balcazar



**Gráfico 3:** Pregunta #3 – Codificación y organización de existencias

**Fuente:** Tabla 5

**Elaborado por:** Sandy Balcazar

**ANÁLISIS:** Luego de haber contabilizado las encuestas se puede observar que, el 71% de los encuestados respondieron que si existe una codificación y organización por categorías del inventario; mientras que lo correspondiente al 29% de la población encuestada respondieron que la codificación existe pero no es actualizada, lo cual afecta a la eficiencia de los procesos comerciales. La respuesta negativa se da a que existen varios productos sin categorizar.

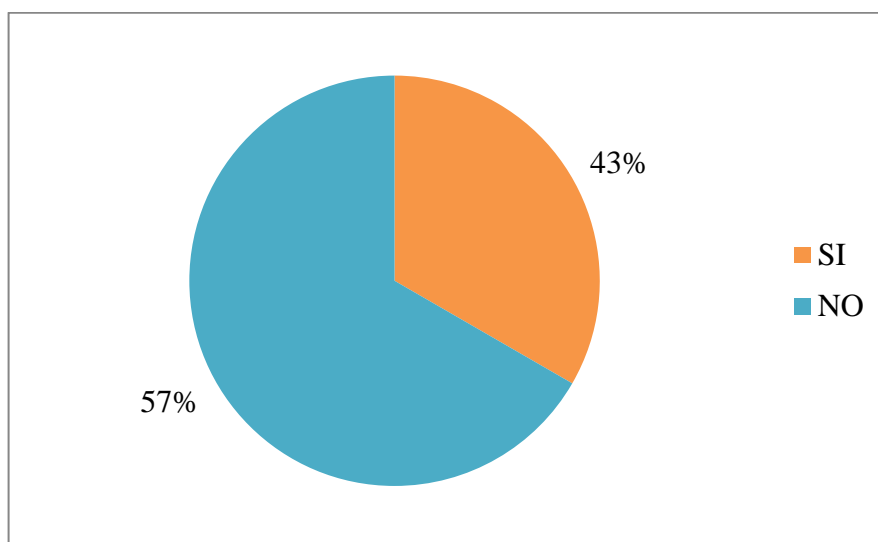
**Pregunta 4:** ¿Se ejecutan controles físicos y documentales a las existencias?

**Tabla 6:** Pregunta #4 – Control de existencias

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	3	43%
NO	4	57%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de investigación

**Elaborado por:** Sandy Balcazar



**Gráfico 4:** Pregunta #4 – Control de existencias

**Fuente:** Tabla 6

**Elaborado por:** Sandy Balcazar

**ANÁLISIS:** Del total de encuestado el 43% declaran que si se ejecutan controles físicos y documentales a las existencias mientras que el 57% manifiestan que los procesos empleados no son los adecuados, puesto a que no es un proceso exhaustivo pues se escogen productos al azar sobre los cuales se efectúa el control. Por tanto, puede concluirse que el control de existencias es ineficiente.

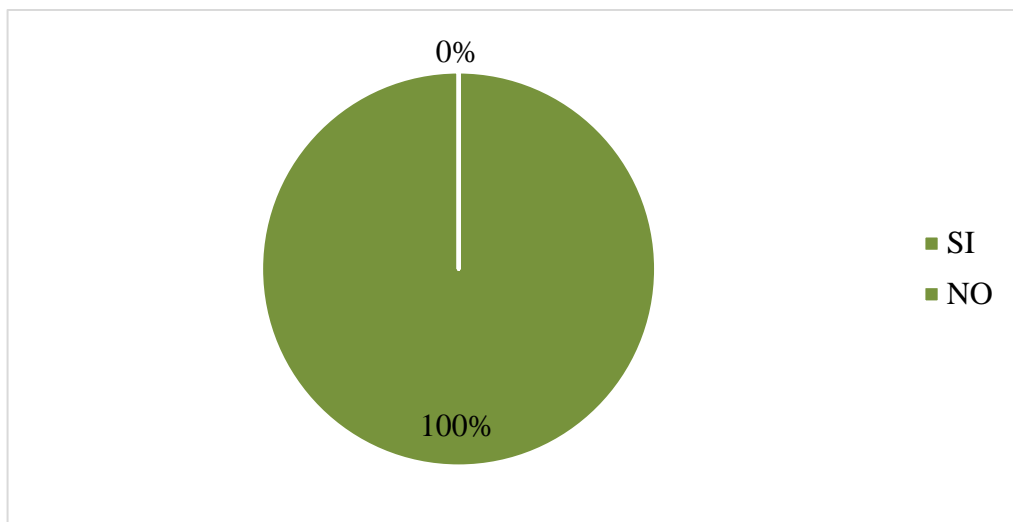
**Pregunta 5:** ¿Las instalaciones de bodega son adecuadas para mantener las existencias en óptimo estado físico y funcional?

**Tabla 7:** Pregunta #5 – Instalaciones de bodega

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	7	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de investigación

**Elaborado por:** Sandy Balcazar



**Gráfico 5:** Pregunta #5 – Instalaciones de bodega

**Fuente:** Tabla 7

**Elaborado por:** Sandy Balcazar

**ANÁLISIS:** El total de la población encuestada afirma que las instalaciones de la bodega son adecuadas para para mantener las existencias en óptimo estado físico y funcional mismo que ayudará a mantener íntegra la calidad del producto y con ello garantizar la satisfacción del cliente.

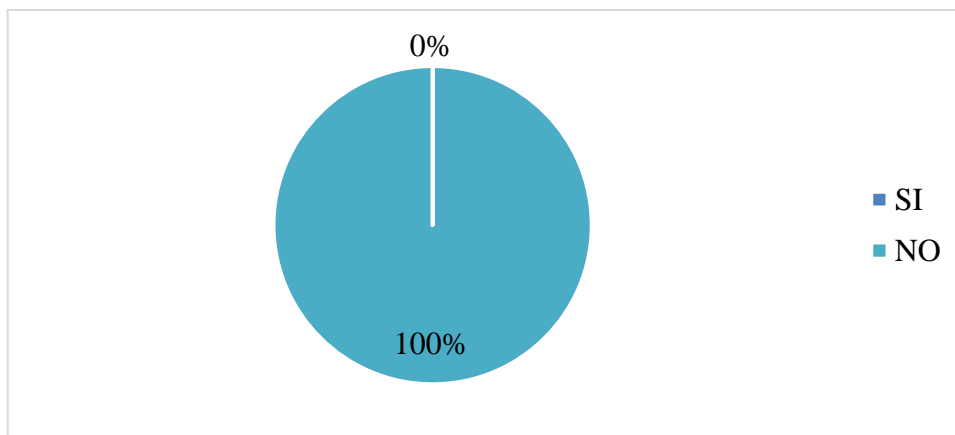
**Pregunta 6:** ¿Existen persona(s) encargada(s) exclusivamente del manejo y custodia de la bodega de inventarios?

**Tabla 8:** Pregunta #6 – Encargado(s) de bodega

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	7	100%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de investigación

**Elaborado por:** Sandy Balcazar



**Gráfico 6:** Pregunta #6 – Encargado(s) de bodega

**Fuente:** Tabla 8

**Elaborado por:** Sandy Balcazar

**ANÁLISIS:** El 100% de la población encuestada respondieron de forma negativa a la pregunta planteada debido a que, a toda persona del área comercial se le es permitido el acceso a bodega para retirar/reponer productos, mientras que el jefe comercial es quien se encarga de recibir los productos enviados por los proveedores. Esto no beneficia a que exista un control adecuado de las existencias, pues debería existir un encargado de manejar y custodiar los inventarios de bodega, con su debido soporte documental.

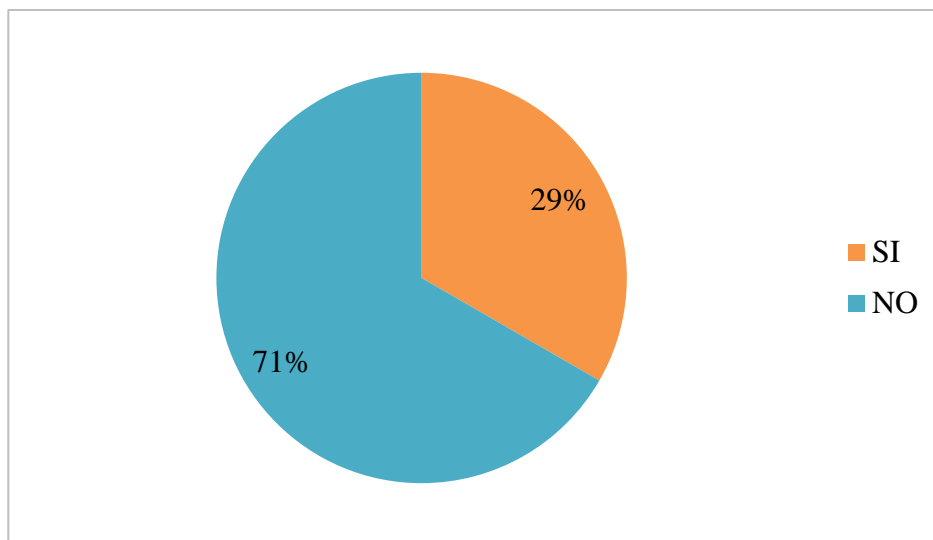
**Pregunta 7:** ¿Existen en la compañía políticas de devolución y garantía respecto a los inventarios?

**Tabla 9:** Pregunta #7 – Políticas de devolución y garantías

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	2	29%
NO	5	71%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de investigación

**Elaborado por:** Sandy Balcazar



**Gráfico 7:** Pregunta #7 – Políticas de devolución y garantías

**Fuente:** Tabla 9

**Elaborado por:** Sandy Balcazar

**ANÁLISIS:** El 71% de los encuestados coinciden en que no existen políticas de devolución y garantía; mientras que los que respondieron que sí, declararon que de forma general se consulta al Jefe Comercial cuando otorgar una garantía o cuando hacer una devolución, y que en otras ocasiones se emplea el criterio del personal acorde a sucesos similares ocurridos en el pasado. La no existencia de políticas de devolución y garantía, debidamente documentadas conllevan a que exista inconformidad por parte del cliente.

### **3.5.2 Cuestionario de Control Interno**

Para poder establecer en que nivel se encuentra el control del inventario correspondiente a mercaderías en la empresa COSIDECO CIA.LTDA. se procedió a examinar ocho componentes correspondientes al método COSO II empleando cuestionarios con preguntas cerradas mismas que nos ayudaron a descubrir deficiencias, calificar riesgos y orientar de mejor forma la toma de decisiones en lo respecto al control de inventarios.

El nivel de cumplimiento correspondiente al control del inventario en la empresa COSIDECO CIA.LTDA se calificó según la escala mostrada a continuación:

**SI:** Existe cumplimiento

**NO:** Falta de cumplimiento

**C/P:** Cumplimiento parcial



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO: COSO II

**PERÍODO:** AÑO 2016

**ÁREA:** INVENTARIOS

**COMPONENTE:** AMBIENTE DE CONTROL

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIÓN
		SI	NO	C/P	
1	¿Existe en la compañía una persona responsable del área de inventarios en la empresa?		x		No existe un responsable de bodega, esto conlleva a que cualquier empleado pueda realizar cualquier actividad en bodega sin sustentación documental.
2	¿Existe un manual de políticas que guíen el manejo y control de existencias en la empresa?		x		La compañía no posee manual alguno que sirva de guía para el manejo y control de los inventarios.
3	¿La empresa cuenta con un responsable exclusivo de ventas?		x		No existe un responsable por lo que las ventas son hechas por cualquier empleado del área comercial.
4	¿Existe en la compañía una estructura organizacional definida?	x			
5	¿En el proceso de adquirir y vender existencias, la compañía considera los riesgos y beneficios que puedan suscitarse?			x	La empresa considera solo los beneficios producidos el momento de ejecutar una compra.

**PERÍODO:** AÑO 2016

**ÁREA:** INVENTARIOS

**COMPONENTE:** ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIÓN
		SI	NO	C/P	
1	¿El personal colabora en la consecución de objetivos empresariales?	x			El personal que trabaja en la empresa desempeña sus funciones a cabalidad demostrando de esa forma su compromiso con la compañía.
2	¿Se actualizan de forma constante los lineamientos para el manejo de inventarios, y los encamina al logro de objetivos?		x		No se han establecido políticas de manejo, control de inventarios
3	¿Para la selección de los proveedores se toma en cuenta los objetivos empresariales de tal forma que aseguren su cumplimiento?	x			

**COSIDECO CIA. LTDA.**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO: COSO II**

**C/CI**  
**3/8**

**PERÍODO:** AÑO 2016

**ÁREA:** INVENTARIOS

**COMPONENTE:** IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIÓN
		SI	NO	C/P	
<b>1</b>	¿Las oportunidades de adquirir inventario a menor costo, han sido debidamente aprovechadas por la empresa?	x			
<b>2</b>	¿Los escenarios ocurridos ya sean internos o externos que afecten los procesos del área de inventarios, son debidamente analizados?		x		Los riesgos que puedan existir en el área de inventarios, carecen de análisis alguno por parte de la empresa.
<b>3</b>	¿La compañía da soluciones inmediatas que contrarresten los hechos negativos ocurridos en la empresa?	x			
<b>4</b>	¿Son considerados los impactos que producidos por eventos internos y/o externos que afectan el cumplimiento de los objetivos empresariales?	x			

**PERÍODO:** AÑO 2016

**ÁREA:** INVENTARIOS

**COMPONENTE:** EVALUACIÓN DE RIESGOS

N°	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIÓN
		SI	NO	C/P	
1	¿Existen técnicas o procesos que contrarresten posibles riesgos en el área de inventarios?			x	Las técnicas o procesos que ayudan a contrarrestar posibles riesgos existentes en el área de inventarios, se encuentran en la planificación estratégica sin embargo estos no han sido socializados ni utilizados.
2	¿La empresa cuenta con instalaciones adecuadas para almacenar las existencias?	x			
3	¿Existe una correcta distribución del área de ventas?		x		La distribución actual no facilita la localización y visualización de las existencias.

**COSIDECO CIA. LTDA.**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO: COSO II**

C/CI 5/8
-------------

**PERÍODO: AÑO 2016**

**ÁREA: INVENTARIOS**

**COMPONENTE: RESPUESTA AL RIESGO**

N°	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIÓN
		SI	NO	C/P	
<b>1</b>	¿Existen estrategias que mitiguen el riesgo existente en el área de inventarios?	x			
<b>2</b>	¿Se cuenta con la participación del personal en el análisis de soluciones al riesgo?	x			
<b>3</b>	¿Las autoridades revisan de forma periódica la documentación del área de inventarios?			x	La información es revisada de forma única al cierre de cada período.

