



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÒGICO BOLIVARIANO  
DE TECNOLOGÌA**

**TECNOLOGÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

Proyecto previo a la obtención del Título de:  
**TECNÓLOGO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA**

**PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA LA  
TOMA FISICA DE INVENTARIOS EN SUPERMERCADOS  
DE LA CORPORACIÓN LA FORTUNA S.A.**

Autora:

**Angélica Janeth Suarez Hidalgo**

Tutora:

**MSc. Noemí Delgado Álvarez**

Guayaquil, Ecuador

## ÍNDICE GENERAL

**Subtítulos:**

**Páginas:**

PORTADA .....	i
CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DE LA TUTORA .....	ii
CERTIFICO:.....	ii
AUTORÍA NOTARIADA .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
ÍNDICE CUADROS.....	viii
ÍNDICE FIGURAS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
CAPÍTULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1. Ubicación del problema en un contexto.....	1
1.2. Situación Conflicto .....	3
1.3. Formulación del Problema .....	3
1.4. Variables de la investigación.....	4
1.5. Delimitación del Problema.....	4
1.6. OBJETIVOS.....	4
1.6.1. Objetivo General.....	4
1.6.2. Objetivos Específicos .....	4
1.7. Justificación .....	4
CAPÍTULO II.....	6
MARCO TEÓRICO .....	6
2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	6
2.1.1. Antecedentes históricos.....	6
2.1.2. Antecedentes referenciales .....	7
2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	21
2.3. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN. CONCEPTUALIZACIÓN.....	27

2.4. GLOSARIO DE TÉRMINOS .....	27
CAPÍTULO III .....	30
METODOLOGÍA .....	30
3.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA .....	30
3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	33
3.3. Tipos de investigación.....	34
Pasos para realizar la investigación.....	34
3.4. Técnicas y herramientas para desarrollar la investigación .....	35
CAPÍTULO IV.....	37
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	37
4.1. Diagnóstico del proceso de auditoría durante la toma física de inventario.....	37
4.1.1. Análisis de los procedimientos actuales de auditoría en la toma física de los inventarios en la Corporación La Fortuna.....	39
4.1.2. Análisis de los errores más comunes cometidos durante la toma física de inventarios durante las auditorías. Determinación de las causas que los provocan .....	40
4.1.3. Determinación de los gastos adicionales en la toma de inventario general .....	43
4.2. Propuesta de mejora.....	45
CONCLUSIONES .....	70
RECOMENDACIONES .....	71
ANEXOS.....	73

## ÍNDICE CUADROS

<b>Subtítulos:</b>	<b>Páginas:</b>
Cuadro 3. 1 Total de almacenes en la Corporación la Fortuna S.A.....	32
Cuadro 4. 1 Fluctuación de personal auditoría .....	42
Cuadro 4. 2 Pago de horas extras.....	43
Cuadro 4. 3 Pago de horas extras.....	43
Cuadro 4. 4 Pago de horas extras.....	44
Cuadro 4. 5 Pago de horas extras.....	44
Cuadro 4. 6 Gastos totales por repetir inventario .....	44

## ÍNDICE FIGURAS

**Subtítulos:**

**Páginas:**

Figura 3. 1 Organigrama ..... 33

Figura 4. 1. Diagrama de flujo para la auditoria de toma física de inventarios..39



## **INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

### **TECNOLOGÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

#### **Tema**

**“PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN LA TOMA FÍSICA DE INVENTARIOS EN SUPERMERCADOS ”**

**Autora:** Angélica Janeth Suarez Hidalgo

**Tutora:** MSc. Noemí Delgado Álvarez

#### **RESUMEN**

En el trabajo “Propuesta de Manual de procedimientos en la toma física de inventarios en Supermercados”, se desarrolla en uno de las sucursales de la Corporación LA GRAN FORTUNA S.A, en la cual se evidencia que en el Departamento de Auditoría Interna, hay ciertas irregularidades en el durante el desarrollo de inventarios físicos de las diferentes tiendas de la empresa. El propósito de la investigación consistió en la propuesta de manual de procedimientos en la toma física de inventarios en la Corporación LA GRAN FORTUNA S.A. para llevar un mejor control interno para el beneficio de la identidad. Se aplicaron normas de control para ello fue necesaria la determinación de los beneficios del control contable, el establecimiento de programas, actividades políticas de acción y finalmente la planificación del diseño del sistema de control interno para la institución. Además, se aplicaron técnicas como registro documental, entrevistas, diagramas de flujo, análisis causa efecto, entre otras. Al concluir el trabajo se exponen procedimientos documentados en manuales quedando estandarizado cada paso de la toma física de los inventarios durante los inventarios.



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO  
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

**TECNOLOGÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Tema**

**“PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN LA TOMA FÍSICA DE  
INVENTARIOS EN SUPERMERCADOS ”**

**Autora:** Angélica Janeth Suarez Hidalgo

**Tutora:** MSc. Noemí Delgado Álvarez

**ABSTRACT**

At work "Proposed Procedures Manual on physical inventory taking in Supermarkets", takes place in one of the branches of the Corporation the great fortune SA, in which it is evident that the Internal Audit Department, there are certain irregularities during development in the physical inventory of the different stores of the company. The purpose of the research involved in the proposed manual of procedures on physical inventory taking in the great fortune Corporation SA to keep better internal control for the benefit of identity. This control standards for determining the benefits of accounting control was necessary, the establishment of programs, policies and action activities finally planning design internal control system applied to the institution. In addition, technical and documentary record, interviews, flowcharts, cause-effect analysis were applied, among others. Upon completion of the work documented procedures outlined in manuals being standardized every step of physical inventory taking during the inventory.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Ubicación del problema en un contexto

Las auditorías surgieron durante la revolución industrial, como una medida orientada a identificar el fraude. Con el tiempo esta visión cambió, y hoy es una herramienta muy utilizada para controlar el alineamiento de la organización con la estrategia propuesta por la administración y asegurar un adecuado funcionamiento del área financiera. Actualmente se han multiplicado los tipos de auditorías, respondiendo a una creciente complejidad empresarial. (FUNIBLOGS, 2014)

Gracias a las auditorías se puede identificar los errores cometidos en la organización y se puede enmendar a tiempo cualquier falla en la ejecución de la estrategia, para tomar medidas que permitan retomar el rumbo correcto en la empresa.

Una tendencia reciente en las auditorías (impulsado por los escándalos contables de Enron y Worldcom) ha sido una mayor atención a los procedimientos de control interno, que tienen por objeto garantizar la integridad, exactitud y validez de las partidas de las cuentas y el acceso restringido a los sistemas financieros. Este énfasis en el entorno de control interno es ahora una parte obligatoria de la auditoría de las empresas de la SEC en la lista, en virtud de las normas de auditoría de la Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB), creada por la Ley Sarbanes-Oxley. (Enciclopedia financiera, 2014)

En el Ecuador las normas que rigen la auditoría de gestión son: Las Declaraciones de Normas de Auditoría o SAS (Statements on Auditing Standards) son interpretaciones de las normas de auditoría generalmente aceptadas que tienen obligatoriedad para los socios del American Institute of Certified Public Accountants AICPA, pero se han convertido en estándar internacional, especialmente en el continente americano. Las Declaraciones de



Normas de Auditoría son emitidas por la Junta de Normas de Auditoría (Auditing Standard Board ASB). (FRANKLIN, 2000)

Estas normas si bien están dirigidas a las auditorias de los estados financieros, también rigen a las auditorias administrativas como son el caso de las Normas Internacionales de Auditoria (NIAS): 200 Responsabilidades; 300 Planeación; 400 Control Interno; 500 Evidencia de Auditoria; 600 Uso del Trabajo de otros; y 700 Conclusiones y dictamen de la Auditoria

La Corporación la Gran Fortuna S.A, puesta en marcha en 1954, se destaca como una de las empresas más exitosas de los últimos tiempos en el Ecuador. Su grupo de empresas comprenden la cadena de supermercados el Comisariato Rendidor, tiendas de ropa Foturstore, de juguetes la Juguetería de la Fortuna y la Cadena de Ferreterías el Buen Ferretero.

La gerencia corporativa como tal posee varios departamentos encargados de las diferentes funciones de la empresa entre ellos el departamento de Auditoria interna que es el encargado de realizar los inventarios físicos de todas las tiendas de la empresa. Actualmente éstas manejan diferentes líneas de negocios por tal motivo todos los inventarios no se manejan de igual manera, sobre todo en que ocupan diferentes espacios físicos, manejan diferentes procesos de entrada y salida de mercadería, así como en la necesidad de formación y capacitación del personal que se desempeñará en sus tiendas.

Actualmente en la corporación se están dando las siguientes características, responsables de la situación que en lo adelante se definirá:

- las políticas contables y los procedimientos establecidos para el manejo de inventarios no han sido los más adecuados, puesto que estos se han desarrollado y aplicado de acuerdo a las necesidades, tratando de integrarse a través de las herramientas informáticas y tecnológicas con que cuenta la empresa.
- Unido a ello el continuo cambio de directores en las áreas de Comercial y Financiera, ha generado inestabilidad en las políticas y lineamientos trazados, pues responden a la formación e intereses de cada uno,

limitando la continuidad en los programas y proyectos iniciados.

- Por otro lado, la institución cuenta con un vacío legal que impide definir la normativa legal, al tener claramente definido si es una institución de carácter público o privado, esto ocasionando dificultades en el desarrollo de las actividades diarias.
- No se dispone de un manual para el control de Inventarios tanto contable, físico y de adquisiciones, que establezca políticas, normas y procedimientos adecuados
- El departamento de auditoría no tiene establecidos estándares, ni guías de procedimientos establecidos para llevar a cabo los inventarios ni tampoco el proceso de auditoría referente a los mismos, lo que ocasiona un serio problema ya que los resultados pueden variar dependiendo del método que se utilice para ejecutar la auditoría.

Todo estos antecedentes hacen que se esté dando la siguiente situación problemática:

### **1.2. Situación Conflictiva**

- Diferencias elevadas entre el valor de los inventarios y la existencias reales.
- No se pueden generar pedidos automáticos debido a la cantidad ficticia que existe en el kardex.
- Incertidumbre de los auditores al emitir los informes a la gerencia de las auditorías de inventarios realizadas.

### **1.3. Formulación del Problema**

¿Cómo contribuir a la mejora durante la toma física de inventarios para lograr auditorías confiables en el Grupo Empresarial Corporación la Gran Fortuna S.A?

#### **1.4. Variables de la investigación**

Las variables que intervienen en este modelo de Investigación son:

**Variable Independiente:** Toma física de los inventarios

**Variable Dependiente:** Auditorias confiables

#### **1.5. Delimitación del Problema**

**Campo:** Auditoría

**Aspectos:** Inventarios

**Área:** Comercial y Financiero

**Periodo:** 2015

#### **1.6. OBJETIVOS**

##### **1.6.1. Objetivo General**

Proponer un manual de procedimiento para la toma física de inventarios durante las auditorias en la Corporación la Gran Fortuna S.A.

##### **1.6.2. Objetivos Específicos**

- Fundamentar los aspectos teóricos sobre auditorias de inventario
- Diagnosticar el estado actual de los procesos de auditoría en la toma física del inventario.
- Proponer un manual de procedimientos con acciones concretas para la toma física de los inventarios durante las auditorias.

#### **1.7. Justificación**

La justificación del trabajo está dada por lo conveniente que resulta para la Corporación la propuesta de un manual de procedimiento que detalle la forma en que deben realizarse las actividades durante la toma de inventarios en las auditorias, así como dónde, quién las ejecuta, que registros se deben llevar y

otras informaciones importantes. Esto posibilitará disminuir los errores y diferencias entre los valores en controles y físicos, logrando obtener auditorías confiables para la toma de las decisiones de la Corporación.

La implicación práctica radica en que es posible la implementación del manual propuesto, pues la Corporación está en condiciones de asumir tanto por parte del talento humano como de la base tecnológica las propuestas realizadas en dicho manual.

La relevancia social de la propuesta se ratifica pues constituye un beneficio primeramente para la Corporación y también para los trabajadores que realizan los inventarios, sean auditores o no, teniendo en cuenta que le organizará y facilitará el trabajo durante este proceso, así como garantizará obtener auditorías de inventario efectivo y confiable, unificando los criterios de trabajo. Además, proporcionará a la empresa seguridad en el control de inventarios encontrándolos limpios y ordenados, evitando daños en la mercadería y confusión de esta, por ende contribuirá a que la empresa logre un mejor resultado económico.

En cuanto al valor metodológico se cumple, pues constituye una herramienta escrita para la Corporación y también para los auditores, describiendo está el flujo del proceso de operaciones del inventario de productos durante las auditorías, igual constituirá un referente para otras empresas que quieran estandarizar procedimientos en el área contable y de auditoría específicamente de inventario de productos.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

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

La mención más antigua sobreviviente de un funcionario público encargado de los gastos de auditoría del gobierno es una referencia al Auditor del Ministerio de Hacienda en Inglaterra en 1314. Las Cuentas de las administraciones de anticipos se establecieron bajo la reina Isabel I en 1559 con la responsabilidad formal de la auditoría de los pagos de Hacienda.

Este sistema de forma gradual caducado y en 1780, los Comisarios de Fiscalización de las Cuentas Públicas fueron designados por la ley. Desde 1834, los Comisarios trabajaron conjuntamente con la Contraloría del ministerio de Hacienda, que se encarga de controlar la cuestión de los fondos al gobierno. (Enciclopedia financiera, 2014)

Como Ministro de Hacienda, William Ewart Gladstone inició importantes reformas de las finanzas públicas y la responsabilidad parlamentaria. Su ministerio de Hacienda y de Auditoría 1866 Departamentos ley exigía que todos los departamentos, por primera vez, para elaborar las cuentas anuales, conocidas como cuentas de crédito.

La ley también creó el cargo de Contralor y Auditor General (C & AG) y Hacienda y un Departamento de Auditoría (E & AD) para proporcionar personal de apoyo dentro de la administración pública. El C & AG se le dieron dos funciones principales - de autorizar la emisión de dinero público al gobierno del Banco de Inglaterra, tras haberse cerciorado de que estaba dentro de los límites del Parlamento Europeo ha votado - y para auditar las cuentas de todos los departamentos del Gobierno e informar al Parlamento al respecto .

Desde tiempos inmemorables, los egipcios y demás pueblos de la antigüedad, acostumbraban almacenar grandes cantidades de alimentos para ser utilizados

en los tiempos de sequía o de calamidades. Es así como surge o nace el problema de los inventarios , como una forma de hacer frente a los períodos de escasez, que además le aseguraran la subsistencia y el desarrollo de sus actividades normales. Esta forma de almacenamiento de todos los bienes y alimentos necesarios para sobrevivir motivó la existencia de los inventarios. (Creative Commons Attribution, 2015)

Tradicionalmente se consideraba un inventario como una cantidad almacenada de materiales que se utilizaba para facilitar la producción o para satisfacer las necesidades del consumidor y el propósito fundamental era descrito como el de desacoplar las diferentes fases del área de operaciones. Una muestra de ellos es como el inventario de materias primas servía para desconectar a un fabricante de sus vendedores; los inventarios de producto en proceso para desengranar las varias etapas de la manufactura una de otra y el inventario de producto terminado para desacoplar a un fabricante de sus clientes. (Nanis Hurtado, 2013)

Los inventarios han sido vinculados con las existencias, siendo éstas recursos inmovilizados temporalmente donde su mantenimiento y conservación están asociados a gastos materiales. Según Brealey, R. (1993) "el coste de mantener existencias incluye no sólo el coste de almacenamiento y el riesgo de deterioro u obsolescencia, sino también el coste de oportunidad del capital, es decir, la tasa de rentabilidad ofrecida por otras oportunidades de inversión con riesgo equivalente".

### **2.1.2. Antecedentes referenciales**

Existen varios autores que han tratado esta misma problemática desde diferentes perspectivas y que se traen a esta investigación como un marco referencial y que sustentan con sus argumentos el presente estudio.

Para lograr una información financiera confiable de las entidades del sector público, entre la parte contable y presupuestaria y con el fin de mejorar la administración financiera de cada una de las empresas del Estado, se debe regir en base al Catálogo General del Plan de Cuentas que son de exclusividad del gobierno.

Otro estudio similar es el realizado por Nidia Mercedes López Meneses con el tema diseño de un sistema de control interno de inventarios en la ferretería “Lozada”, autora: Santo Domingo – Ecuador Mayo, 2010.