**COSIDECO CIA. LTDA.**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO: COSO II**

**C/CI**  
**6/8**

**PERÍODO:** AÑO 2016

**ÁREA:** INVENTARIOS

**COMPONENTE:** ACTIVIDADES DE CONTROL

N°	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIÓN
		SI	NO	C/P	
1	¿Se llevan a cabo constataciones físicas del inventario por lo menos una vez al mes?		x		Las constataciones físicas del inventario se las efectúa al cierre de cada período.
2	¿Se elabora un registro de las entradas y salidas de existencias mediante del uso de tarjetas kárdex?	x			
3	¿Cuenta la empresa con un software adecuado, que registre las compras y ventas de la empresa?	x			
4	¿El personal que trabaja con inventarios es capacitado de manera frecuente?			x	Las capacitaciones son programadas una vez por año.
5	¿Existe una comparación de existencias con su respectiva documentación?			x	La comparación es efectuada solo cuando existe presencia del Jefe del Área Comercial

**COSIDECO CIA. LTDA.**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO: COSO II**

C/CI 7/8
-------------

**PERÍODO:** AÑO 2016

**ÁREA:** INVENTARIOS

**COMPONENTE:** INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

N°	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIÓN
		SI	NO	C/P	
1	¿La empresa cuenta con información financiera del área de inventarios apta y oportuna?	x			Se realiza un reporte mensual por parte del área contable facilitando de esa forma la toma de decisiones.
2	¿Los clientes están bien informados sobre los productos y servicios que ofrece la empresa?	x			El personal del área de servicio al cliente facilita la información a todos los clientes.
3	¿Las empresas proveedoras facilitan información sobre los productos que ellos ofertan, antes de ejecutarse una compra?	x			Todos los proveedores ofrecen amplia información sobre sus productos ofertados mediante el uso de catálogos electrónicos.

**COSIDECO CIA. LTDA.**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO: COSO II**

C/CI 8/8
-------------

**PERÍODO:** AÑO 2016

**ÁREA:** INVENTARIOS

**COMPONENTE:** SUPERVISIÓN Y MONITOREO

N°	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIÓN
		SI	NO	C/P	
1	¿La empresa cuenta con una persona que supervise las actividades ocurridas en el área de inventarios?	x			La persona encargada de la supervisión es el Jefe del Área Comercial

<b>Respuestas Positivas</b>	15
<b>Respuestas Negativas y de Cumplimiento Parcial</b>	12
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>
<b>Nivel de Confianza</b>	<b>56%</b>

Nivel de Riesgo		
Alto	Medio	Bajo
15% -50%	51%-75%	76%-95%
<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
Nivel de Confianza		

**Análisis:** Con los resultados que arrojan los cuestionarios de control interno se establece que el nivel de confianza y riesgo es medio con el 56% y 44% respectivamente, esto da a notar la deficiencia y falta de control interno en los procesos de la empresa, por lo que se requiere de forma inmediata se implemente un sistema a ser utilizado como herramienta de ayuda a la administración en la toma de decisiones y optimice de esa forma la gestión empresarial.



### 3.5.3 Análisis del personal

Debido a que COSIDECO CIA. LTDA. es una pequeña empresa cuenta con un número reducido de empleados a su servicio en el área comercial, estos desempeñan funciones de varios cargos dentro de la misma e incluso en ciertas ocasiones comparten funciones, lo que imposibilita mantener un mejor control. El listado de empleados es detallado a continuación:

**Tabla 10:** Listado del personal

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>
Tlgo. Luis Avilés	Jefe del Área Comercial
Sr. Carlos Armendáriz	Ventas 1
Srta. Geovana Villa	Ventas 2
Ing. Ricardo Méndez	Ventas / Técnico 1
Ing. Darío Villacrés	Ventas / Técnico 2
Sra. Mariana Gavilánez	Caja 1
Lcda. Tania Rodríguez	Caja 2

**Fuente:** Encuesta de investigación

**Elaborado por:** Sandy Balcazar

### 3.5.4 Análisis del área de bodega

Dentro de COSIDECO CIA. LTDA. el manejo de los inventarios se realizan en base a juicios y criterios empíricos del administrador dejando a un lado la aplicación de técnicas modernas en lo referente al manejo y control de recursos cuyo aplicación generaría una mejor gestión empresarial y elevar el grado de satisfacción del cliente dentro de la empresa.

Las deficiencias encontradas en el área de inventarios son:

- El no utilizar procesos de control interno que ayuden a mejorar la supervisión y administración del inventario.
- No delegar a una persona que supervise y maneje los inventarios.

- No organizar las existencias que posee la empresa por categorías.
- No contar con un listado actualizado de inventarios pertenecientes a la empresa.
- No ejecutar constataciones físicas de inventarios de forma mensual.
- No separar las áreas de la empresa de tal forma que faciliten un mejor control.
- No programar capacitaciones frecuentes que estén dirigidas de forma exclusiva al personal que maneja los inventarios de la empresa.
- No archivar de forma secuencial la información generada en el área de inventarios.
- No especificar funciones y obligaciones del personal de forma concreta.
- La no existencia de un registro que evidencie la salida de inventarios cuando éstos no están destinados a la venta sino a mantenimiento, reposición de garantías o simplemente a ser dados de baja.

Inmediatamente luego de identificar los problemas que existen en el área de inventarios surge la necesidad de implementar un sistema de control interno que consiga ejecutar un control eficiente, un manejo adecuado de los recursos y que contribuya de esa forma al logro de los objetivos empresariales.

### **3.5.5 Análisis del área de compras**

Los procesos de compra se hallan a cargo del Jefe del Departamento Comercial, quien declarado tener principalmente los siguientes inconvenientes:

- No siempre existe una comparación de los productos recibidos con sus respectivos documentos de soporte.
- La no existencia de un manual de políticas de devolución en compras y garantías que guíen los diferentes hechos ocurridos dentro de una empresa.

### **3.5.6 Análisis del área de ventas**

Dentro del área de ventas existen varios problemas significativos mismos que deben ser corregidos o reformados mediante el uso de procedimientos propios del control interno.

Los problemas suscitados dentro del área de ventas son:

- Que no existan políticas de devolución en ventas bien identificadas.
- Que no existan políticas de garantía en los respecto a ventas.
- Mala distribución del área de ventas, dificultando de esa forma la ubicación y visualización por parte del cliente.
- La no implementación de procedimientos de control en la requisición de existencias cuando son llevados de la bodega hasta el almacén.
- No ordenar por categoría y de forma adecuada en las vitrinas del área de ventas, las existencias pertenecientes a la empresa.
- El personal de ventas no recibe capacitación de forma frecuente.

Al incorporar de un sistema de control interno se puede superar los problemas detectados en el área de inventarios. Además es transcendental mencionar que los inventarios juegan un papel importante dentro una compañía, a tal punto que se convierten en la razón de ser de una empresa por lo que, manejarlo de forma adecuada contribuye a que la empresa alcance mejor rentabilidad y posición en el mercado.

### **3.5.7 Análisis FODA**

Es un instrumento utilizado para la planificación estratégica, y se la emplea para determinar en qué situación se encuentra la empresa. Es un análisis efectuado al ambiente interno y externo de la empresa, determinando factores, situaciones, objetivos que contribuyan o afecten el desarrollo general de la empresa.

El análisis FODA que se efectuó a la empresa COSIDECO CIA.LTDA mantiene estrecha relación con los procesos de compras, inventarios y ventas, de tal forma que se pudo determinar los problemas de mayor fuerza que ocurren en dichas áreas y que se relacionan de forma directa con el inventario.

#### **3.5.7.1 Componentes**

Para realizar el análisis FODA se emplea dos perspectivas:

1. Perspectiva Interna: esta perspectiva ayuda a establecer fortalezas y debilidades actuales que favorecen a la empresa.
2. Perspectiva Externa: ayuda a puntualizar las oportunidades y amenazas actuales que afectan a la organización.

Gracias a este análisis se puede conseguir información de la situación actual que atraviesa COSIDECO CIA.LTDA, esta información ayuda al administrador a la adecuada y apropiada toma de decisiones que den solución rápida a los problemas actuales que se dan dentro de la empresa.

Mediante el uso de este instrumento el administrador puede visualizar los eventos positivos a aprovechar y las situaciones negativas a combatir de tal forma que se logre reducir su impacto en la empresa.

Las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades identificadas en la empresa COSIDECO CIA.LTDA son expuestas a continuación:

### **Fortalezas**

Son todos aquellos factores internos propios de la compañía tales como: recursos, habilidades, capacidades, estos factores ayudan a la empresa a desempeñar su actividad económica de manera eficaz y consigue ventaja sobre la competencia.

- *Excelente clima laboral*

El ambiente laboral en el que se desenvuelven los empleados a diario es el correcto y adecuado, lo que ayuda a generar mayor satisfacción y productividad empresarial.

- *Productos de gran calidad y con altas prestaciones*

Los artículos ofertados por la empresa cumplen con las características requeridas para satisfacer al cliente.

- *Calidad y eficiencia en la atención al cliente*

La atención que los clientes reciben por parte de los trabajadores es de alta calidad.

- *Experiencia en el mercado local respecto a la comercialización de equipos e insumos informáticos.*

Gracias a los años que lleva operando en el mercado la empresa conoce las necesidades y desvanes que existen en el mismo.

- *Mercadería suministrada por varios proveedores*

Debido a que los productos que oferta la compañía tienen un alto grado de comercialización existen en el mercado gran variedad de proveedores, por tanto las opciones de abastecer su inventario son amplias.

- *Importante cartera de clientes, fidelizados en torno a la eficiente gestión del gerente*

La capacidad y profesionalismo con la que el Gerente actúa, se reflejan en el servicio y calidad que la empresa ofrece al momento de ofertar sus productos y servicios.

## **Debilidades**

Son aquellos factores internos que ocasionan dificultades en el accionar de las actividades empresariales, su presencia produce eventos desfavorables frente a la competencia.

- *Espacio físico reducido e insuficiente para el proceso comercial*

La infraestructura con la que cuenta la empresa imposibilita que las tareas sean realizadas con eficiencia y eficacia.

- *Las áreas del negocio no están físicamente divididas de manera apropiada.*

Los espacios físicos para desarrollar las actividades como: ventas, contabilidad y mantenimiento no están separadas de forma apropiada lo que ocasiona dificultades a la empresa.

- *Personal sin la capacitación adecuada para el desarrollo de sus funciones.*

No se ejecutan capacitaciones suficientes al personal puesto que estas se planifican realizar una sola vez en el año.

- *Carencia de manuales de funciones y procedimientos*

No existen manuales que guíen los procedimientos y procesos ocurridos en la empresa.

- *Inexistencia de un sistema que facilite la gestión de los inventarios de mercaderías*

El que no exista un sistema de control de inventarios que rija los procesos y procedimientos de la empresa, le ha originado grandes problemas a la misma.

- *Falta de un sistema de control interno de inventarios de mercaderías*

La empresa carece de procesos, normas y políticas de control que aseguren la correcta gestión del inventario de mercaderías.

## **Oportunidades**

Está constituido por elementos existentes en el entorno externo de la empresa y que deben ser utilizados para mejorar su presencia ante las demás empresas identificadas como su competencia.

- *Actividad económica de gran acogida en el mercado local*

Se debe a que actividad económica que la empresa ejecuta es atractiva antes los ojos del consumidor.

- *Equipos y suministros de alta demanda*

Los productos que la empresa comercializa son muy deseados en el mercado y tienen una tendencia de aceptación permanente.

- *Existencia de varios proveedores a nivel local y nacional*

Existen varios proveedores para este tipo de empresas, lo que facilita a la empresa tener un amplio surtido en cuanto a calidad y precios.

- *Posibilidad de firmar convenios con empresas o instituciones*

Se tiene la posibilidad de conformar alianzas estratégicas con entidades locales, de tal forma que den brinden facilidades a la compañía.

- *Excelente de nivel de demanda de suministros por parte del Estado, mediante el Portal de Compras Públicas.*

En la actualidad las empresas cuentan con la ventaja de poder acceder a contratos públicos mediante el portal de compras públicas y asegurar de esa forma la venta de sus productos.

- *Existencia de técnicos capacitados en el área local*

En el ámbito local existen varias personas aptas y dispuestas a ser colaboradores de la entidad.

## **Amenazas**

Corresponde a las situaciones del ambiente externo de la compañía mismas que perjudican su permanencia y estabilidad dentro del mercado, frenan su normal desarrollo y el logro de objetivos institucionales. Su impacto debe ser anulado para garantizar la persistencia de la empresa.

- *Elevado número de competidores en el mercado local*

Empresas dedicadas a actividades similares, aumentan de forma masiva ya sea en el ámbito local y nacional.

- *Competencia desigual basada en precios bajos*

Una competencia desleal se produce debido a que existen empresas de la competencia que tienen mayor capacidad de adquisición de mercadería, y por tanto pueden venderlas a precios más bajos.

- *Inestabilidad económica y política del país*

La crisis económica y política que enfrenta el país es muy preocupante, sin embargo la empresa busca afrontarla de la mejor forma.

- *Existencia de barreras arancelarias a las importaciones*

Las barreras arancelarias impuestas por el gobierno de turno afectan las adquisiciones a realizar en el exterior.