La tesis presentada por Nidia Mercedes López Meneses Santo, se enfoca en un diseño de sistema de control de inventario tiene similitud con el presente estudio donde se realiza un análisis de la situación actual de la empresa exponiendo los problemas existentes a la vez que da recomendaciones a las mismas, adicionalmente define las deficiencias en el control de inventarios, y anexan los resultados de la encuesta por medio de la tabulación, gráfica e interpretación de ellas.

De los estudios anteriormente mencionados se tomaron los referentes teóricos inventarios, estos estudios tiene cierta similitud a la presente investigación que se centra en el control de los inventarios y la aplicación de un manual de procedimientos para la toma física de inventarios, la autora está de acuerdo con estos estudios porque determinan la situación actual de la empresa exponiendo los problemas existentes a la vez definen las deficiencias en el control de inventarios.

### **Consideraciones generales sobre auditoria**

La auditoría es un término que puede hacer referencia a tres cosas diferentes pero conectadas entre sí: puede referirse al trabajo que realiza un auditor, a la tarea de estudiar la economía de una empresa, o a la oficina donde se realizan estas tareas (donde trabaja el auditor). La actividad de auditar consiste en realizar un examen de los procesos y de la actividad económica de una organización para confirmar si se ajustan a lo fijado por las leyes o los buenos criterios. (Definicion.de, 2013)

Por lo general, el término se refiere a la auditoría contable, que de manera general consiste en examinar las cuentas de una entidad.

Según ACFI (Auditores, Contadores y Consultores Financieros), 2012 los objetivos principales son los siguientes:

- Proporcionar a la dirección, estados financieros certificados por una organización independiente y asesoramiento en materia de sistemas contables y financieros
- Suministrar información objetiva que sirva de base a las entidades de información y clasificación crediticia.
- Servir de punto de partida en las negociaciones para la compra venta de acciones de una empresa, pues la información auditada, garantiza mayor confiabilidad.
- Reducir y controlar riesgos accidentales, fraudes y otras actuaciones anormales.
- Sirve de base objetiva para determinar el gravamen fiscal

### **Clasificación de auditoría**

ACFI (2012) define el examen o verificación de los estados contables, lo cual realiza un profesional competente mediante la aplicación de procedimientos de auditoría, que se plasma en un documento que se llama informe de auditoría y donde se muestra la situación financiera de la empresa, el resultado de sus operaciones, la conformidad de los principios contables aceptados

La empresa es algo más que la contabilidad, se toman decisiones en la empresa que no aparece en ella y son elementos que pueden afectar el recurso de la organización.

La clasificación de la auditoría ACFI (2012) se la puede considerar de la siguiente manera:

- Auditoria Externa
- Auditoria Interna

La auditoría externa es realizada por organismos independientes de la organización con la finalidad de expresar una opinión de alguna actividad global, componente o una específica.

La auditoría interna realizada por miembros de la organización auditada, es una actividad de evaluación establecida dentro de una entidad como un servicio a la



entidad. Sus funciones incluyen, entre otras cosas, examinar, evaluar y monitorear la idoneidad y efectividad de los sistemas contables e internos.

### **Control de inventario**

**Guajardo C. (2005)** El control del inventario es uno de los aspectos de la administración que en la micro y pequeña empresa es muy pocas veces atendido.

El empresario difícilmente encuentra tiempo para llevar a cabo todas las funciones que el mismo se ha asignado: las compras, las ventas, la producción, el manejo de personal, manejo del dinero, trámites bancarios, legales, contables y administrativos.

Ocupa su tiempo más en cuestiones operativas o tácticas que en labores de orden estratégico. Esto muchas veces ocurre porque debe enfocarse en generar dinero y apagar incendios ahora. Simplemente controlar el stock o inventario no produce beneficios inmediatamente.

Naddor, E (2005) En una Pyme normalmente no se tienen registros fehacientes, un responsable, políticas o sistemas que le ayuden a esta fácil pero tediosa tarea.

En todos los negocios resulta de vital importancia el control de inventarios, dado que su descontrol se presta no sólo al robo hormiga, sino también a mermas y desperdicios, pudiendo causar un fuerte impacto sobre la rentabilidad.

En cuanto a la falta de registros (no sólo de inventarios, sino de todo tipo de operación) se oyen los siguientes comentarios:

- Los registros son complicados y sólo los contadores los entienden.
- Se necesita un programa de cómputo carísimo y complicado de entender.
- Necesito un encargado de depósito o almacén para llevar los registros bien y al día.
- No tengo tiempo suficiente para contar mi inventario.

## **Inventarios**

El inventario constituye un activo fundamental dentro de la mayoría de las organizaciones. De él dependen varias funciones como son las de producción, ventas, compras, financiación, llegando a ser parte medular de un negocio.

El inventario es el conjunto de mercancías o artículos que tiene la empresa para comerciar con aquellos, permitiendo la compra y venta o la fabricación primero antes de venderlos, en un período económico determinado. Deben aparecer en el Balance General en el grupo de activos circulantes, el inventario es, por lo general, el activo mayor en sus balances generales, y los gastos por inventarios, llamados costo de mercancías vendidas, son usualmente el gasto mayor en el Estado de Resultado.

El inventario tiene como propósito fundamental proveer a la empresa de materiales necesarios, para su continuo y regular desenvolvimiento, es decir, el inventario tiene un papel vital para su funcionamiento acorde y coherente dentro del proceso de producción y de esta forma afrontar la demanda ; de ahí la importancia que reviste el manejo de los inventarios por parte de la empresa.

Se considera inventario a “la suma de aquellas partidas de propiedades personales tangibles que se tienen para la venta dentro del curso normal del negocio, el proceso de producción respecto de ventas, o que se habrán de consumir dentro de la producción de bienes para su venta”

Los inventarios son uno de los activos más grandes existentes en una empresa. El inventario aparece tanto en el balance general como en el estado de resultados. En el Estado de Situación, el inventario a menudo es el activo corriente más grande. En el estado de resultados, el inventario final se resta del costo de mercancías disponibles para la venta y así poder determinar el costo de las mercancías vendidas durante un período establecido.

### **Los inventarios en una empresa comercial**

Una empresa comercial compra inventarios en cantidades mayores a su distribuidor o directamente de la fábrica y expende en forma de ventas entre los

consumidores, en cantidades menores. Las empresas dedicadas a la compra y venta de mercancías, por ser esta su principal función y la que dará origen a todas las restantes operaciones, necesitarán de una constante información resumida y analizada sobre sus inventarios, lo cual obliga a la apertura de una serie de cuentas principales y auxiliares relacionadas con estos controles.

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

Se dispone de dos sistemas para llevar un registro del inventario de mercancías:

**El sistema de Cuenta Múltiple o de Inventario Periódico:** Consiste en controlar el movimiento de la cuenta mercaderías en varias o múltiples cuentas que por su nombre nos indican a que se refiere cada una de ellas, además se requiere la elaboración de inventarios periódicos o extracontables que se obtienen mediante la toma o constatación física y valorando al último precio de costo.

Es necesario realizar asientos de regulación para poder determinar el valor de la utilidad en ventas e introducir en los registros contables el valor del inventario final. Este sistema utiliza varias cuentas, entre otras: venta, compras, inventario de mercaderías, devoluciones en ventas, descuento en ventas, devoluciones en compras, descuentos en compras, transporte (compras y ventas), seguros (compras y ventas), costo de ventas y ganancia o pérdida bruta en ventas.

La utilización del sistema de cuenta múltiple o Inventario periódico presenta las siguientes ventajas y desventajas:

a) Ventajas:

- Permite información detallada de cada cuenta
- Es de fácil aplicación y comprensión
- Proporciona un ahorro en cuanto al costo de su mantenimiento

b) Desventajas:

- No permite un control adecuado de la bodega, debido a la ausencia de control minucioso de movimiento de entradas y salidas. Por lo cual el inventario sólo se puede obtener extracontablemente.
- Se podría complicar si el número de cuentas de apoyo se extiende más allá de lo indispensable.
- No informa oportunamente, ni proporciona datos sobre el costo de ventas en un momento determinado.

### **Inventario físico**

Los adecuados procedimientos de control de inventarios requieren un conteo físico de cada una de las mercancías del inventario, por lo menos anualmente, sin importar si se aplica el sistema periódico o el perpetuo. El inventario físico es tan importante para determinar las utilidades que, por lo regular, los auditores externos observan y confirman a su cliente la confiabilidad de la valuación respectiva.

### **Costo de los inventarios**

La contabilidad de inventarios se basa en el costo de la mercancía que una compañía compra para venderla después.

El costo de los inventarios debe comprender todos los costos de compra, costos de conversión y otros costos incurridos para traer los inventarios a su presente ubicación y condición”.

**Costos de Adquisición:** Comprenderá el precio de compra, incluyendo aranceles de importación y otros impuestos (que no sean recuperables por la empresa de parte de las autoridades fiscales), los transportes, el almacenamiento y otros costos directamente atribuibles a la adquisición de las mercaderías, los materiales o los servicios. Los descuentos comerciales, las rebajas y otras partidas similares se deducirán al determinar el costo de adquisición.

**Costos de conversión:** Son aquellos costos directamente relacionados con las unidades producidas, tales como la mano de obra directa. También

comprenderán una porción, calculada de forma sistemática, de los costos indirectos, variables o fijos, en los que se ha incurrido para transformar las materias primas en productos terminados.

**Otros Costos:** Se incluirán otros costos, en el valor en libros de los inventarios, siempre que se hubieran incurrido para dar a los mismos su condición y ubicación actuales. Por ejemplo, puede ser apropiado incluir como costo de los inventarios, los costos indirectos no derivados de la producción, o los costos del diseño de productos para clientes específicos.

### **Principales métodos de valuación de inventario**

En cada período, los contadores deben dividir el costo del inventario inicial y el de la mercancía adquirida entre el costo de los bienes vendidos y el de la mercancía que queda en el inventario final. Con un sistema perpetuo, es necesario determinar el costo de cada bien que se vende. Con un sistema periódico se determinan los costos de los bienes que quedan en el inventario final.

Cualquiera que sea el sistema aplicado, hay que calcular los elementos individuales mediante algún método de valuación de inventarios. Los métodos de valuación más usados son: método FIFO O PEPS, método LIFO O UEPS, método de Promedio Ponderado y método de Valor de última compra (o actual).

Método FIFO O PEPS: son las siglas de **primeras entradas-primeras salidas**, significa que las mercaderías que ingresaron primero son las primeras que tienen que salir.

Método LIFO o UEPS: siglas que significan **Últimas en entrar-primeras en salir**. Significa que las mercaderías que ingresaron al último son las primeras que tienen que salir.

Método de Promedio Ponderado: En este método se determina el valor promedio de las mercaderías que ingresaron a la empresa, es de fácil aplicación y permite mantener una valoración adecuada del inventario. El costo promedio se obtiene

de la relación entre el valor de las existencias más las nueva adquisiciones, dividida entre el número total de unidades.

Método de Última Compra (costo actual): consiste en valorar las mercaderías al costo actual del mercado, sin modificar los resultados económicos, es decir, la valoración permitirá dejar el saldo final con precios recientes. Esta valuación provocará variaciones en el saldo de los inventarios, que deben ser registradas a través de un asiento de ajuste.

La selección del método de valoración es de exclusiva responsabilidad del contador; para ello, tomará en cuenta la naturaleza de la mercadería, las políticas contables y de comercialización vigentes en la empresa, el grado de información interna y la situación económica del país.

### **Control de existencias de inventarios**

Los diversos aspectos de la responsabilidad sobre los inventarios afectan a muchos departamentos y cada uno de estos ejercen cierto grado de control sobre los productos, de ahí que es de gran importancia el control de las existencias (Mercaderías, Materias Primas, Materiales Indirectos, entre otros) de tal manera que la empresa pueda satisfacer adecuada y oportunamente sus necesidades y especialmente los requerimientos de los clientes.

Este control comprende el establecimiento de tres niveles de existencias:

- Máxima
- Mínima
- Crítica

**Existencia máxima:** Es la cantidad máxima que la empresa debe mantener en stock (de cada artículo) con el fin de cubrir eventuales deficiencias en los suministros. Se determina considerando la demanda, consumo o venta máxima y el tiempo de reposición o de reemplazo.

El exceso de existencias ocasiona:

- Dinero sin movimiento

- Capital de trabajo sin retorno
- Costos y gastos de bodegaje, manipuleo, registros, control
- La mercadería se puede volver obsoleta, pierde actualidad
- Se corre el riesgo de prescripción, vencimiento, caducidad (medicinas y alimentos)
- Por naturaleza de la mercadería, ésta puede solidificarse, licuarse, evaporarse, pierde calidad y se deteriora.
- Se pierde la oportunidad de disponer de mercadería nueva, mejores diseños; de tal forma que algunos artículos se convierten en objetos de difícil comercialización o expendio.

**Existencia mínima:** Es el nivel mínimo de stock que debe permanecer en existencia para satisfacer a los clientes en la empresa comercial o para que los procesos productivos no se interrumpan en el caso de las empresas manufactureras. Se determina considerando la demanda, consumo o venta mínima periódica y el tiempo mínimo de reposición o de reemplazo.

La insuficiencia de existencias, ocasiona:

- Pérdida de clientes
- Disminución de las ventas
- Disminución de las utilidades
- Pérdida de la imagen de la empresa
- Atenta a su liquidez

**Existencia crítica:** Es el nivel más bajo al que puede llegar el stock o inventario en el caso que fallen los suministros normales de los proveedores. Si se llega a este nivel la empresa debe establecer mecanismos extraordinarios o especiales de compras para atender adecuadamente a los clientes (comerciales) o para suspender las actividades de producción (manufacturas). Se determina considerando la demanda, consumo o venta mínima y el tiempo crítico de reemplazo o reposición.

La existencia crítica ocasiona:

- Problemas
- Riesgo declarado
- Peligro

### **Administración de inventarios**

Uno de los aspectos más importantes con relación a los inventarios es su administración. De ahí la necesidad de contar con información contable oportuna, exacta y confiable. Dado que los inventarios constituyen importantes recursos dentro de la organización, su manejo es definitivo para la supervivencia de ella, especialmente en los siguientes aspectos:

1. Con relación a los costos: Una empresa que no conoce el valor real de sus existencias está expuesta a un alto riesgo.
2. En el aspecto impositivo: Para el estado es importante la valuación y el manejo de los inventarios, pues ello depende una buena parte de sus ingresos tributarios. Por consiguiente le interesa mucho que los contribuyentes manejen adecuadamente las bases tributarias relacionadas con éstos. Por esta razón el estado regula el manejo de los inventarios.

Para la organización, este aspecto es importante, debido a que su manejo equivocado le puede conducir a pagar impuestos por los cuales no está obligado (desembolsos cuyo retorno nunca podrá recibir) o sanciones por no llevar éstos en debida forma.

3. Desde la perspectiva financiera, los inventarios implican el respaldo de grandes cantidades de dinero. Por esto la optimización de su manejo se ha convertido en un asunto clave para el mantenimiento de ventajas competitivas.
4. En relación con la tecnología, esto se ha vuelto mucho más interesante. Los inventarios se manejan a través de sistemas de scanner y códigos de barras, lo que ha posibilitado enormemente su eficiente manejo.



Gracias a la tecnología de información disponible, con el solo hecho de pasar por el scanner de un terminal de punto de ventas, los niveles de inventario se actualizan, así como se realizan automáticamente los nuevos pedidos (reposiciones) y los pagos. Por consiguiente lo relacionado con los inventarios tiene enorme importancia para la gestión de los negocios modernos.

### **Control interno**

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

El renglón de inventarios es generalmente el de mayor significación dentro del activo corriente, no sólo en su cuantía, sino porque de su manejo proceden las utilidades de la empresa; de ahí la importancia que tiene la implantación de un adecuado sistema de control interno para los inventarios el cual tiene las siguientes ventajas:

- Mantener el mínimo de capital invertido
- Minimizar costos de almacenamiento
- Reduce el riesgo de fraudes, robos o daños físicos
- Evita que dejen de realizarse ventas por falta de mercaderías
- Evita o reduce pérdidas resultantes de baja de precios
- Mantener un sistema eficiente de información del inventario
- Proporcionar informes sobre el valor del inventario a contabilidad
- Realizar compras de manera que se puedan lograr adquisiciones económicas y eficientes.
- Realizar pronósticos sobre futuras necesidades de inventario

### **Manuales de procedimientos**

Los manuales son por excelencia documentos organizativos y herramientas gerenciales utilizados para comunicar y documentar procedimientos contables y no contables. Consisten en la organización lógica y ordenada de todos los

procedimientos identificados, bajo el esquema de una especie de libro actualizable.