### 3.5.7.2 Matriz FODA

En la matriz mostrada a continuación se presenta de forma gráfica los componentes internos y externos del análisis FODA realizado a la compañía COSIDECO CIA.LTDA

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente clima laboral</li> <li>• Productos de gran calidad y con altas prestaciones</li> <li>• Calidad y eficiencia en la atención al cliente</li> <li>• Experiencia en el mercado local respecto a la comercialización de equipos e insumos informáticos.</li> <li>• Mercadería suministrada por varios proveedores</li> <li>• Importante cartera de clientes, fidelizados en torno a la eficiente gestión del gerente</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividad económica de gran acogida en el mercado local</li> <li>• Equipos y suministros de alta demanda</li> <li>• Existencia de varios proveedores a nivel local y nacional</li> <li>• Posibilidad de firmar convenios con empresas o instituciones</li> <li>• Excelente de nivel de demanda de suministros por parte del Estado, mediante el Portal de Compras Públicas.</li> <li>• Existencia de técnicos capacitados en el área local</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacio físico reducido e insuficiente para el proceso comercial</li> <li>• Las áreas del negocio no están físicamente divididas de manera apropiada</li> <li>• Personal sin la capacitación adecuada para el desarrollo de sus funciones.</li> <li>• Carencia de manuales de funciones y procedimientos</li> <li>• Inexistencia de un sistema que facilite la gestión de los inventarios de mercaderías</li> <li>• Falta de un sistema de control interno de inventarios de mercaderías</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevado número de competidores en el mercado local</li> <li>• Competencia desigual basada en precios bajos</li> <li>• Inestabilidad económica y política del país</li> <li>• Existencia de barreras arancelarias a las importaciones</li> </ul>

**Figura 8:** Matriz FODA

**Fuente:** Análisis situacional

**Elaborado por:** Sandy Balcazar



### 3.5.7.3 Matriz Priorizada

La escala de valoración aplicada para la priorizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas responden a los siguientes valores tanto cualitativo como cuantitativo:

1: baja          2: media          3: alta

**Tabla 11:** Matriz Priorizada

<b>FACTOR A ANALIZAR</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Excelente clima laboral	0,15	2	0,30
Productos de gran calidad y con altas prestaciones	0,25	3	<b>0,75</b>
Calidad y eficiencia en la atención al cliente	0,25	3	<b>0,75</b>
Experiencia en el mercado local respecto a la comercialización de equipos e insumos informáticos.	0,15	3	0,45
Mercadería suministrada por varios proveedores	0,05	1	0,05
Importante cartera de clientes, fidelizados en torno a la eficiente gestión del gerente	0,15	2	0,30
<b>Total</b>	<b>1</b>		
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Actividad económica de gran acogida en el mercado local	0,25	2	<b>0,50</b>
Equipos y suministros de alta demanda	0,15	3	0,45
Existencia de varios proveedores a nivel local y nacional	0,15	2	0,30
Posibilidad de firmar convenios con empresas o instituciones	0,15	1	0,15
Excelente de nivel de demanda de suministros por parte del Estado, mediante el Portal de Compras Públicas.	0,25	3	<b>0,75</b>
Existencia de técnicos capacitados en el área local	0,05	1	0,05
<b>Total</b>	<b>1</b>		

<b>DEBILIDADES</b>			
Espacio físico reducido e insuficiente para el proceso comercial	0,05	1	0,05
Las áreas del negocio no están físicamente divididas de manera apropiada	0,10	3	0,30
Personal sin la capacitación adecuada para el desarrollo de sus funciones.	0,25	3	<b>0,75</b>
Carencia de manuales de funciones y procedimientos	0,10	3	0,30
Inexistencia de un sistema que facilite la gestión de los inventarios de mercaderías	0,25	3	<b>0,75</b>
Falta de un sistema de control interno de inventarios de mercaderías	0,25	2	<b>0,50</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		
<b>AMENAZAS</b>			
Elevado número de competidores en el mercado local	0,10	3	0,30
Competencia desigual basada en precios bajos	0,25	3	<b>0,75</b>
Inestabilidad económica y política del país	0,30	2	<b>0,60</b>
Existencia de barreras arancelarias a las importaciones	0,35	3	<b>1,05</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		

**Elaborado por:** Sandy Balcazar

### 3.5.7.4 Matriz de cruce de variables

Con el propósito de implantar estrategias que permitan resolver los problemas reconocidos en el análisis FODA, se elaboró la siguiente matriz estratégica. Mencionadas estrategias podrán ser aplicadas por la empresa en el contexto de su planificación anual.

**Tabla 12:** Matriz de Cruce de Variables

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividad económica de gran acogida en el mercado local</li> <li>• Excelente de nivel de demanda de suministros por parte del Estado, mediante el Portal de Compras Públicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia desigual basada en precios bajos</li> <li>• Inestabilidad económica y política del país</li> <li>• Existencia de barreras arancelarias a las importaciones</li> </ul>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos de gran calidad y con altas prestaciones</li> <li>• Calidad y eficiencia en la atención al cliente</li> </ul>	<b>EST01:</b> Constituir, dentro del departamento de comercialización, un área que se dedique de forma específica a Compras Públicas.	<b>EST02:</b> Plantear campañas publicitarias orientadas a la promoción de la calidad de los productos de oferta la empresa y el servicio al cliente.
DEBILIDADES	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal sin la capacitación adecuada para el desarrollo de sus funciones.</li> <li>• Inexistencia de un sistema que facilite la gestión de los inventarios de mercaderías</li> <li>• Falta de un sistema de control interno de inventarios de mercaderías</li> </ul>	<b>EST03:</b> Desarrollar políticas internas que apoyen los procesos de capacitación del personal, en las áreas de: ventas, informática/mantenimiento y compras públicas.	<b>EST02:</b> Elaborar un sistema de control interno de inventarios de mercaderías.

**Elaborado por:** Sandy Balcazar

### **3.5.7.5 Hallazgos**

Entre los hallazgos importantes identificados mediante la herramienta FODA, se hallan las siguientes:

- La empresa COSIDECO CIA. LTDA. sobresale el área comercial por la alta calidad en lo referente del servicio que se brinda a los clientes.
- Sin embargo la compañía tiene, varios inconvenientes en esta misma área:
  - Insuficiente capacitación al personal.
  - La no existencia de herramientas de gestión administrativa tales como: manual de funciones y procedimientos, además de un sistema de control de inventarios.
- En el mercado existe una alta demanda de equipos informáticos y suministros de oficina tanto a nivel nacional como local, ya sea en el sector público como en el privado. No obstante, la crisis económica ha provocado que se dé un aumento de barreras arancelarias a las importaciones de estos equipos, generando de esa forma una disminución de la demanda de los mismos. En el mercado local existe un gran cantidad de competidores; algunos de los cuales trabajan basados en una competencia desleal de precios, aprovechándose del contrabando o de la no emisión de facturas.

### **3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER**

Tomando en cuenta los hallazgos identificados a través de la aplicación del análisis FODA, se concluye que existen varios inconvenientes relacionados al control en la gestión de los inventarios de mercadería, motivo por la cual puede afirmarse que “El Diseño de un Sistema de Control Interno de Inventarios de Mercaderías para la Compañía COSIDECO CIA. LTDA, ayudará a mejorar su gestión en el manejo de inventarios”, comprobando de esta manera la idea a defender del presente proyecto.

## CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

### 4.1 TÍTULO

Elaboración de un sistema de control interno de inventario de mercaderías para la Empresa COSIDECO CIA. LTDA. de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, año 2017.

### 4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

Resulta primordial que el área operativa cuente con un Sistema de Control Interno que suministre seguridad razonable sobre la gestión eficiente de inventarios, comprende el conjunto de políticas y procedimientos dirigidos a contribuir en la mejora del control y administración de las existencias pertenecientes a la empresa COSIDECO CIA. LTDA. y que son destinadas a la venta, puesto que del manejo adecuado de las mismas dependerá el desempeño y el alcance de los objetivos económicos.

La propuesta para el control de inventarios incluye:

- **POLÍTICAS:** Contiene la creación de actividades destinadas a disminuir el riesgo existente en cada área relacionada a inventarios.
- **FUNCIONES:** Impone labores específicas a realizar, por los trabajadores que ocupan cargos relacionados al área de inventarios.
- **INVENTARIOS:** Referido al manejo directo de las existencias de la empresa, es decir todo lo referente a su codificación, custodia, almacenaje, ingreso, salida, conteo físico.
- **COMPRAS:** Referido al procedimiento sistemático utilizado para la adquisición, devolución y garantía de mercadería.
- **VENTAS:** Se refiere a la distribución de existencias de tal forma que permitan su visualización y facilite de esa forma brindar una atención adecuada hacia los clientes.

## **4.2.1 Políticas**

### **4.2.1.1 Políticas para el manejo de Bodega**

- Delegar por parte de la gerencia, una persona encargada exclusivamente de la supervisión y manejo de inventarios existentes en bodega.
- El encargado delegado de bodega deberá estar bien informado de sus funciones en el momento de su ingreso.
- Restringir el ingreso a bodega y permitir el paso solo a personal autorizado.
- El encargado de bodega será quien organice las existencias y las clasifique por categorías de tal forma que permitan identificarlas y localizarlas de forma inmediata.
- Dotar a la bodega con la seguridad necesaria, de tal forma que permita proteger y salvaguardar el inventario almacenado.
- Adquirir una póliza de seguro contra robos, incendios o desastres naturales para proteger el inventario ante cualquier malicia o desastre de la naturaleza.
- El proceso de registrar las transacciones relacionadas al inventario de bodega en el sistema de inventarios, debe ser realizado de forma única por el encargado de bodega.
- El registro de salida de existencias se lo debe realizar de forma única en el caso de existir una venta, o si son destinados a mantenimiento, o para su reposición de garantías, o al ser dados de baja sustentados con la documentación respectiva.
- El manejo de inventario será sustentado con documentación firmada y autorizada por el responsable de bodega y el gerente.
- El contador será responsable de la recepción de mercadería en el caso de ausencia del encargado de bodega.
- El encargado de bodega será el responsable directo y absoluto por pérdidas o daños de mercancía bajo su custodia.
- Se llevaran a cabo constataciones físicas de forma mensual sin aviso ni notificación previa, para verificar las existencias en bodega así como su confrontación con los registros contables.
- Queda estrictamente prohibido sacar de bodega mercadería por motivos distintos a su venta, mantenimiento, reposición de garantías o baja de inventarios, en el caso de suceder se considerará como robo y se tomaran las medidas pertinentes.
- En lo que respecta a la existencia de mercancía con problemas de rotación, se realizará un informe y deberá ser presentado a la máxima autoridad para la toma de decisiones.

#### **4.2.1.2 Políticas para Compras**

- Mantener un listado actualizada de proveedores.
- Evitar realizar pedidos duplicados.
- El requerimiento de compra deberá tener la autorización previa por parte del Gerente.
- Los requerimientos de compra que no cuentan con la autorización del Gerente deberán ser dados de baja.
- La mercadería que ingrese a bodega deberá ser verificada su coincidencia con los documentos de soporte respectivos.
- El pago por la compra efectuada será al contado o a crédito, según los términos establecidos en la orden de compra.
- Los comprobantes o sustentos de pago deberán ser archivados.

#### **Devoluciones en Compras**

- En el caso de recibir mercancía que no coincida con las especificaciones de la orden de compra o a su vez por encontrarse defectuosa.
- La mercancía será devuelta en las mismas condiciones que fue recibida.
- En el caso de hallarse mercancía que no cumpla con las especificaciones requeridas, el aviso de devolución se realizará en un plazo máximo de 48 horas a partir de la fecha en la que fue recibida el producto.
- En el caso de la mercadería defectuosa la devolución dependerá de las políticas impuestas por el proveedor previo consentimiento en el proceso de negociación.
- Se esperará un máximo de 48 horas al proveedor para que presente la improcedencia de devolución, caso contrario la devolución se realizara de forma inmediata.
- El reembolso se realizará utilizando la misma forma de pago.
- El proveedor retirará la mercadería devuelta por sus propios medios.

#### **Garantías en Compras**

- Se procederá a verificar que el producto adquirido se encuentre dentro del periodo de garantía.
- Se presentará como sustentos la factura, póliza de garantía y definir el defecto del producto.

#### **4.2.1.3 Políticas para Ventas**

- Mantener siempre actualizada la base de datos de los clientes.
- Mantener siempre actualizado la lista de precios.
- Organizar la mercadería, de tal forma que permita el cliente visualizarla fácilmente.
- Se otorgarán descuentos cuando el pago se realice en efectivo y en un plazo no mayor a 24 horas.
- Tener suficiente abastecimiento de productos en stock.
- Al momento de efectuar el pago no aceptar billetes falsos, rotos o en mal estado.

#### **Devolución en Ventas**

- Toda devolución deberá ser aprobada y autorizada por el Gerente.
- En el momento de efectuarse la devolución el cliente deberá llenar una solicitud de devolución, adjuntado la factura original de la compra correspondiente.
- El plazo máximo para recibir una solicitud de devolución será de 5 días a partir de la fecha de facturación, plazo que será puesto en consideración del cliente al momento de efectuarse la venta.
- El tiempo máximo para dar respuesta a la solicitud de devolución será de 48 horas.
- Las devoluciones de mercadería se lo realizaran cuando se trate de un producto no solicitado, defectuoso o dañado.
- La mercadería a devolver deberá estar en las mismas condiciones que se entregó, se deberán verificar el estado de: empaque, manuales, accesorios, sellos, etc.
- No se aceptarán devoluciones por concepto de baja rotación, productos fuera de línea, productos adquiridos con descuentos o promociones.
- El reembolso se realizará con la misma forma de pago o con un producto similar.

#### **Garantía en Ventas**

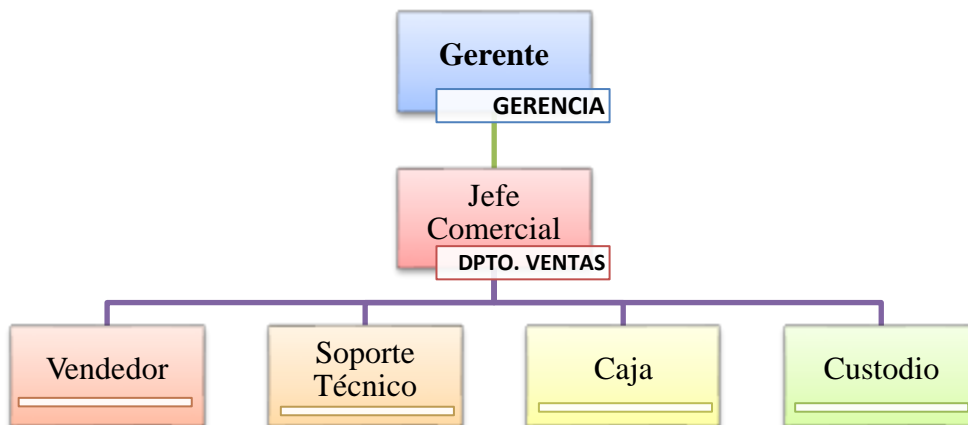
- El periodo de garantías a ofrecer en cada producto, será el que el fabricante detalle en la póliza de garantía.
- Para hacer uso de la garantía será necesario verificar la factura, el número de serie del producto, póliza de garantía e indicar el daño del producto.



- El cliente no deberá tener deudas pendientes con la empresa y encontrarse al día en el pago de sus obligaciones.
- No aplicará la garantía en ventas en el caso de verificar la existencia de: mal uso del producto, golpes, roturas, uso de voltaje incorrecto, haber removido los sellos de garantía, cambiar el software de fábrica o manipulaciones indebidas.
- No aplica en el desgaste natural del producto.

#### 4.2.2 Estructura Orgánica Funcional

La figura 9 mostrada a continuación, representa la estructura orgánica funcional propuesta para el Departamento de Ventas de COSIDECO Cía. Ltda.




**Figura 9:** Estructura Orgánica Funcional propuesta – Dpto. Ventas

**Elaborado por:** Sandy Balcazar

Tomando en cuenta los niveles jerárquicos y cargos identificados en el departamento de ventas, se procederá a describir el manual de procesos para la mencionada área de la empresa.

#### 4.2.3 Manual de funciones

 <b>MANUAL DE FUNCIONES – DPTO. VENTAS</b>	
<b>DENOMINACIÓN:</b>	Jefe Comercial
<b>REPORTA A:</b>	Gerente
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Ventas
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
Administrar los recursos humanos y financieros de tal forma que permitan el cumplimiento de metas comerciales y el presupuesto anual de ventas.	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
Planifica, dirige, organiza y controla las actividades relativas a las ventas, identificando oportunidades del negocio y poniendo en marcha estrategias enfocadas al alcance de objetivos económicos.	
<b>PERFIL REQUERIDO</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Título de tercer nivel en Administración de Empresas, Comercial, Marketing o afines.</li><li>✓ Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.</li></ul>	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Diseñar un plan de acción de marketing que incluya estrategias y asignación de recursos.</li><li>✓ Elaborar y utilizar estrategias comerciales.</li><li>✓ Presentar informes de ejecución y resultados que gerencia solicite.</li><li>✓ Contribuir en la solución de problemas producidos en el área de ventas.</li><li>✓ Gestionar capacitaciones continuas del personal para mejorar su desempeño.</li><li>✓ Controlar e incentivar el cumplimiento de objetivos de cada agente vendedor.</li><li>✓ Verificar el cumplimiento de garantías hacia los clientes.</li><li>✓ Supervisar las actividades realizadas por el personal en el área de ventas.</li><li>✓ Ejecutar el presupuesto anual planificado de forma eficaz y eficiente.</li><li>✓ Supervisar de forma oportuna la recuperación de cartera.</li><li>✓ Realizar el proceso de inducción al nuevo personal.</li></ul>	
<i>Pág. 1 de 5</i>	

<b>DENOMINACIÓN:</b>	Vendedor 1 -2
<b>REPORTA A:</b>	Jefe comercial
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Ventas

**OBJETIVO DEL PUESTO**

Atender a los clientes de forma satisfactoria, promocionando los servicios brindados por la empresa.

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Asesorar, promover la venta y atender consultas y requerimientos que los clientes soliciten de forma cordial, captar nuevos clientes y cumplir con los objetivos de venta establecidos por la empresa.


**PERFIL REQUERIDO**


- ✓ Egresado en Administración de Empresas, Finanzas, Comercial, Marketing o afines.
- ✓ Experiencia de un año en ventas.

**FUNCIONES**

- ✓ Ejecutar el presupuesto de ventas planificado.
- ✓ Atender al cliente en lo que respecta a sus necesidades, reclamos, sugerencias y demás.
- ✓ Cuidar la imagen empresarial que ha sido proyectada hacia la sociedad por parte de la empresa.
- ✓ Fortalecer el incremento de ventas.
- ✓ Realizar visitas a clientes para promocionar los productos y servicios ofertados por la empresa.
- ✓ Controlar y prevenir posibles hurtos por parte de terceros.
- ✓ Conservar los productos en exhibición de forma ordenada.
- ✓ Asistir a juntas convocadas por del departamento de ventas.
- ✓ Actualizar sus conocimientos asistiendo a charlas, conferencias, cursos y seminarios.
- ✓ Cuidar el orden y limpieza del departamento.

<b>DENOMINACIÓN:</b>	Soporte Técnico 1 - 2
<b>REPORTA A:</b>	Jefe comercial
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Ventas
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
Atender los requerimientos solicitados por el cliente, referentes a la parte técnica, mantenimiento o reparación de los equipos.	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
Encargado de manejar el laboratorio y otorgar soporte técnico, reparación y mantenimiento de equipos o demás requerimientos solicitados por el cliente.	
<b>PERFIL REQUERIDO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título de tercer nivel en sistemas informáticos o afines.</li> <li>✓ Experiencia mínima de dos años.</li> </ul>	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Brindar apoyo a los clientes ante problemas con el software o hardware de los equipos.</li> <li>✓ Resolver problemas menores presentados en los equipos, determinar la causa y localizar los daños.</li> <li>✓ Atender las consultas de los clientes.</li> <li>✓ Elaborar informes de requerimientos que permitan determinar su incidencia.</li> <li>✓ Realizar mantenimientos preventivos y predictivos que garanticen el funcionamiento de los equipos.</li> <li>✓ Comunicar averías o incidencias ocurridas en los quipos y que están fuera de su ámbito de aplicación.</li> <li>✓ Realizar instalaciones de los equipos.</li> <li>✓ Entregar el equipo en buen estado al cliente.</li> </ul>	
<i>Pág. 3 de 5</i>	

 <p><b>COSIDECO</b> C. LTDA Los primeros en tecnología</p>	<b>MANUAL DE FUNCIONES – DPTO. VENTAS</b>
<b>DENOMINACIÓN:</b>	Caja 1 - 2
<b>REPORTA A:</b>	Jefe comercial
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Ventas
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
Manejar eficiencia y eficacia los recursos económicos de la compañía percibidos por concepto de ventas.	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
Controlar, custodiar y recaudar los recursos diarios recibidos por las ventas de los productos en inventario.	
<b>PERFIL REQUERIDO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Egresado o título de tercer nivel en Contabilidad, Finanzas, Administración de Empresas o afines a esta.</li> <li>✓ Experiencia de un año en actividades similares.</li> </ul>	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realiza los cobros a los clientes.</li> <li>✓ Elaborar las facturas con los datos facilitados por los clientes.</li> <li>✓ Custodiar el dinero recibido a diario por concepto de ventas de mercaderías pertenecientes a la empresa.</li> <li>✓ Realizar siempre al final del cada día, el depósito correspondiente al efectivo recibido durante el día por concepto de ventas.</li> <li>✓ Archivar de forma ordenada la documentación de soporte de las transacciones ocurridas a diario.</li> <li>✓ Intervenir en el cierre diario de caja.</li> <li>✓ Realizar la entrega diaria de comprobantes y depósitos al área de contabilidad para su debido registro.</li> </ul>	
<i>Pág. 4 de 5</i>	

 <p>Los primeros en tecnología</p>	<b>MANUAL DE FUNCIONES – DPTO. VENTAS</b>
<b>DENOMINACIÓN:</b>	Custodio
<b>REPORTA A:</b>	Jefe comercial
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Ventas
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
Resguardar los bienes destinados para la venta, garantizando su custodia.	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
Encargado de realizar compras, almacenar y controlar el inventario.	
<b>PERFIL REQUERIDO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Egresado o título de tercer nivel en Contabilidad, Finanzas, Administración de Empresas o afines a esta.</li> <li>✓ Experiencia de un año en actividades similares.</li> </ul>	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Supervisar los niveles de existencia de bodega.</li> <li>✓ Mantener organizadas y clasificadas las existencias por categorías.</li> <li>✓ Realizar la recepción del inventario verificando que estén acorde a las especificaciones existentes en la orden de compra.</li> <li>✓ Realizar actividades de ingreso, despacho, registro y control de la mercadería perteneciente a la empresa.</li> <li>✓ Registrar sus actividades y transacciones en el sistema de inventarios.</li> <li>✓ Realizar el ingreso de los productos y el acta de entrega recepción de mercadería.</li> <li>✓ Mantener actualizada la existencia de productos.</li> <li>✓ Gestionar la adquisición de pólizas de seguros contra robos, incendios o desastres naturales para la protección del inventario.</li> <li>✓ Realizar de forma constante constataciones de inventarios.</li> <li>✓ Comunicar los bienes que se darán de baja justificando el motivo.</li> <li>✓ Realizar el registro de salida de existencias destinadas a la venta, reposición de garantías o baja de inventarios.</li> </ul>	
<i>Pág. 5 de 5</i>	

#### 4.2.4 Manual de procesos

COSIDECO CIA. LTDA., considera como inventario las existencias de bodega y demás productos ubicados en las vitrinas y que son destinados para su comercialización.

La compañía al no contar con un listado actualizado de la mercadería, el stock mínimo de la empresa muchas de las veces es insuficiente para cumplir con sus pedidos y requerimientos de varios clientes, motivo por el cual que se presenta el listado de existencias actualizado de los inventarios:

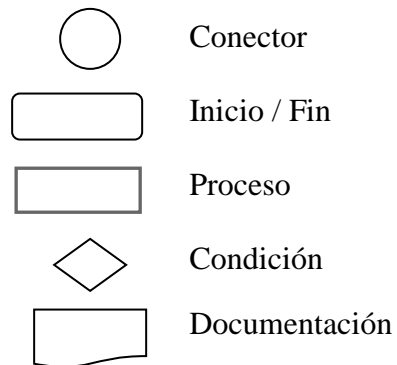
		<b>COSIDECO CIA LTDA</b>	
<b>LISTADO DE EXISTENCIAS</b>			
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
<b>NOTEBOOK</b>			
1	NOTEBOOK ACER AOHAPPY2-1451-E	294,90	294,90
2	NOTEBOOK ACER AS 5552-6629	305,70	611,40
2	ASPIRE E-3-112-C1HH	368,42	736,84
2	NETBOOK V5 -123	394,74	749,48
1	LP1950 19.5" MBO H81 WIFI BT NO HDD NO OS NO CPU NO DDR3	143,32	143,32
<b>TABLETS</b>			
2	DAVIU	262,11	524,22
2	SAJAMA	100,00	200,00
2	KIBO	103,00	206,00
2	GALAXY TAB A	279,00	558,00
1	TABLET SAMSUNG E T560 9" NEGRA	283,33	283,33
<b>MESAS DE ORDENADOR</b>			
2	MESAS PARA COMPUTADORES DOS NIVELES	48,12	96,24
2	ESCRITORIO COMPACTO MULTI FUNCIÓN	26,84	53,68

<b>MONITORES</b>			
1	MONITOR ACER LCD G185HV	163,00	163,00
1	MONITOR BENQ 19.5	133,00	133,00
1	MONITOR BENQ 24W LED GL2455-B NEGRO	489,18	489,18
1	MONITOR BENQ GAMER 24W XL2430T LED DVI-DL-HDMI 4X2 NEGRO	779,33	779,33
1	MONITOR BENQ LCD GW2455 LED BACKLIGHT 24INCH WIDE 1920X1080	348,80	348,80
<b>MOUSE</b>			
3	MINI MOUSE INALÁMBRICO APEX	7,80	23,40
5	MOUSE DELL WIRELESS WM126 BLACK	12,00	60,00
8	MOUSE DELL WIRELESS WM126 BLUE	12,00	96,00
13	MOUSE GENIUS DX-110 USB BLACK G5	3,70	48,10
9	MOUSE GENIUS DX-110 USB BLUE G5	3,70	33,30
<b>CARD READERS</b>			
6	LECTOR DE TARJETA APEX	15,74	94,44
<b>CÁMARA WEB</b>			
3	CÁMARA WEB APEX ST-CAM030	13,54	40,62
2	WEBCAM GENIUS 1000X FACECAM V2	18,95	37,90
<b>SILLAS</b>			
3	SILLAS PARA EL HOGAR Y OFICINA	42,90	128,70
<b>TECLADOS</b>			
2	TECLADO FLEXIBLE DE SILICONA USB	15,90	31,80
3	TECLADO GENIUS KB-110X, COLOR NEGRO, CONEXIÓN USB	9,59	28,77
3	TECLADO GADGET LED 2 COLORES	16,62	49,86
1	TECLADO GENIUS SCORPION K20 USB ESPAÑOL BK / GAMING	37,62	37,62
2	TECLADO GENERICO KB-90 M11074	8,66	17,32
1	TECLADO GENIUS LUXEMATE 100 USB NEGRO ESPANOL	9,91	9,91



<b>FUENTES DE ALIMENTACIÓN</b>			
1	UPS 500 VA APEX	55,25	55,25
1	FUENTE CORSAIR RMX SERIES RM1000X 1000W ATX12V EPS12V 80 PLUS GOLD	262,19	262,19
1	FUENTE DE PODER CORSAIR CX SERIES CX650-650WATT 80 PLUS	99,31	99,31
1	FUENTE CORSAIR RMX SERIES RM850X 850W ATX12V EPS12V 80 PLUS GOLD	228,30	228,30
<b>PROYECTORES</b>			
3	PROYECTOR BENQ MP515 ST	200,00	600,00
2	PROYECTOR BENQ MS630ST WHITE 3200 LUM X 800	824,14	1648,28
<b>ACCESORIOS</b>			
3	MINI PARLANTE BLUETOOTH	14,90	44,70
5	CARGADOR PORTÁTIL	9,37	46,85
2	GOPRO FLAT AND CURVED ADHESIVE MOUNTS	15,71	31,42
1	GOPRO BATTERY BACPAC	44,84	44,84
1	GOPRO CONTROL REMOTO WI-FI	75,38	75,38
1	CAMARA GENIUS WIDECAM F100 12MP 1080P CMOS 30FPS USB 2.0 FHD	44,00	44,00
13	AUDIFONO C-MICROFONO GENIUS HS-M200C SILGLE JACK	4,55	58,15
18	CABLE ADATA CERTIFICADO POR APPLE MFI - SINCRONIZACION Y CARGA - IPHONE, IPAD, IPOD - BLACK	8,00	144,00
<b>TOTAL</b>			<b>10.491,13</b>

A continuación se presentan los flujogramas de procesos para la gestión de inventarios, compras y ventas, cuya notación es la siguiente:



#### **4.2.4.1 Inventarios**

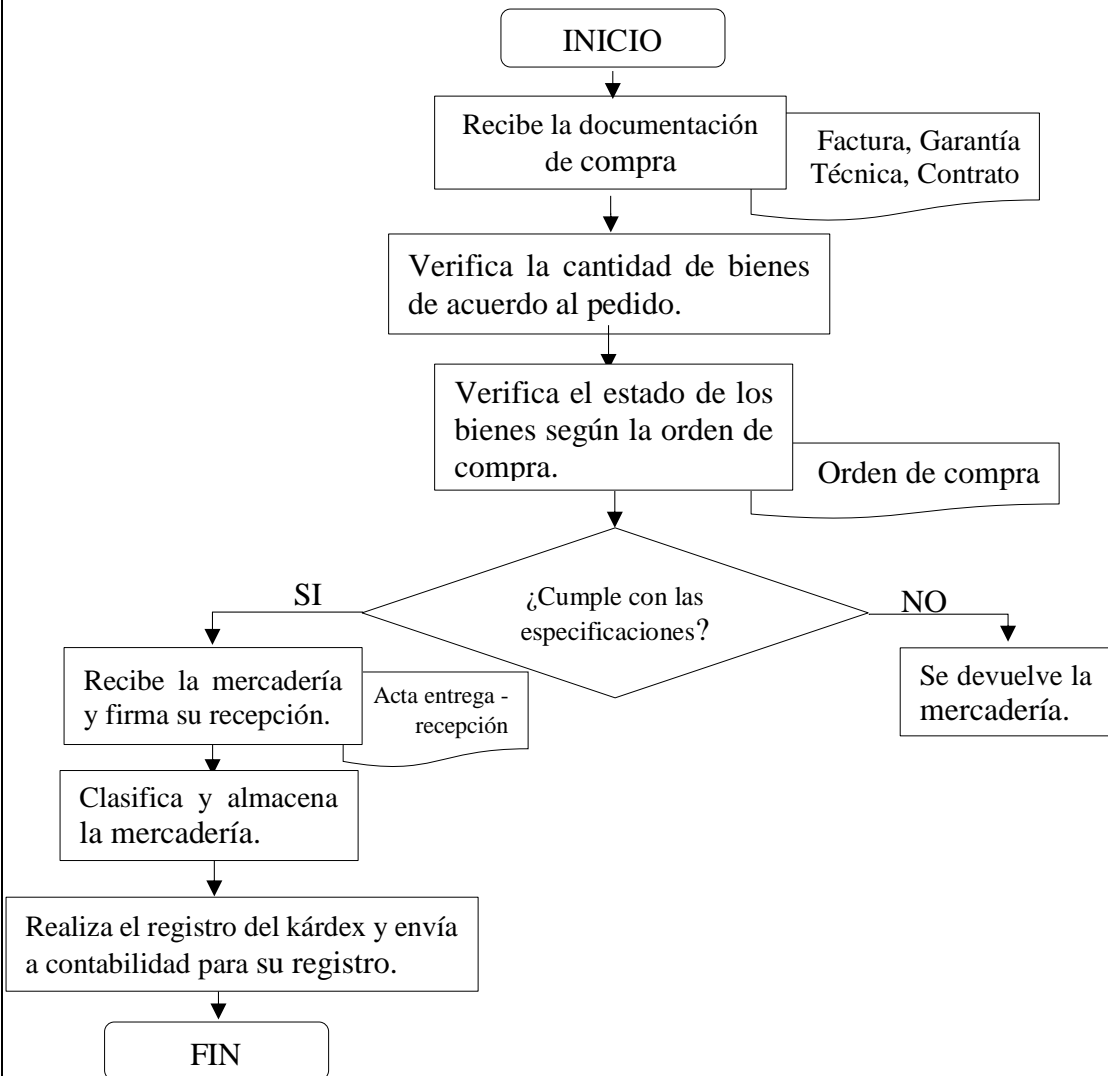
##### **Recepción y custodia de mercaderías**

El responsable de bodega se encargará de la recepción de mercaderías y de su almacenamiento una vez verificado la coincidencia con las características impuestas en la orden de compra. La custodia se refiere la protección tanto interna que radica en la vigilancia de los productos y su ubicación ordenada de forma que facilite su ubicación, y externa con la prohibición de la salida de mercadería no autorizada.

**FLUJOGRAMAS DE PROCESOS**

<b>AREA:</b>	Recepción y Custodia de Mercadería	<b>PROCESO:</b>	Recepción
--------------	------------------------------------	-----------------	-----------

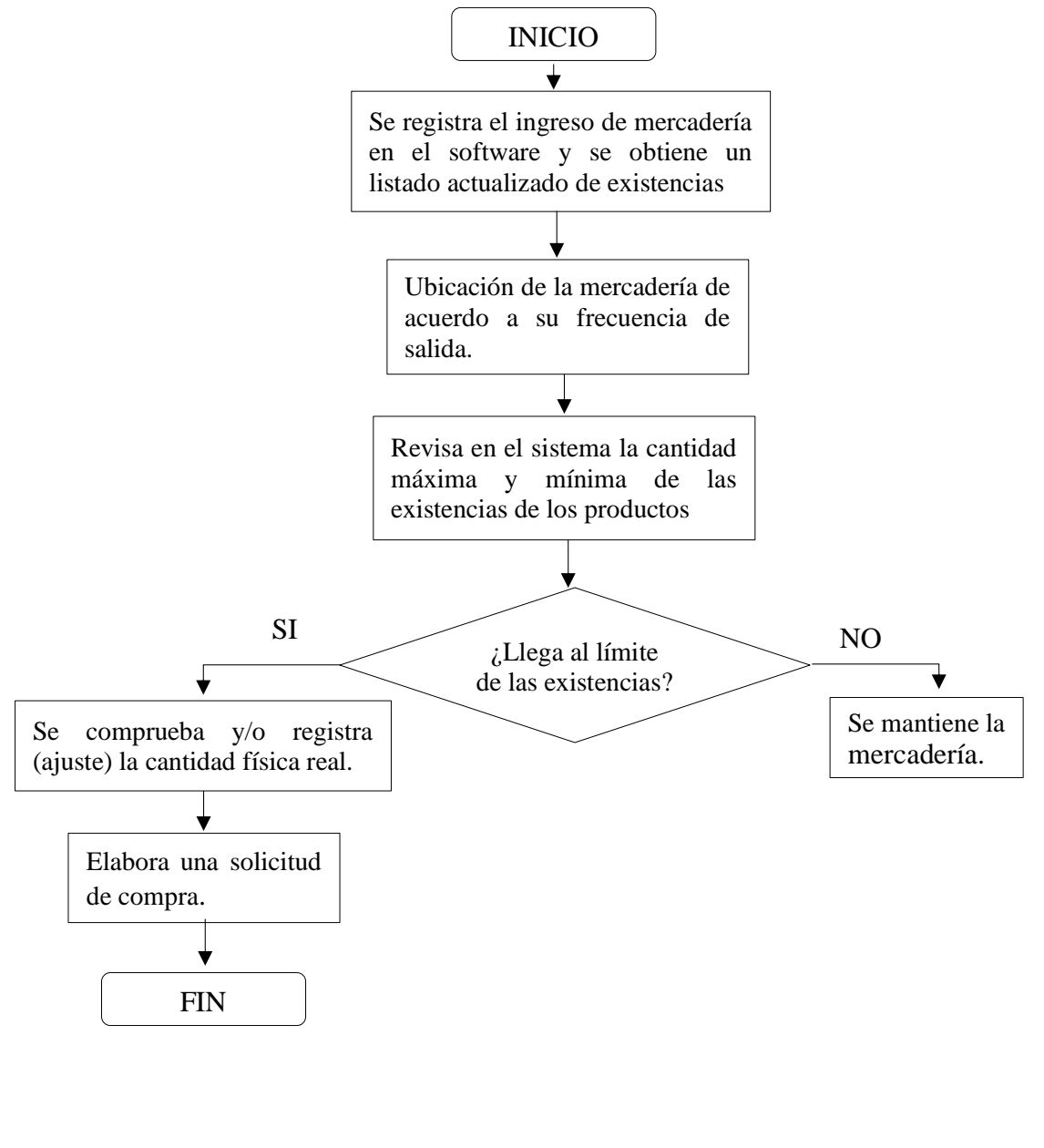
**CUSTODIO**



**FLUJOGRAMAS DE PROCESOS**

<b>AREA:</b>	Recepción y Custodia de Mercadería	<b>PROCESO:</b>	Custodia
--------------	------------------------------------	-----------------	----------

**CUSTODIO**



## Control físico de inventario

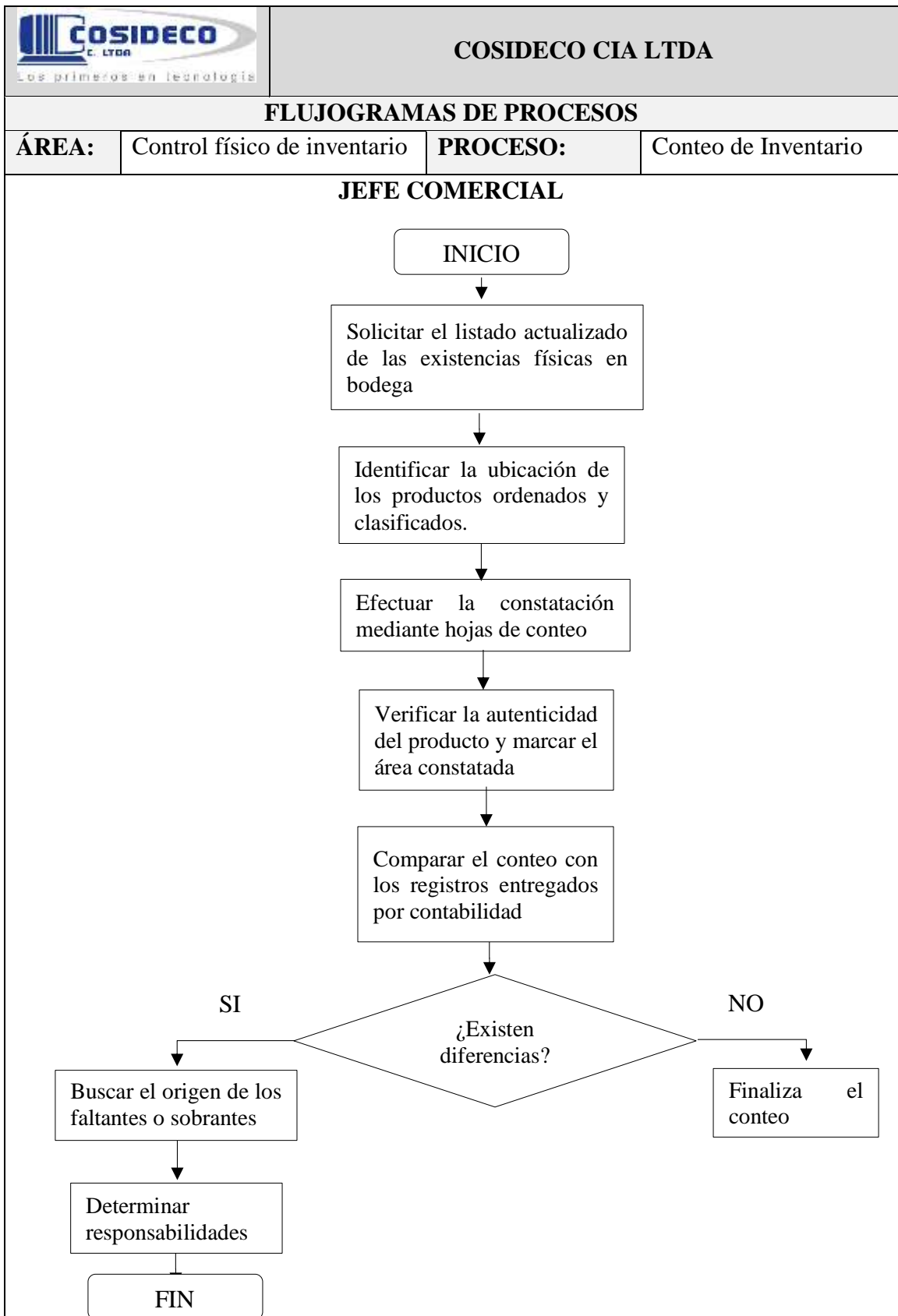
Los inventarios de la empresa son manejados acorde a criterios empíricos sin llevar un control de la mercadería, lo que provoca que existan faltantes de varios productos, razón por la que es indispensable que se realice un conteo de forma mensual y sorpresiva con el propósito de salvaguardar los recursos de la empresa y de verificar la existencias de los bienes en bodega.

No se puede llevar a cabo un conteo físico sin tener una lista actualizada de las existencias, descripción y ubicación exacta de cada producto, de igual forma es importante la presencia del Jefe Comercial, Contador y Encargado de bodega al momento de realizarla.