### **El manual como instrumento de comunicación**

En esencia, los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración, concernientes a organización, políticas y procedimientos. En la administración moderna, el volumen y la frecuencia de dichas disposiciones van en aumento.

Las empresas progresivas han llegado a considerar sus estructuras organizativas, planteamiento de políticas y prácticas de procedimientos, simplemente como elementos de administración que pueden y deben cambiar tan a menudo como se requiera para capitalizar nuevas oportunidades y enfrentar la competencia.

Este concepto de administración ha aumentado la necesidad, y modificado el papel que desempeñan los manuales. En la actualidad se pone énfasis en el uso del manual para comunicar información relativa a “cambios”. Se diseñan los manuales con vistas a su legibilidad, sencillez y flexibilidad.

El trabajo desarrollado de los manuales se considera como el mantener informado al personal clave de los cambios en las actividades de la dirección, más bien que de trazar al mismo tiempo la gráfica de la organización y poner las políticas y procedimientos en forma de libro permanente.

### **Manuales de contabilidad**

Dentro del área contable, los manuales tienen una aplicación sumamente amplia ya que permiten guiar el trabajo que debe llevar a cabo el personal del departamento de contabilidad. Específicamente los manuales aplicables en el área contable son:

- De políticas contables
- Del código contable o de cuentas contables
- De normas y procedimientos contables

## **Manuales de Políticas Contables**

Detalla todas y cada una de las políticas que se siguen en la entidad respecto a los registros contables. Las políticas deben estar siempre de acuerdo con principios de contabilidad de aceptación general y ello debe ser declarado en los manuales.

## **Manuales del Código Contable**

A veces este tipo de manual también es denominado manual de codificación de cuentas, clasificador de cuentas o sencillamente manual de cuentas. Un manual de código de cuentas detalla todas y cada una de las cuentas, su naturaleza y los conceptos por los cuales se debiten o acrediten.

## **Manual de normas y procedimientos contables**

Detalla todos y cada uno de los procedimientos contables. Un manual de normas y procedimientos contables, también puede especificar los asientos de tipo contable que se realizan para un determinado procedimiento. Igualmente este tipo de manuales debe establecer las normas que sean aplicables a cada uno de los procedimientos previamente definidos.

## **Procedimientos**

Una empresa establece procedimientos a seguir, para regular la actuación de todos los empleados. Los procedimientos son aplicables por lo general a las decisiones de tipo rutinario.

Los procedimientos contables son todas las actividades que realizan los empleados del departamento de contabilidad y que están soportados por diferentes conocimientos y teoría de la profesión contable. Los procedimientos se estandarizan básicamente por las siguientes razones:

- Consistencia en la actuación ante situaciones similares
- Reglamentación de la actuación de los empleados
- Seguridad de la eficiencia de todos los procesos.

El objetivo final siempre será funcionar con el mayor nivel de eficiencia y al menor costo posible.

### **Procedimientos contables**

Dentro del ciclo de operaciones de una empresa, se definen los procedimientos contables, como todos aquellos procesos, secuencia de pasos e instructivos que se utiliza para el registro de las transacciones u operaciones que realiza la empresa en los libros de contabilidad. Desde el punto de vista del análisis, se puede establecer procedimientos contables, para el manejo de cada uno de los grupos generales de cuentas de los estados financieros. Algunos ejemplos de procedimientos contables, son los siguientes:

- Recepción de inventarios
- Venta de productos
- Fabricación de productos
- Registro de estimaciones
- Destrucción o baja de inventarios

### **Procedimientos no contables**

En contraposición a los procedimientos anteriormente mencionados, los procedimientos no contables no afectan las cifras de los estados financieros; algunos ejemplos de este tipo son los siguientes:

- Procedimiento para cambiar datos de un cuentacorrentista
- Procedimiento para contratación de empleados
- Procedimiento para cambio de horario laborable
- Procedimientos para tramitar reclamo de clientes

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

### **Constitución de la República del Ecuador**

Sección novena

#### **Personas usuarias y consumidoras.**

## Capítulo tercero

### **Derechos de las personas y grupos de atención prioritaria.**

**Art. 52.-** Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor.

**Art. 53.-** Las empresas, instituciones y organismos que presten servicios públicos deberán incorporar sistemas de medición de satisfacción de las personas usuarias y consumidoras, y poner en práctica sistemas de atención y reparación.

El Estado responderá civilmente por los daños y perjuicios causados a las personas por negligencia y descuido en la atención de los servicios públicos que estén a su cargo, y por la carencia de servicios que hayan sido pagados.

**Art. 54.-** Las personas o entidades que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, serán responsables civil y penalmente por la deficiente prestación del servicio, por la calidad defectuosa del producto, o cuando sus condiciones no estén de acuerdo con la publicidad efectuada o con la descripción que incorpore.

Las personas serán responsables por la mala práctica en el ejercicio de su profesión, arte u oficio, en especial aquella que ponga en riesgo la integridad o la vida de las personas.

**Art. 55.-** Las personas usuarias y consumidoras podrán constituir asociaciones que promuevan la información y educación sobre sus derechos, y las representen y defiendan ante las autoridades judiciales o administrativas.

Para el ejercicio de este u otros derechos, nadie será obligado a asociarse.

## **NORMAS ECUATORIANAS DE CONTABILIDAD**

### **NEC 11- Inventarios.**

El objetivo de esta norma es prescribir o señalar el tratamiento contable para inventarios bajo el sistema de costo histórico. Un tema primordial en la contabilidad de inventarios es la cantidad de costo que ha de ser reconocida como un activo y mantenida en los registros hasta que los ingresos relacionados sean reconocidos.

Esta norma proporciona guías prácticas sobre la determinación del costo y su subsecuente reconocimiento como un gasto, incluyendo cualquier disminución a su valor neto de realización. También brinda lineamientos sobre las fórmulas de costeo que se usan para asignar costos a inventarios.

### **Ley de régimen tributario interno**

La ley de régimen Tributario Interno en su capítulo I Normas Generales establece:

**Art. 2.- Sujetos pasivos.-** Son sujetos pasivos del impuesto a la renta en calidad de contribuyentes: las personas naturales, las sucesiones indivisas, las sociedades, los fideicomisos, fondos de inversión, las empresas del sector público, excepto las que prestan servicios públicos y las sucursales o establecimientos permanentes de sociedades extranjeras, que obtengan ingresos.

Son sujetos pasivos del impuesto a la renta en calidad de agentes de retención: las personas naturales y las sucesiones indivisas obligadas a llevar contabilidad, las sociedades, los fideicomisos y fondos de inversión, las entidades y organismos del sector público, según la definición del Art. 118 de la Constitución Política del Ecuador y las sucursales o establecimientos permanentes de sociedades extranjeras que realicen pagos o acrediten en cuenta valores que constituyen ingresos gravados para quienes lo reciban. Dentro de esta ley el capítulo V Contabilidad; Sección I de la Contabilidad:

**Art. 28.- Contribuyentes obligados a llevar contabilidad.-** Todas las sucursales y establecimientos permanentes de compañías extranjeras y las sociedades, según la definición del Art. 94 de la Ley de Régimen Tributario Interno, están obligados a llevar contabilidad.

Igualmente están obligados a llevar contabilidad, las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operan con un capital propio que, al 1ro. de enero de cada ejercicio impositivo, haya superado los USD 24.000 o cuyos ingresos brutos anuales del ejercicio fiscal inmediato anterior haya sido superiores a USD 40.000. Se entiende como capital propio, la totalidad de los activos menos los pasivos que posea el contribuyente, relacionados con la generación de la renta gravada.

**Art. 31.- Registro de compras y adquisiciones.-** Los registros relacionados con la compra o adquisición de bienes y servicios, estarán respaldados por los comprobantes de venta autorizados por el Reglamento de Comprobantes de Venta y de Retención, así como por los documentos de importación. Este principio se aplicará también para el caso de las compras efectuadas a personas no obligadas a llevar contabilidad.

## **CÓDIGO DE COMERCIO**

El código de Comercio en sus disposiciones generales establece:

**Art.1.-** El código de comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes.

**Art. 2.-** Son comerciantes, los que teniendo capacidad para contratar, hacen del comercio su profesión habitual.

**Art. 39.-** La contabilidad del comerciante por mayor debe llevarse en no menos de cuatro libros encuadernados, forrados y foliados, que son: Diario, Mayor, de Inventarios y de Caja.