 <p><b>COSIDECO CIA LTDA</b> <b>HOJA DE CONTEO FÍSICO</b></p>			
<b>Artículo:.....</b>		<b>Cantidad en libros:.....</b>	
<b>Categoría:.....</b>		<b>Cantidad en conteo:.....</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO</b>	<b>TOTAL</b>
_____		_____	
<b>RESPONSABLE</b>		<b>CONTADORA</b>	

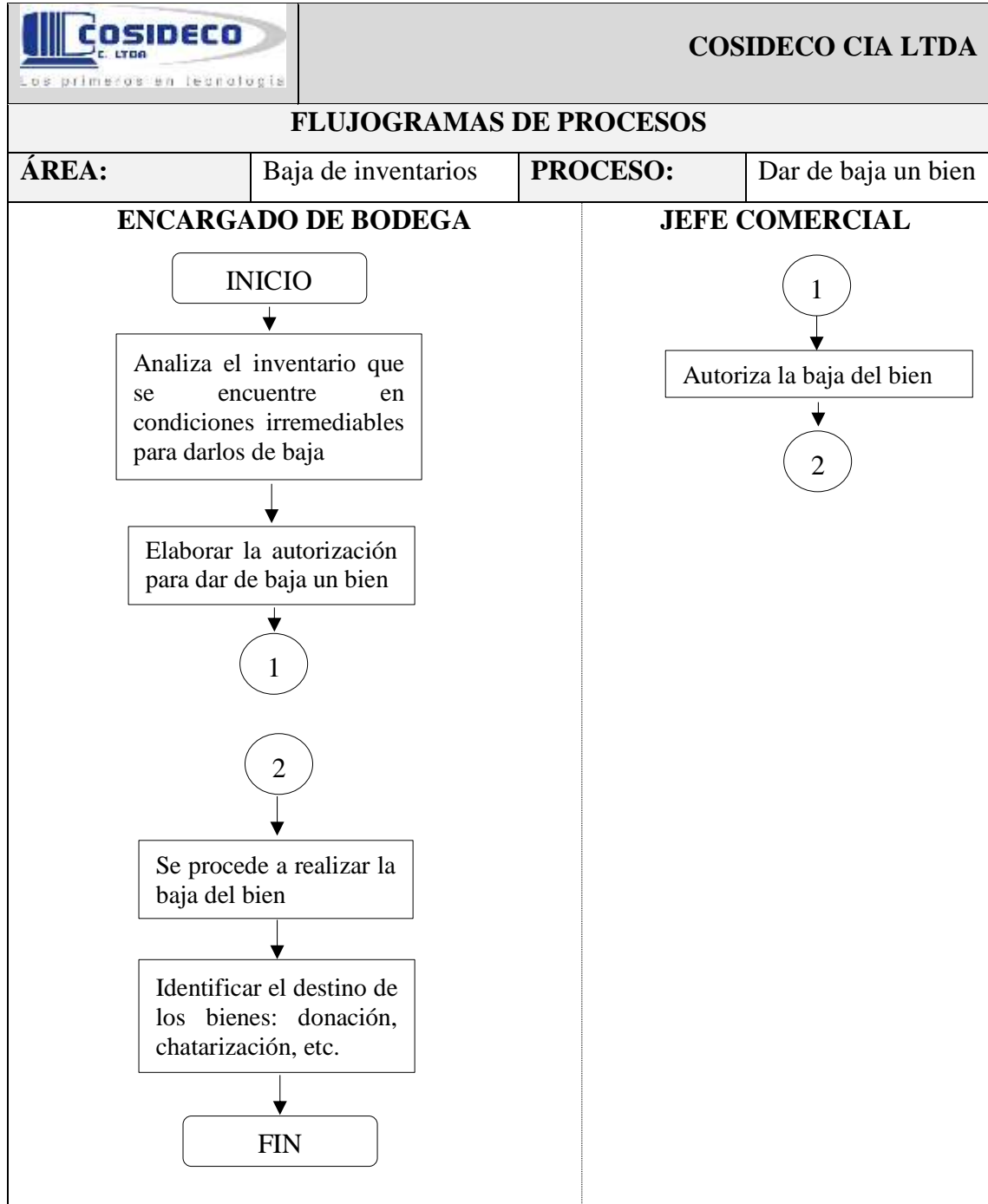
El día del conteo deberán estar actualizadas las entradas y salidas de mercadería, el Jefe Comercial será el encargado de realizar la constatación con la ayuda de los formatos de conteo que incluirá el nombre del artículo, descripción y cantidad, con la finalidad de

comparar dichas existencias con los registros en libros y determinar las diferencias, en el caso de existir faltantes significativos se investigara la razón y se tomarán las medidas correspondientes.



## Baja de Inventarios

Se produce cuando un activo ha llegado al final de su vida útil, este proceso consiste en la verificación del estado de los productos para posteriormente tomar la decisión de retirarlos de los registros contables y de inventarios, es decir eliminar de forma definitiva aquella mercadería que por su obsolescencia, pérdida, excedencia por problemas de rotación o desgaste irreparable no pueden ser destinados a la venta.





**COSIDECO CIA LTDA**

**BAJA DE BIENES**

**Lugar y fecha:.....**

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CAUSAS				OBSERVACIONES
		FALTANTE	MAL ESTADO	ROBO	OTROS	

\_\_\_\_\_

BODEGA

\_\_\_\_\_

RESPONSABLE

\_\_\_\_\_

AUTORIZA

**Registro Kárdex**

Una forma de controlar de forma adecuada las existencias de inventarios destinados para la venta, es mediante el uso de tarjetas kárdex para cada artículo, en este se registran las entradas y salidas de los productos de forma organizada, permitiendo de esa forma obtener información real sobre su saldo físico así como de su valor respectivo.





**COSIDECO CIA LTDA**  
**TARJETA KÁRDEX**

**Artículo:**..... **Cantidad máxima:**.....

**Categoría:**..... **Cantidad mínima:**.....

**Método:**.....

FECH A	DESCRIPCIÓN	ENTRADAS			SALIDAS			SALDOS		
		CAN T.	P/ U	P/ T	CAN T.	P/ U	P/ T	CAN T.	P/ U	P/ T

**Determinación de Stock**

El determinar el stock de forma oportuna se considera como un control preventivo de inventarios, mismos que deberá ser ajustado a las necesidades y realidad de la empresa, es decir debe determinar la provisión ideal de productos que deben mantenerse en bodega, mediante la instauración de cantidades máximas y mínimas de stock.

Es importante tener en cuenta este tipo de estimaciones para no correr el riesgo de no contar con el inventario necesario para satisfacer a los clientes o evitar la acumulación excesiva de productos generando problemas con la rotación de los mismos.

Teniendo en cuenta que:

- Emn:** Existencia mínima
- Emx:** Existencia máxima
- Tr:** Tiempo de reposición

**Cmn:** Consumo mínimo mensual

**Cmx:** Consumo máximo mensual

Su cálculo se realiza de la siguiente manera:

$$Emn = Cmn * Tr$$

$$Emx = (Cmx * Tr) + Emn$$

Teniendo como referencia datos otorgados por el encargado de ventas se procederá a realizar el respectivo cálculo:

<b>ARTÍCULO</b>	Notebook
<b>Consumo mínimo</b>	3
<b>Consumo máximo</b>	5
<b>Tiempo de reposición</b>	30 días

#### **EXISTENCIA MÍNIMA**

$$Emn = Cmn * Tr$$

$$Emn = (3/30) * 30$$

$$Emn = 3$$

#### **EXISTENCIA MÁXIMA**

$$Emx = (Cmx * Tr) + Emn$$

$$Emx = ((5/30) * 30) + 3$$

$$Emx = 8$$

<b>ARTÍCULO</b>	Tablet
<b>Consumo mínimo</b>	2
<b>Consumo máximo</b>	4
<b>Tiempo de reposición</b>	30 días

### EXISTENCIA MÍNIMA

$$Emn = Cmn * Tr$$

$$Emn = (2/30) * 30$$

$$Emn = 2$$

### EXISTENCIA MÁXIMA

$$Emx = (Cmx * Tr) + Emn$$

$$Emx = ((4/30) * 30) + 2$$

$$Emx = 6$$

<b>ARTÍCULO</b>	Mesas
<b>Consumo mínimo</b>	1
<b>Consumo máximo</b>	2
<b>Tiempo de reposición</b>	30 días

### EXISTENCIA MÍNIMA

$$Emn = Cmn * Tr$$

$$Emn = (1/30) * 30$$

$$Emn = 1$$

### EXISTENCIA MÁXIMA

$$Emx = (Cmx * Tr) + Emn$$

$$Emx = ((2/30) * 30) + 1$$

$$Emx = 3$$

<b>ARTÍCULO</b>	Monitores
<b>Consumo mínimo</b>	1
<b>Consumo máximo</b>	3
<b>Tiempo de reposición</b>	30 días

### EXISTENCIA MÍNIMA

$$Emn = Cmn * Tr$$

$$Emn = (1/30) * 30$$

$$Emn = 1$$

### EXISTENCIA MÁXIMA

$$Emx = (Cmx * Tr) + Emn$$

$$Emx = ((3/30) * 30) + 1$$

$$Emx = 4$$

<b>ARTÍCULO</b>	Mouse
<b>Consumo mínimo</b>	9
<b>Consumo máximo</b>	18
<b>Tiempo de reposición</b>	30 días

### EXISTENCIA MÍNIMA

$$Emn = Cmn * Tr$$

$$Emn = (9/30) * 30$$

$$Emn = 9$$

### EXISTENCIA MÁXIMA

$$Emx = (Cmx * Tr) + Emn$$

$$Emx = ((18/30) * 30) + 9$$

$$Emx = 27$$

<b>ARTÍCULO</b>	Card Readers
<b>Consumo mínimo</b>	1
<b>Consumo máximo</b>	3
<b>Tiempo de reposición</b>	30 días

## EXISTENCIA MÍNIMA

$$Emn = Cmn * Tr$$

$$Emn = (1/30) * 30$$

$$Emn = 1$$

## EXISTENCIA MÁXIMA

$$Emx = (Cmx * Tr) + Emn$$

$$Emx = ((3/30) * 30) + 1$$

$$Emx = 4$$

<b>ARTÍCULO</b>	Cámara Web
<b>Consumo mínimo</b>	1
<b>Consumo máximo</b>	3
<b>Tiempo de reposición</b>	30 días

## EXISTENCIA MÍNIMA

$$Emn = Cmn * Tr$$

$$Emn = (1/30) * 30$$

$$Emn = 1$$

## EXISTENCIA MÁXIMA

$$Emx = (Cmx * Tr) + Emn$$

$$Emx = ((3/30) * 30) + 1$$

$$Emx = 4$$

<b>ARTÍCULO</b>	Sillas
<b>Consumo mínimo</b>	1
<b>Consumo máximo</b>	1
<b>Tiempo de reposición</b>	30 días

### EXISTENCIA MÍNIMA

$$Emn = Cmn * Tr$$

$$Emn = (1/30) * 30$$

$$Emn = 1$$

### EXISTENCIA MÁXIMA

$$Emx = (Cmx * Tr) + Emn$$

$$Emx = ((1/30) * 30) + 1$$

$$Emx = 2$$

<b>ARTÍCULO</b>	Teclados
<b>Consumo mínimo</b>	4
<b>Consumo máximo</b>	7
<b>Tiempo de reposición</b>	30 días

### EXISTENCIA MÍNIMA

$$Emn = Cmn * Tr$$

$$Emn = (4/30) * 30$$

$$Emn = 4$$

### EXISTENCIA MÁXIMA

$$Emx = (Cmx * Tr) + Emn$$

$$Emx = ((7/30) * 30) + 4$$

$$Emx = 11$$

<b>ARTÍCULO</b>	Fuente de alimentación
<b>Consumo mínimo</b>	1
<b>Consumo máximo</b>	1
<b>Tiempo de reposición</b>	30 días

## EXISTENCIA MÍNIMA

$$Emn = Cmn * Tr$$

$$Emn = (1/30) * 30$$

$$Emn = 1$$

## EXISTENCIA MÁXIMA

$$Emx = (Cmx * Tr) + Emn$$

$$Emx = ((1/30) * 30) + 1$$

$$Emx = 2$$

<b>ARTÍCULO</b>	Proyectores
<b>Consumo mínimo</b>	1
<b>Consumo máximo</b>	2
<b>Tiempo de reposición</b>	30 días

## EXISTENCIA MÍNIMA

$$Emn = Cmn * Tr$$

$$Emn = (1/30) * 30$$

$$Emn = 1$$

## EXISTENCIA MÁXIMA

$$Emx = (Cmx * Tr) + Emn$$

$$Emx = ((2/30) * 30) + 1$$

$$Emx = 3$$

<b>ARTÍCULO</b>	Accesorios
<b>Consumo mínimo</b>	15
<b>Consumo máximo</b>	32
<b>Tiempo de reposición</b>	30 días

## **EXISTENCIA MÍNIMA**

$$\mathbf{Emn = Cmn * Tr}$$

$$\mathbf{Emn = (15/30)*30}$$

$$\mathbf{Emn = 15}$$

## **EXISTENCIA MÁXIMA**

$$\mathbf{Emx = (Cmx * Tr) + Emn}$$

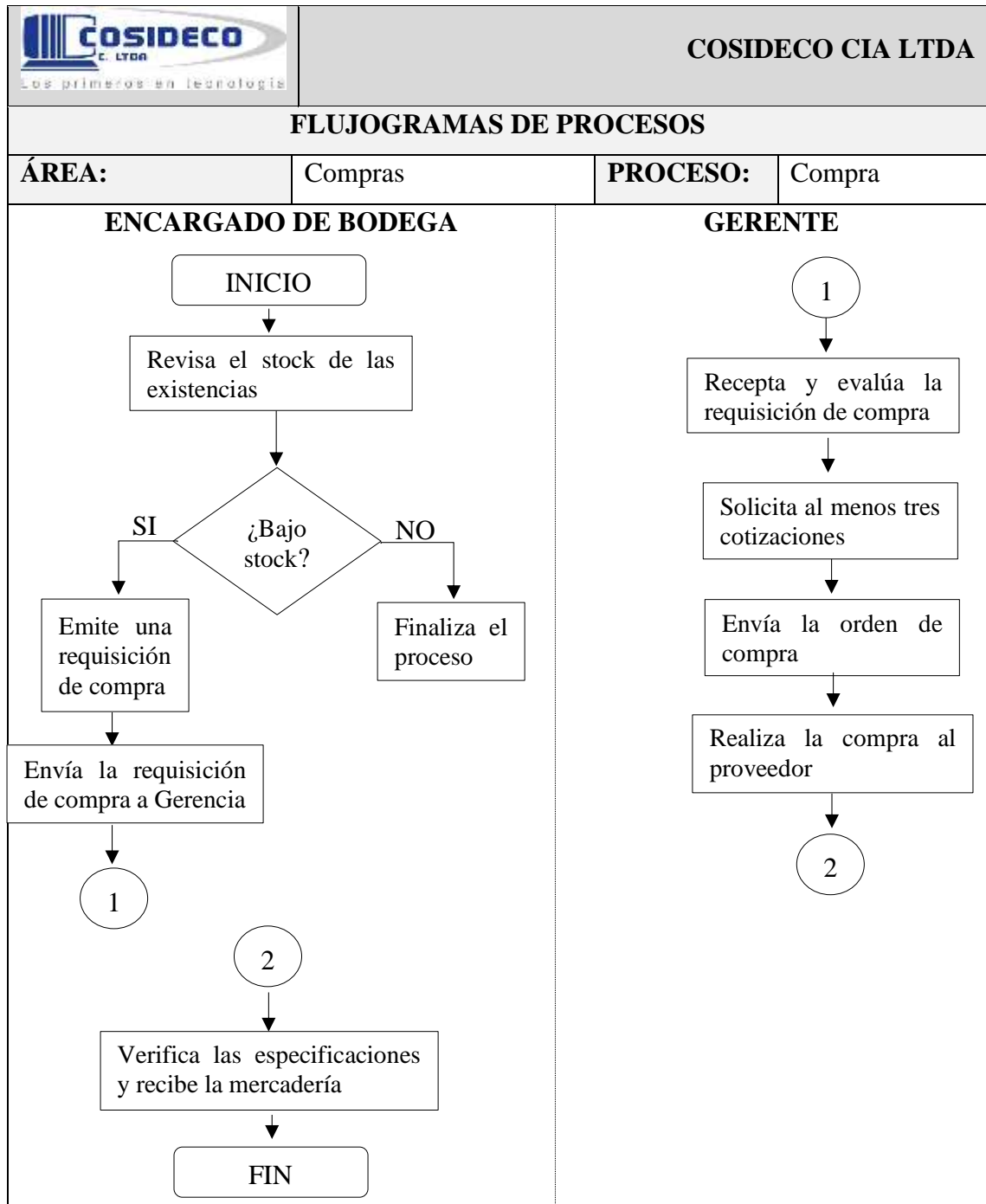
$$\mathbf{Emx = ((32/30)*30)+15}$$

$$\mathbf{Emx = 47}$$



## Compras

El proceso de compra está formado por una serie de actividades que permiten adquirir de forma adecuada los productos a ser comercialización, así como la implementación de controles como órdenes de compra donde se especificará claramente la descripción de la mercadería, cantidades, precios unitarios, forma de pago y descuentos otorgados.