**Art. 45.- Se prohíbe a los comerciantes:**

1. Alterar en los asientos el orden y la fecha de las operaciones descritas.
2. Dejar blancos en el cuerpo de los asientos, o a continuación de ellos.
3. Poner asientos al margen y hacer interlineaciones, raspaduras, o enmiendas.
4. Borrar los asientos o parte de ellos; y
5. Arrancar hojas, alterar la encuadernación y foliatura y mutilar alguna parte de los libros.

En definitiva el Código de comercio no pone limitaciones al número de libros de contabilidad ni al formato técnico, tan sólo referencia algunas de las formalidades generales mínimas.

### **Reglamento de facturación**

**Art.1.- Comprobantes de venta.-** Son comprobantes de venta los siguientes documentos que acreditan la transferencia de bienes o la prestación de servicios:

- a) Facturas;
- b) Notas o boletas de venta;
- c) Liquidaciones de compra de bienes y prestación de servicios;
- d) Tiquetes emitidos por máquinas registradoras;
- e) Boletos o entradas a espectáculos públicos;
- f) Los documentos a los que se refiere el artículo 13 de este

Reglamento.

**Art. 2.- Documentos complementarios.-** Son documentos complementarios a los comprobantes de venta, los siguientes:

- a) Notas de crédito;
- b) Notas de Débito; y



c) Guías de remisión.

**Art. 5.- Obligación de emisión de comprobantes de venta.-** Están obligados a emitir y entregar comprobantes de venta todos los sujetos pasivos de los Impuestos a la Renta, al Valor Agregado y a los Consumos Especiales, sean sociedades o personas naturales, incluyendo las sucesiones indivisas, obligados o no a llevar contabilidad, en los términos establecidos por la Ley de Régimen Tributario Interno.

Dicha obligación nace con ocasión de la transferencia de bienes, aún cuando se realicen a título gratuito, o la prestación de servicios de cualquier naturaleza, o se encuentren gravadas con tarifa cero (0 %) del Impuesto al Valor Agregado.

**Art. 17.- Requisitos impresos para facturas, notas de venta, liquidaciones de compras de bienes y prestación de servicios, notas de crédito y notas de débito.-** Estos documentos deberán contener los siguientes requisitos pre impresos:

1. Número de autorización de impresión del comprobante de venta, otorgado por el Servicio de Rentas Internas;
2. Número del Registro Único de Contribuyentes del emisor;
3. Apellidos y nombres, denominación o razón social del emisor, en forma completa o abreviada conforme conste en el RUC. Adicionalmente podrá incluirse el nombre comercial, si lo hubiere;
4. Denominación del documento, de acuerdo al Artículo 1 del presente Reglamento.
5. Numeración de trece dígitos, que se distribuirá de la siguiente manera:
  - a) Los tres primeros dígitos corresponden al código del establecimiento conforme consta en el Registro Único de Contribuyentes;
  - b) Separados por un guión (-) los siguientes tres dígitos corresponden al código asignado por el contribuyente a cada punto de emisión de un mismo establecimiento;
  - c) Separado también por un guión (-) constará el número secuencial de siete dígitos. Podrán omitirse la impresión de los ceros a la izquierda del

número secuencial, pero deberán completarse los siete dígitos antes de iniciar la nueva numeración.

6. Dirección de la matriz y del establecimiento emisor cuando corresponda.
7. Fecha de caducidad del documento, expresada en mes y año, según la autorización del Servicio de Rentas Internas.
8. Datos de la imprenta o del establecimiento gráfico que efectuó la impresión.
9. Los destinatarios de los ejemplares: Original, cliente, emisor.
10. Si un contribuyente ha sido designado como especiales deberán imprimir en los comprobantes de venta las palabras: "Contribuyente Especial" y el número de la resolución con la que fue calificado.

### **2.3. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN. CONCEPTUALIZACIÓN**

**Variable independiente:** Toma física de los inventarios

Proceso mediante el cual se realiza un reconocimiento o verificación de los productos existentes para la comercialización en la corporación.

**Variable Dependiente:** Auditorias confiables

Es aquella donde se aplican tantos procedimientos como sean necesarios para obtener suficientes evidencias que permita concluir con validez las afirmaciones definidas para cada uno de los componentes de los estados financieros. Por lo tanto, todos los procedimientos de auditoría deben estar orientados a satisfacer una o más afirmaciones.

### **2.4. GLOSARIO DE TÉRMINOS**

**Acta de inventarios.** Documento que acuerda la autoridad administrativa, que contiene los hechos y declaraciones surgidos en todo el proceso de la toma de inventarios físico y la cual certifica los resultados.

**Activo Fijo.** Comprende las inversiones y compras tangibles que tiene una vida útil mayor a un año, susceptible de depreciación.

**Activo.** Conjunto de bienes y derechos que tiene una empresa o una persona expresada en dinero y son de propiedad de una empresa o individuo que se refleja en su contabilidad

**Administración.** Proceso de usar recursos en la organización para alcanzar los objetivos de la Entidad, tiene a su cargo la dirección y la gestión de los recursos estatales ordinarios dentro del marco del derecho.

**Bodegas o almacenes.** Instalaciones que se destinan para la adecuada guarda y custodia de los materiales de la institución.

**Control Interno.** Es el plan de organización y conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa; promover eficiencia en las operaciones y estimular la observancia de la política prescrita y cumplimiento de las metas y objetivos.

**Entrega – Recepción.-** Es la participación de dos o más servidores o personas jurídicas en la entrega – recepción de bienes. Habrá lugar a la entrega – recepción para los casos de compra, venta, permuta, transferencia y cuando el servidor encargado sea reemplazado por otro.

**Estados Financieros.** Documento contable que refleja la situación financiera de una entidad a una fecha determinada y que permita efectuar un análisis comparativo de la misma.

**Existencias.** Cantidad de un bien o mercancía que se tienen embodegados.

**Normas.** Pautas o guías que permiten desarrollar un adecuado rendimiento en las diferentes actividades a realizar.

**Obsolescencia.** Es la caída en desuso de máquinas, equipos y tecnologías motivada no por un mal funcionamiento del mismo, sino por un insuficiente desempeño de sus funciones en comparación con las nuevas máquinas, equipos y tecnologías introducidos en el mercado.

**Política.** Mandato respecto de que debe hacerse para efectuar el control. Una política sirve como base para proceder a su implementación.

**Registro.** Libro o documento único de registro que contiene o comprueba algunas o todas las actividades de una empresa, o que contiene o justifica una transacción asiento o cuenta.

**Regulación de la cuenta mercaderías.** El proceso de regulación forma parte del funcionamiento del Sistema cuenta múltiple; se efectúa al finalizar el ejercicio económico.

**Sistema de cuenta permanente o inventario perpetuo.** Es un sistema que mantiene un registro permanente y continuo, el cual deduce diariamente las existencias y el costo de los bienes vendidos.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

En 1936 Don Antonio Casares abrió una pequeña pastelería llamada La Gran Fortuna S.A, ubicada en el tradicional Boulevard 9 de Octubre. Poco a poco, y con la ayuda de su esposa Ruth, fueron consolidando la idea de un establecimiento diferente, donde se venda más que solo deliciosos dulces.

Así nació un nuevo proyecto que se convirtió en Restaurante La Gran Fortuna S.A, con el mismo nombre de la pastelería y con sillas de ese color. Era un salón ubicado en la Avenida 9 de octubre entre García Avilés y Boyacá. El éxito fue tal que se convirtió en sitio obligado de reuniones sociales y culturales de los últimos años de la década del cuarenta y del cincuenta. El presidente José María Velasco Ibarra estuvo varias veces allí, degustando el toque extranjero y criollo que tenían los platos de La Gran Fortuna S.A.

Más adelante, Don Antonio, hombre muy visionario, se adelantó a comprar un local frente al restaurante para instalar un almacén de variedades, al cual llamó: Importadora La Gran Fortuna S.A. Meses después, cerró el restaurante y tal cual se desarrollaba los negocios de venta de víveres y artículos varios, se instaló por primera vez en Ecuador la modalidad de auto-servicio, que se denominó Supermercados La Gran Fortuna S.A.

En la actualidad, Corporación La Gran Fortuna S.A es una de las empresas más importantes del Ecuador. Además de ser también un ejemplo de innovación y desarrollo, genera miles de plazas de trabajo en sus actividades de diversos tipos. La corporación posee cadenas de supermercados, jugueterías, tiendas por departamentos, home centers, distribuidos en las ciudades más importantes del país.