**Tipos de Compras:** La compañía realiza dos tipos de adquisiciones, las rutinarias que se dan con la adquisición de productos requeridos de forma habitual, es mínima y necesaria su compra para cubrir con la demanda de pedidos, y por otro lado las no rutinarias realizadas cuando los productos no se encuentran en stock y su adquisición se realiza bajo pedido con el propósito de cumplir las necesidades solicitadas por los clientes.

### **Autorización de Compras**

El Gerente se encargada de autorizar y aprobar las compras requeridas para la venta posterior, basado en la verificación de necesidades, características, cantidades y precios, buscando de esta forma controlar la adquisición de productos mediante la implantación de instrucciones que garanticen la eficiencia de las actividades y la consecución de objetivos.

Para su autorización es necesario elaborar y emplear una nota de requisición, este documento es de uso interno y describe la necesidad de adquirir un artículo específico.

 <b>COSIDECO CIA LTDA</b> Los primeros en tecnología <b>NOTA DE REQUISICIÓN N°</b>		
<b>De:</b> .....		<b>Fecha de pedido:</b> .....
<b>Para:</b> .....		<b>Fecha de entrega:</b> .....
<b>CANTIDAD</b>	<b>ARTÍCULO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
_____		_____
<b>BODEGA</b>		<b>GERENTE</b>

El encargado de bodega será el responsable de elaborar las notas de requisición, mismo que estará dirigido hacia la máxima autoridad, anexando un mínimo de tres cotizaciones para la decisión del proveedor mismo que debe cumplir con todas las especificaciones requeridas, y que beneficien a la economía de la empresa.

### Orden de Compra

La orden de compra constituye un documento externo, considerada como una solicitud escrita que emite el encargado de bodega al proveedor indicando de forma clara la cantidad, precio, condiciones de pago y entrega, entre otros requisitos.

Debe existir un duplicado de esta orden de compra, el original se entregara al proveedor y la copia servirá de respaldo para la constatación en la entrega de los productos requeridos.

		<b>COSIDECO CIA LTDA</b> <b>ORDEN DE COMPRA N°</b>		
De:.....		Fecha de pedido:.....		
Para:.....		Fecha de entrega:.....		
Forma de pago:.....				
CANTIDAD	ARTÍCULO	CARACTERÍSTICAS	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> GERENTE		<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> PROVEEDOR		

## Devolución De Compras

Las devoluciones de mercaderías se llevarán a cabo en el caso de adquisiciones que no cumplan con las condiciones y características solicitadas en la orden de compra, o que tengan defectos de fabricación, las devoluciones se efectuaran mediante una solicitud de devolución enviada al proveedor.

El reembolso se realizará en efectivo, notas de crédito o mediante la reposición con un producto similar.

Su registro contable se realizará de la siguiente manera:



**COSIDECO CIA LTDA**

**LIBRO DIARIO**

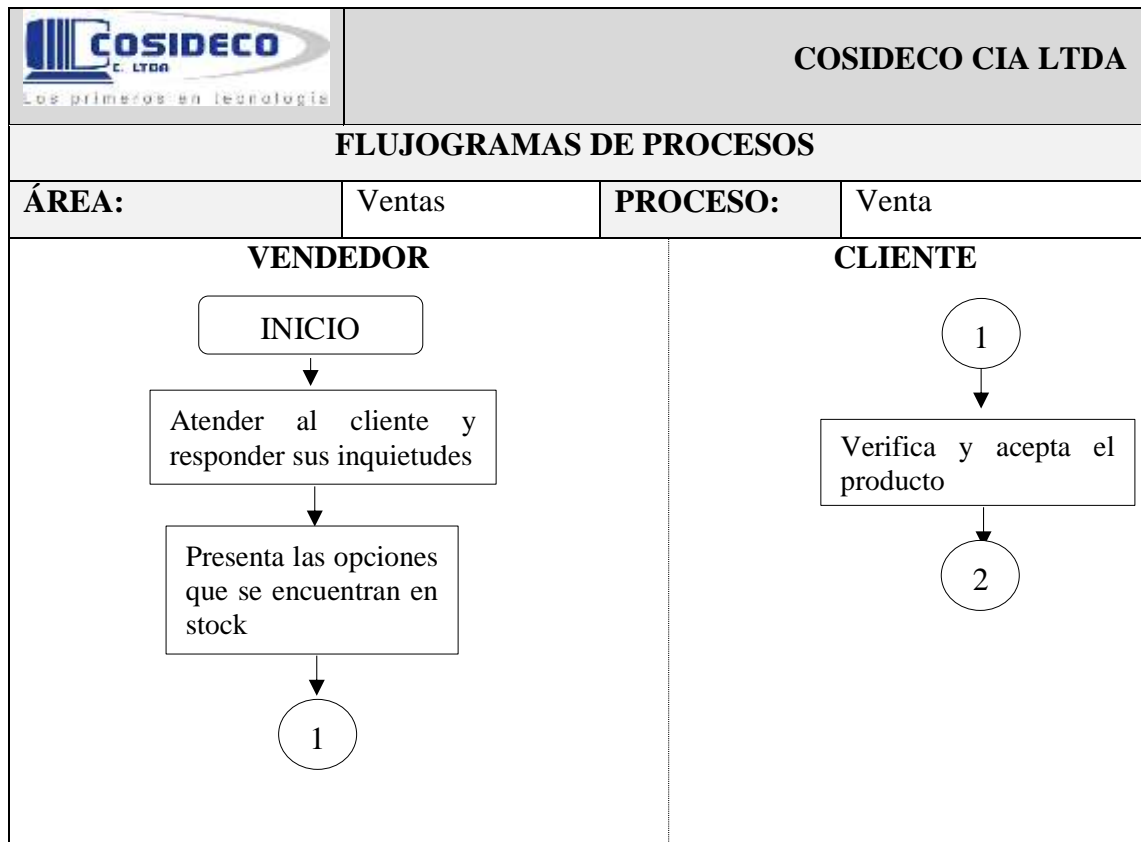
Del \_\_\_\_\_ Al \_\_\_\_\_

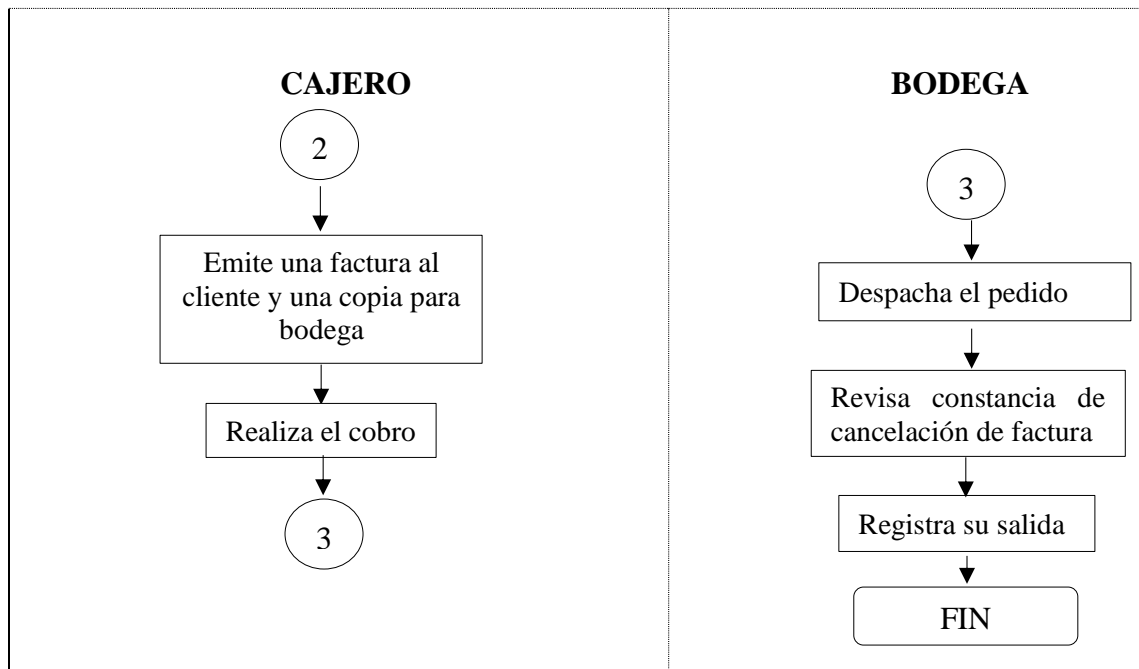
FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
XXX	- 1 -			
	Inventarios de mercaderías		XXX	
	IVA Pagado		XXX	
	Bancos			XXX
	p/r. compra de:			
XXX	- 2 -			
	Cuentas por cobrar		XXX	
	Inventarios de mercaderías			XXX
	IVA Pagado			XXX
	p/r. devolución en compras de:			

#### 4.2.4.2 Ventas

Simbolizan la principal actividad de la empresa, de la eficiencia con la que se realicen los procedimientos enfocados para ventas dependerá su rentabilidad y sobrevivencia en el mercado, gracias a la existencia de tecnología se ha buscado llegar a nuevos sectores estratégicos logrando captar un mayor número de clientes que beneficien el logro y consecución de objetivos comerciales.

No obstante, es importante mantener un manejo y control adecuado de recursos tanto humanos como materiales, pues el personal encargado de estas actividades debe ser apto y competente, mediante capacitaciones permanentes y adquirir los inventarios bajo criterios de alta calidad para lograr un mayor impacto en los clientes e incrementar las ventas.





### **Organización de Existencias**

Con el apoyo del listado de existencias se ubicarán los productos de forma ordenada en los mostradores, perchas y exhibidores facilitando la visualización directa del cliente y de esa forma controlar de mejor forma las entradas y salidas de mercadería.

### **Reposición de Existencias**

Es conveniente para la gestión de ventas conservar un nivel de existencia equilibrado, por tal motivo se elaborarán notas de pedido emitidas por el Vendedor solicitando al Encargado de bodega el reemplazo de salidas de mercadería para su posterior ubicación en las vitrinas.



**COSIDECO CIA LTDA**

**NOTA DE PEDIDO N°**

**De:**.....

**Fecha de pedido:**.....

**Para:**.....

**Fecha de entrega:**.....

<b>CANTIDAD</b>	<b>ARTÍCULO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>

\_\_\_\_\_  
VENDEDOR

\_\_\_\_\_  
CUSTODIO

### **Devolución en Ventas**

Las devoluciones en ventas se ejecutaran llenando una solicitud de devolución, adjuntado la respectiva factura original de la compra, en un plazo no mayor a cinco días contados a partir de la fecha de facturación. Para su gestión se verificará que la mercadería se encuentre en las mismas condiciones en las que fue vendido y se deberá verificar el estado de: empaque, manuales, accesorios, sellos, etc.

El reembolso se realizará con la misma forma de pago o con la reposición de un producto similar y su registro será de la siguiente manera:



**COSIDECO CIA LTDA**

**LIBRO DIARIO**

Del \_\_\_\_\_ Al \_\_\_\_\_

<b>FECHA</b>	<b>DETALLE</b>	<b>PARCIAL</b>	<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>
XXX	- 1 -			
	Caja		XXX	
	Ventas			XXX
	IVA Cobrado			XXX
	p/r. venta de:			
XXX	- 2 -			
	Inventario de mercaderías		XXX	
	Costo de ventas			XXX
	p/r. venta de mercaderías al precio de costo			
XXX	- 3 -			
	Ventas		XXX	
	IVA Cobrado		XXX	
	Cuentas por cobras			XXX
	p/r. devolución en venta de:			
XXX	- 4 -			
	Costo de ventas		XXX	
	Inventario de mercaderías			XXX
	p/r. devolución al precio de costo			



## CONCLUSIONES

- ✓ Con la finalidad de establecer la fundamentación teórica del proyecto, se revisaron contenidos bibliográficos en libros y fuentes digitales, principalmente sobre los temas de control interno y gestión de inventarios. Puede deducirse de manera general que los sistemas de control interno permiten, a más de mejorar la gestión organizacional, salvaguardar los activos de una empresa y verificar la confiabilidad de los datos contables. En el área específica de inventario de mercaderías su importancia radica en mantener la disponibilidad de los productos del negocio, para así mejorar su eficiencia comercial.
  
- ✓ Como resultado del análisis FODA se identificaron los siguientes hallazgos:
  - La empresa COSIDECO CIA. LTDA. se destaca en el área comercial por la calidad de servicio brindada a los clientes.
  
  - La empresa tiene, sin embargo, varios inconvenientes en esta misma área, como por ejemplo la escasa capacitación del personal, y la Inexistencia de herramientas de gestión administrativa como: manual de funciones y procedimientos, así como de un sistema de control de inventarios.
  
  - Existe una alta demanda de equipos informáticos y suministros de oficina, a nivel nacional y local, tanto en el sector público como en el privado. Sin embargo, la crisis económica ha provocado la generación de barreras arancelarias a las importaciones de estos equipos, provocando una disminución de la demanda. En el mercado local existe un gran número de competidores; algunos de ellos trabajando en base a una competencia desleal de precios, debido al contrabando o a la no emisión de facturas. Por otra parte, en la evaluación del control interno de inventarios de la empresa (COSO II), se determinó que el nivel de confianza existente en la empresa es medio (56%); de igual forma el nivel de riesgo de la empresa es medio, lo cual demostró la deficiencia y falta de control interno en los procesos comerciales de la empresa.

- ✓ En el diseño del sistema de Control Interno de Inventarios de mercaderías se plantearon políticas y manuales de funciones y procedimientos de control interno, para su aplicación en COSIDECO CIA. LTDA. En el desarrollo de los manuales se emplearon flujogramas, y se definieron además formatos para varios procesos inmersos en la gestión documental de compras, ventas e inventarios.