## **Líneas de negocios de la Corporación**

### **Mega-Hipermercado La Fortuna**

Pensando en la comodidad de sus clientes reúne bajo el mismo techo a todas las líneas de negocio; ferretería, comisariato, línea de ropa y juguetes, en un área de hasta 22.000 metros cuadrados para que realicen todas sus compras en un solo lugar.

### **Supermercados: El Comisariato Rendidor**

Es una de las cadenas de supermercados más importantes del país, en donde la familia ecuatoriana encuentra la mayor variedad de productos nacionales e importados a menor precio.

Además ofrece una gran variedad de productos de marcas propias que combinan calidad y bajo precio.

### **Ferretería: El buen ferretero**

Es la cadena de Home Center más grande del país, ofrece una gran variedad de artículos a menor precio, sus clientes cuentan con la asesoría de expertos en cada área. Es franquiciatario y distribuidor exclusivo de ACE Hardware. Además tiene un departamento de ventas al por mayor y distribuye importantes marcas.

### **Tienda de ropa: Fortustore**

Es la cadena de tiendas por departamento más grande del país, en sus secciones de ropa, calzado, perfumería, cosméticos y hogar. Encuentran productos nacionales e importados para satisfacer todos los gustos.

### **Juguetería: La juguetería de La Fortuna**

Es la cadena de jugueterías más importante del país, cuenta con las más variadas marcas de juguetes, en un ambiente mágico y divertido, lo que la convierte en el lugar favorito de niños y adultos del Ecuador.

## **Mi Comisariato Express**

Es un nuevo concepto de almacenes de barrio creado por Corporación La Fortuna S.A, para satisfacer las necesidades diarias de las familias de cada sector ofreciendo productos a precios bajos

Actualmente la Corporación tiene más de 70 almacenes por líneas de negocios a nivel nacional, los cuales se muestran en el cuadro 3.1.

Cuadro 3. 1 Total de almacenes en la Corporación la Fortuna S.A

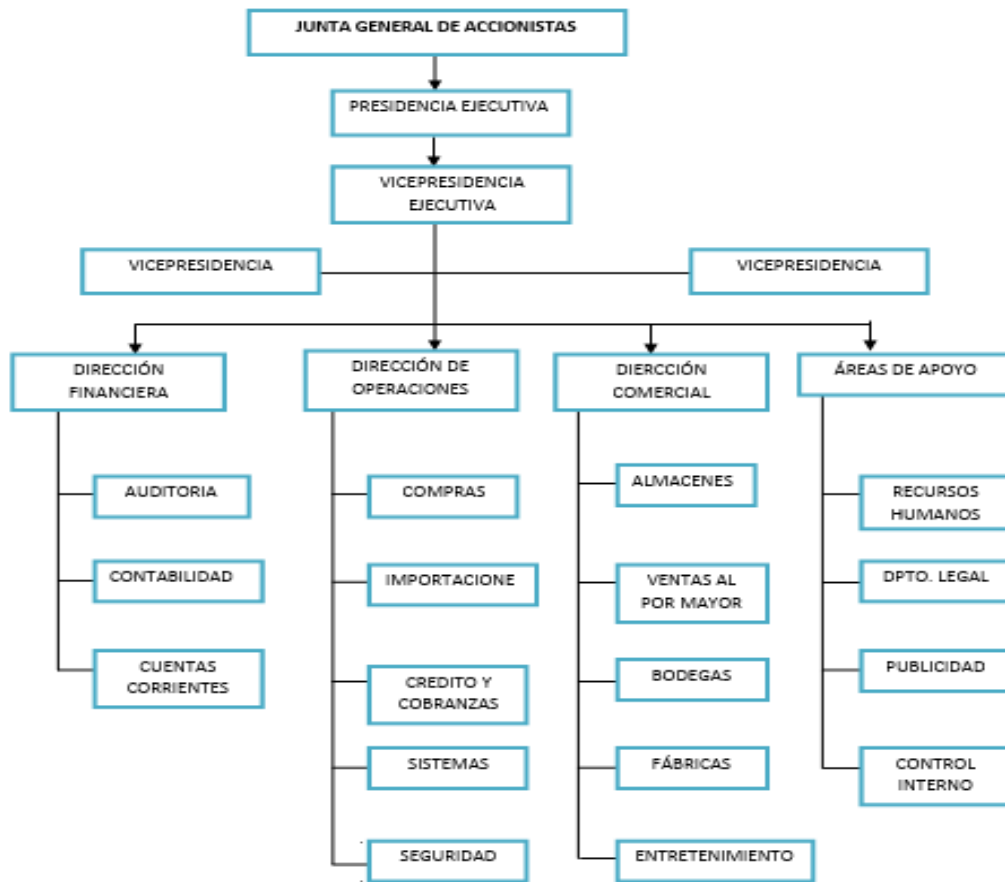
<b>Almacenes</b>	<b>Cantidad</b>
Mega-Hiper Fortuna	<b>25</b>
Comisariato Rendidor	<b>23</b>
El Buen Ferretero	10
Mi comisariato Express	<b>14</b>
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>

Fuente: Elaboración propia

El número de empleados que tiene la Corporación en los momentos actuales es de 8 943 colaboradores, siendo la provincia del Guayas la más representativa, con el mayor número de empleados, 2 500.

La estructura organizacional de la Corporación La Gran Fortuna S.A y su gestión funcional, se ha establecido de acuerdo al desarrollo de las actividades del negocio, requerimientos estratégicos y los objetivos empresariales. Ver figura 3.1.

Figura 3. 1 Organigrama



Fuente: Elaboración propia

La Corporación cuenta con 114 establecimientos de los cuales 53 se encuentran en la ciudad de Guayaquil (Comisariatos, Hipermarkets, Ferrisariatos), 15 en la ciudad de Quito, 7 en Manta, 7 en Samborondón, 6 en Máchala, 3 en La Libertad, 3 en Portoviejo, 3 en Santo Domingo, 3 en Quevedo, 3 en Riobamba, 2 en Milagro, 2 en Rumiñahui, 2 en Babahoyo, 2 en Daule, 2 en Duran, y 1 en Salinas.

### 3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación con un modelo Cualí-Cuanti porque permite conocer los hechos, procesos, estructura en su totalidad, estimular la realización de ajustes, especificar las características principales y las fases para la realización de la investigación.



### **3.3. Tipos de investigación**

La investigación descriptiva, según (Arias, 2006) es una de las primeras formas de aproximarse al problema de investigación. Se vale de los estudios descriptivos.

Esta investigación es de tipo descriptiva porque en ella se determinan las causas, describiendo sus características y propiedades, para poder señalar la forma de agrupar y sistematizar los elementos, que participan en el problema de este estudio.

La investigación explicativa según (Arias, 2012), se define como aquella que se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación post facto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

La investigación correlacional según (Bernal T, 2006) tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables. En otras palabras, la correlación examina asociaciones pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro. En esta investigación se examina el proyecto como resultado y se analiza la relación que existe entre las variables definidas en el estudio.

#### **Pasos para realizar la investigación**

- Diagnóstico del proceso de auditoria durante la toma física de inventario
  - Análisis de los procedimientos actuales de auditoría en la toma física de los inventarios en la Corporación La Fortuna
    - Análisis de los errores más comunes cometidos durante la toma física de inventarios durante las auditorias. Determinación de las causas que los provocan
  - Determinación de los gastos adicionales en la toma de inventario general
- Propuesta de mejora

### **3.4. Técnicas y herramientas para desarrollar la investigación**

**Observación:** Según (Bernal C., 2006) “La observación como técnica de investigación científica, es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada”.

Mediante la utilización de esta técnica se obtendrá información relevante al presente estudio investigativo.

#### **Análisis documental**

El análisis documental como refiere (Castillo, 2006) es un conjunto de operaciones encaminadas a representar un documento y su contenido bajo una forma diferente de su forma original, con la finalidad posibilitar su recuperación posterior e identificarlo.

Es una operación intelectual que da lugar a un subproducto o documento secundario que actúa como intermediario o instrumento de búsqueda obligado entre el documento original y el usuario que solicita información.