## **RECOMENDACIONES**

- ✓ Se recomienda la aplicación del sistema de control interno propuesto para el área comercial de la empresa COSIDECO CIA. LTDA. a fin de solucionar sus problemas de inconsistencias numéricas de inventario. El éxito en su aplicación radicará en el compromiso de los empleados por acatar las políticas y normativas planteadas, así como la correcta planificación y control del administrador de la empresa.
  
- ✓ Se invita a la gerencia de la empresa a realizar conversatorios y capacitaciones a los empleados del área comercial sobre la importancia de estas herramientas de gestión, los beneficios que proveen a nivel empresarial, el impacto positivo que podrían tener en el control de existencias, así como un análisis detallado de su contenido.
  
- ✓ Se sugiere la aplicación de una auditoría de gestión al menos 1 año después de implementado el sistema de control interno de inventarios propuesto, con la finalidad de evaluar la eficiencia, eficacia y economía de la empresa, y a la vez evaluar al sistema de control interno planteado en el presente proyecto, en el área comercial.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, A. (2008). *Proceso y Procedimiento*. Recuperado de: <http://rodin.uca.es/xmlui/bitstream/handle/10498/6871/Procesal4.pdf?sequence=32>
- Angamarca, R., & Gordillo, D. (2012). *Propuesta de Elaboración de un Manual de Control Interno Basado en el Modelo COSO, para los procesos de: Control de Inventarios, Compras, Ventas y Talento Humano Aplicado al Supermercado Megamarket Calle & Hijos del Canton Cañar*. (Tesis de Pregrado, Universidad Politécnica Salesiana). Recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2828/1/UPS-CT002465.pdf>
- Blanco, Y. (2012). *Auditoría Integral: Normas y Procedimientos* (2ª ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Camino, J. (2014). *Manual Conceptual de Control Interno*. Recuperado de: [http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/institucional/sistema\\_de\\_control\\_interno/Marco\\_Conceptual\\_SCI.pdf](http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/institucional/sistema_de_control_interno/Marco_Conceptual_SCI.pdf)
- Cantú, G. (2012). *Contabilidad Financiera*. Madrid: McGraw-Hill.
- Castro, J. (2014). *Beneficios de un sistema de control de inventarios*. Recuperado de: <http://blog.corponet.com.mx/beneficios-de-un-sistema-de-control-de-inventarios>
- Catácora, F. (1996). *Sistemas y procedimientos contables*. Caracas: McGraw-Hill.
- Cumbal, J. (2015). *Control Interno COSO II*. Recuperado de: <http://coso2.blogspot.com/>
- De la Guerra, L. (2013). *Sistema de Control Interno*. Recuperado de <http://www.cemla.org/actividades/2013/2013-06-cooperativas/2013-06-cooperativas-12.pdf>
- Estupiñán, R. (2006). *Control Interno y fraudes con base los ciclos transaccionales: Análisis del Informe COSO I y II* (2ª ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Estupiñán, R. (2015). *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Flores, G. (2008). *Marco Teórico Conceptual - Manual*. Recuperado de: <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7355/3/657.45-F634d-Capitulo%20II.pdf>
- Granda, R. (2011). *Manual de Control Interno, sectores público, privado y solidario* (3ª ed.). Bogotá: Nueva Legislación Ltda.

- Guerrero, H. (2009). *Inventarios Manejo y Control*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Hernández, M. (2012). *Administración de Empresas*. Madrid: Pirámide.
- Jara, E. (2009). *El control en el proceso administrativo*. Bogotá: OCA Editores.
- Maldonado, M. (2010). *Auditoría de Gestión* (3ª ed.). Quito: Abya Yala.
- Mantilla, B. & Samuel, A. (2008). *Auditoría Financiera de PYMES*. Bogotá: Ecoe Ediciones .
- Mantilla , S. (2005). *Control Interno ,Informe Coso*. Bogotá: Kimpres Ltda.
- Marketing Publishing. (1996). *Compras e inventarios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2010). *Sistema de Control Interno*. Recuperado de: <https://www.mef.gob.pe/es/sistema-de-control-internos>
- Mindiolaza, L. & Campoverde, V. (2012). *Implementación de un Sistema de Control de Inventario para el Almacén Credicomercio Naranjito*. (Tesis de Pregrado, Universidad Estatal de Milagro.). Recuperado de: <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/646/3/IMPLEMENTACION%20DE%20UN%20SISTEMA%20DE%20CONTROL%20DE%20INVENTARIO%20PARA%20EL%20ALMACEN%20CREDICOMERCIO%20NARANJITO.pdf>
- Mora, L. (2011). *Gestión logística en centros de distribución, bodegas y almacenes*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Perdomo, A. (2004). *Fundamentos de control interno* (9ª ed.). México: International Thomson Editores.
- Poch, R. (2000). *Manual de control interno* (2ª ed.). Barcelona: Gestión.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administración* (8ª ed.). México: Pearson Educación.
- Valencia, J. (2002). *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. México: International Thomson Editores.
- Vera, V. & Vizúete, E. (2011). *Diseño de un Control Interno de Inventario para la Empresa XYZ*. Recuperado de: <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/1681/1/DISE%C3%91O%20DE%20UN%20CONTROL%20INTERNO%20DE%20INVENTARIO%20PARA%20LA%20EMPRESA%20XYZ.pdf>
- Zapata, J. (2014). *Fundamentos de la gestión de Inventarios*. Bogotá: Esumer.



## **ANEXOS**

### **Anexo 1: Listado de Productos y Precios – Distribuidor Principal**

El principal proveedor de COSIDECO CIA. LTDA. es la empresa mayorista Tecnomega. Las siguientes imágenes muestran la lista de productos que ofrecen a sus clientes, actualizada a marzo de 2017. Debe aclararse que Tecnomega no vende productos a usuarios o clientes finales, sino únicamente a empresas minoristas.







ONITA LEXMARK 242Z-232Z MATRICIAL	19,00	TOMER LEXMARK I644ZTIL	554,00	TOMER XEROX FOR WORKCENTRE 6400 MAGENTA	431,50	Cable ADATA Micro USB ANDROID Sincronizaci	4,40	HEADSET GENIUS HS-045 RUN CARD	9,20
IMAGING UNIT LEXMARK 52D0200	34,10	TOMER LEXMARK I654ZTIL	727,00	TOMER XEROX FOR WORKCENTRE 6400 YELLOW 1	431,50	Cable ADATA Micro USB ANDROID Sincronizaci	4,40	HEADSET GENIUS HS-0452	10,60
IMAGING UNIT LEXMARK BLACK&COLOR	361,00	TOMER LEXMARK I746HKIG BLACK	255,00	TOMER XEROX HC BLACK FOR PHASER 3435MFP	154,00	Cable ADATA Micro USB ANDROID Sincronizaci	4,40	HEADSET GENIUS HS-045U SUPORT MSH SKTPE	13,20
TOMER LEXMARK 52D000 ALTO RENDIMIENTO ME	396,40	TOMER LEXMARK I950Z2KG BLACK	164,00	TOMER XEROX MAGENTA FOR WorkCentre 7120-7	217,10	CABLE LOOK ARGON FOR NOTEBOOK ARG-KL-5E	5,30	HEADSET GENIUS HS-935BT WHITE	46,60
TOMER LEXMARK 602 60F4000	124,50	TOMER LEXMARK I950Z2MG MAGENTA	756,00	TOMER XEROX MAGENTA FOR WorkCentre 7525-3	137,80	CABLE LOOK FOR NOTEBOOK	3,30	HEADSET GENIUS HS-6500T BLACK	24,00
TOMER LEXMARK 62D4H00 ALTO RENDIMIENTO C	395,90	TOMER LEXMARK I950Z2TG YELLOW	755,00	TOMER XEROX PHASER 4400-4230-4622 30K	356,00	CABLE PARA IMPRESORA PARALELO BI-DIRECC	2,20	HEADSET GENIUS HS-6700T USB BLACK	75,80
TOMER LEXMARK 62D4X00 MEGRO 45K	710,00	WASTE CONTAINER C935 LEXMARK C930X76G	59,00	TOMER XEROX YELLOW FOR PHASER 6000-6010 1	83,20	CABLE PARALELO BI-DIRECCIONAL DB25M-CN3	4,00	HEADSET GENIUS HS-M230 FUCSIA	11,30
TOMER LEXMARK 70C8000 CYAN	82,00	WASTE TOMER LEXMARK FOR C792 8792	21,50	TOMER XEROX YELLOW FOR PHASER 6500-6505 2	126,00	CABLE POWER SUPPLY IMEXX 4 PIN SPLITTER C	1,10	HEADSET GENIUS HS-M450 BLACK	14,00
TOMER LEXMARK 70C80K0 BLACK	61,60	SUMINISTROS XEROX		TOMER XEROX YELLOW FOR WorkCentre 7120-7	217,10	CABLE SERIAL ATA DATA	0,90	HEADSET GENIUS HS-M450 BLUE	14,00
TOMER LEXMARK 70C80M0 MAGENTA.	82,00	CARTUCHO XEROX HIGH CAPACITY FOR PHASER	231,00	TOMER XEROX YELLOW FOR WorkCentre 7525-30	134,10	CABLE SERIAL ATA POWER	0,95	HEADSET GENIUS HS-M450 RED	14,00
TOMER LEXMARK 70C80T0 YELLOW	82,00	COLORCUBE XEROX INK. CYAN COLORCUBE 390	185,00	WASTE CARTRIDGE XEROX	79,00	CABLE SERIAL DATA 0.5MTS	0,90	HEADSET GENIUS HS-M450 WHITE	14,00
TOMER LEXMARK 70C8H00 CYAN C5310-C5410-	184,00	DRUM BLACK XEROX	146,00	WASTE CONTEINER XEROX FOR WorkCentre 7226	53,10	CABLE USB TYPE A-B 2.0 VER. 6FT	1,10	HUB ARGON 4PORT USB 2.0 EXT.	5,10
TOMER LEXMARK 70C8HK0 NEGRO C5310-C5410	140,00	DRUM XEROX BLACK FOR WorkCentre 7224-725	457,00	ACCESORIOS		CABLE VIDEO DLINK USB DK9M-CB3 AIO 10ft	16,00	HUB IMEXX 2 PORT USB WALL CHARGER WITH 1E	9,80
TOMER LEXMARK 70C8Z00 70X CYAN	202,00	Drum XEROX CYAN	231,00	ADAPTADOR AGILER MINI DISPLAY PORT TO VG	16,90	CAJA DINERO METALICA	79,60	IMPRESORA HP LASERJET COLOR M477FWD	322,00
TOMER LEXMARK 70C8ZK0 70X BLAKC	140,00	DRUM XEROX MAGENTA	231,00	ADAPTADOR AGILER USB MEMBRA A MICRO-US	1,50	CARD READER ARGON CR-0003 55 IN 1 USB EXT	4,10	INTERFACE EPSON USB UB-U02III WITH DM	84,00
TOMER LEXMARK 70C8ZM0 70X MAGENTA	202,00	DRUM XEROX MAGENTA FOR WorkCentre 7120-7	380,00	ADAPTADOR DE TECHO PROTECTOR PM-1	19,00	CARD READER IMEXX FOR IPAD + HUB	17,00	LAPIZ IMEXX STYLUS PRO FOR TABLET AND SM-	7,60
TOMER LEXMARK 70C8ZT0 70X YELLOW	202,00	DRUM XEROX SMART KIT FOR PHASER 3610 WOR	110,30	ADAPTADOR EPSON WI-FI POWERLite PM-712H	94,00	CARD READER IMEXX USB 2.0 HIGH SPEED 80 IN	6,60	MONITOR ASUS 23.8P DIGITAL LED M239H	384,00
TOMER LEXMARK 8005S00	124,50	DRUM XEROX YELLOW	231,00	ADAPTADOR HIGH POWER AGILER MICRO-CAR C	3,60	CARD READER USB 2.0 7 EN 1	3,40	MONITOR ASUS 251ac 2-HDMI LED FULL-HD PLE	412,00
TOMER LEXMARK E450 E450H1L	254,00	TOMER XEROX CYAN FOR PHASER 6000-6010-W	83,20	AUDIFONO CON MICROFONO GENIUS HS-M430 M	11,30	GLASSES EPSON 30 ELP6503	101,00	PUNTERO GENIUS MEDIA POINTER 100 USB	19,90
TOMER LEXMARK E460Z1L	420,00	TOMER XEROX CYAN FOR PHASER 6500-6505 2.5	121,10	AUDIFONO CON MICROFONO GENIUS HS-M505X	11,80	GLASSES SAMSUNG 3D CHINA	59,00	RAIL KIT FOR SMART-UPS RT 19" RT 3-5-7.5-10E	112,00
TOMER LEXMARK E450H1L T450-T452-T454	405,00	TOMER XEROX CYAN FOR WorkCentre 7120-7125	250,00	AUDIFONO GENIUS HD-6250 ZABIUS M GAMING	30,50	GLASSES SONY TDG-BR200-B 3D	54,00	SKIN FOR DEL SERIES 14 3000 BLUE	0,01
TOMER LEXMARK H500H2IG	344,00	TOMER XEROX CYAN FOR WorkCentre 7525-30-3	133,90	BASE PARA NOTEBOOK GEN. 15-16.4 2USB BLAC	9,30	HEADSET GENIUS G-550 Lycra Black	35,00	SKIN FOR DEL SERIES 14 3000 WHITE	0,01
TOMER LEXMARK I463H1G	329,20	TOMER XEROX FOR PHASER 5500 30K	186,10	Cable ADATA certificada por Apple MFi - sincron	7,80	HEADSET GENIUS GHP-206 BLACK	3,30	STAND AGILER FOR TABLET 71ac - 121ac BLACK	4,80
TOMER LEXMARK I463T1G	422,00	TOMER XEROX FOR WORKCENTRE 5900 62PAG.	121,00	Cable ADATA Micro USB ANDROID Sincronizaci	4,40	HEADSET GENIUS HS-02B	5,50	STAND IMEXX FOR UNIVERSAL FOR IPAD - LAPTE	14,00
TOMER LEXMARK I6441ZL 32K BLACK	655,00	TOMER XEROX FOR WORKCENTRE 6400 CYAN 16K	431,50	Cable ADATA Micro USB ANDROID Sincronizaci	4,40	HEADSET GENIUS HS-045 ARCO AJUSTABLE 1P	10,10	STICK BLACK COLOR CUBE 4570	146,00