#### **Diagrama de Ishikawa**

El diagrama de causa – efecto (Quees, 2013) es conocido también como el “diagrama de las espinas de pescado” por la forma que tiene o bien con el nombre de Ishikawa por su creador, fue desarrollado para facilitar el análisis de problemas mediante la representación de la relación entre un efecto y todas sus causas o factores que originan dicho efecto, por este motivo recibe el nombre de “Diagrama de causa – efecto” o diagrama causal.

Este diagrama fue desarrollado por K. Ishikawa y por su forma recuerda a una espina de pescado (de ahí su otro nombre), el objeto de Ishikawa era obtener un gráfico de fácil interpretación que pusiera de manifiesto las relaciones entre un efecto y las causas que lo producen, de manera que quedasen expuestas visualmente todas las causas que contribuyen a un efecto hasta el nivel que se

desease, aunque en la mayoría de los casos la intención es llegar hasta las causas raíz.

Así pues el diagrama causal es una forma gráfica, ordenada y sistemática para representar el complejo entramado de causas posibles que hay detrás de un efecto. Se emplea para poner de manifiesto las posibles causas asociadas a un efecto, facilitando de esta forma la tarea de identificar los factores verdaderos.

### **Técnica de los 5 W y las 2 H**

Se trata de una herramienta utilizada para la resolución de problemas. Gracias a su desarrollo permite definir cuál es el problema y no la solución, con lo que se facilita la focalización sobre las causas de un problema.

La metodología 5W+2H, proviene de las siete palabras en inglés que se describen a continuación:

1. What / QUE? Se trata de escribir una breve descripción del problema que se está presentando, máximo 2 líneas.
2. When / CUANDO? ¿Cuándo estamos viendo el problema? ¿En qué momento del día y/o del proceso en cuestión?
3. Where / DONDE? ¿Dónde estamos viendo los problemas? (Línea / Máquina / Lugar); ¿En qué parte/lugar del producto/proceso estamos viendo el problema?
4. Who / QUIEN? ¿A quién le sucede? ¿El problema está relacionado con las habilidades de las personas?
5. Why / POR QUE? ¿Por qué sucede el problema?
6. How / COMO? ¿Cómo se diferencia el problema del estado normal (óptimo)? ¿La tendencia en la que aparece el problema es aleatoria o sigue un patrón?
7. How Much / CUANTO? ¿Cuántos problemas se dan en un día? ¿En una semana? ¿En un mes? ¿Cuánto dinero están implicando?

## **CAPÍTULO IV**

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

#### **4.1. Diagnóstico del proceso de auditoría durante la toma física de inventario.**

Actualmente la Corporación La Fortuna ocupa un lugar importante en las empresas de su tipo en Ecuador. Debido a la gran operatividad en los 72 almacenes que cuenta para realizar su comercialización, así como a la diversidad y volumen de los productos que mantiene en existencia el control ocupa un lugar preponderante en el desempeño de la Corporación. Para ello, en su estructura organizacional cuenta con un Departamento de Auditoría subordinado a la Dirección Financiera de la Corporación.

La auditoría es realizada en los dos niveles establecidos por las normas contables que rigen en el país para cualquier actividad económica, la auditoría externa e interna, la primera realizada por el auditor y la segunda corresponde al departamento de auditoría propio de la corporación.

En una empresa comercializadora de productos los inventarios son un elemento clave, de esta manera el inventario es un rubro significativo en los estados financieros, por ello que en el área contable y financiera el valor de ellos debe estar sujeto a control cada determinado tiempo y el auditor deberá obtener evidencia de auditoría suficiente y apropiada, respecto a la existencia y condición del inventario por medio de la toma física de ellos por lo menos una vez al año.

El departamento de auditoría interna de la Corporación está compuesto por un equipo de trabajo constituido por 30 Auditores, 70 Asistentes, 1 coordinador.

Para cualquiera del personal de auditoría, es importante estar presente en el momento del conteo físico, así como realizar los procedimientos de auditoría que le permitan determinar de manera eficaz la existencia y condición del inventario.

Los auditores tienen la función de Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar la toma física de inventarios en los Almacenes y Bodegas, Cumplir y hacer cumplir las leyes y reglamentos que regulan el comercio local, así como las normas, procedimientos y disposiciones establecidas por la Gerencia General de Corporación La Fortuna S.A. Informar oportunamente a los niveles jerárquicos superiores de la Corporación, hechos o circunstancias que afecten el normal desarrollo de las actividades del Almacén.

Los asistentes de auditoria tienen la función de efectuar revisiones de documentación de respaldo de operaciones sometidas a auditoría, en base a pautas o instrucciones de los Auditores. Analizar y evaluar los procesos de control interno, según pautas definidas. Colaborar en la elaboración de informes de auditoría, aportando información y antecedentes del trabajo realizado. Realizar arquezos de caja y toma de inventarios, de acuerdo a pautas y programa de auditoría. Realizar seguimientos a las observaciones de auditorías efectuadas, ya sea internas o externas, conforme a programa de seguimiento.

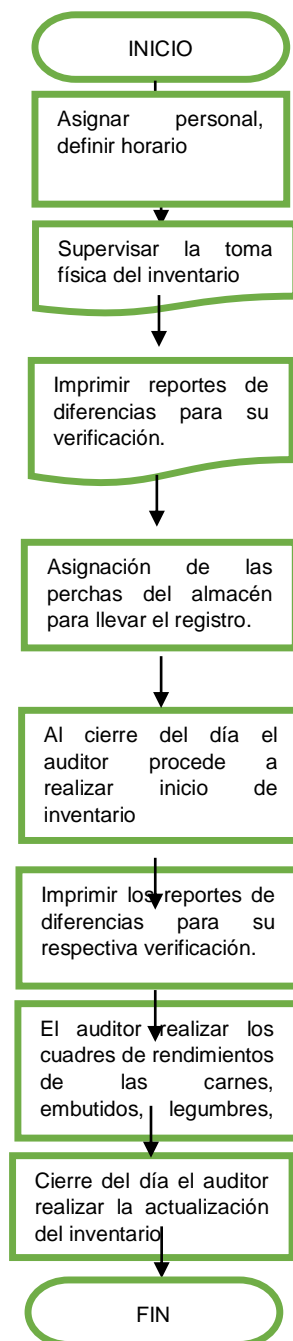
El coordinador realiza la función de Gestionar, supervisar y controlar los procesos de entrenamiento y capacitación de los Asistentes de Auditoría. Atender y escuchar al personal a su cargo, cuando éste requiera asistencia. Supervisar y controlar todas las actividades efectuadas por los Asistentes de Auditoría. Coordinar con los Gerentes de los almacenes asignados, la organización y clasificación de los productos autorizados para destrucción con anticipación a la visita del almacén.

De acuerdo con la Norma Ecuatoriana de Auditoría (NEA), el objetivo del auditor es obtener evidencia de auditoría suficiente y apropiada respecto de la existencia y condición del inventario.

#### 4.1.1. Análisis de los procedimientos actuales de auditoría en la toma física de los inventarios en la Corporación La Fortuna

En la Corporación la auditoria interna a las bodegas de cada línea de negocio se planifica cada 6 meses. Una vez que los auditores conocen cuando van a auditar deben coordinar con el gerente encargado de la tienda. El diagrama de flujo que representa el proceso se muestra en la figura 4.1.

Figura 4. 1. Diagrama de flujo para la auditoria de toma física de inventarios



Fuente: Elaboración propia

#### **4.1.2. Análisis de los errores más comunes cometidos durante la toma física de inventarios durante las auditorías. Determinación de las causas que los provocan**

Durante las últimas auditorías en la Corporación se han venido dando algunas deficiencias que atentan contra los resultados de las auditorías. Los errores se determinan con la ayuda de un trabajo en grupo con todos los auditores 30 y asistentes de más experiencias 70. Dentro de estos errores pueden relacionarse los siguientes:

**Falta de coordinación con el gerente de la tienda los asuntos involucrados con el inventario esto ocasionan.**

##### **Efectos:**

- Falta de personal, pues les planifican días libres normales
- Áreas del almacén desordenadas, que dificulta la toma física del inventario
- Desconocimiento por parte de los jefes de almacén y encargados de secciones sobre las tareas previas al inventario

##### **➤ Demora en la duración de la toma de inventarios**

##### **Efectos:**

- Se extiende el tiempo de inventario fuera de lo planificado
- Perdidas de tiempos durante la toma física de los inventarios
- Falta de control del auditor en el tema de medición de tiempos.

**Toma de inventario manual de productos al peso de manera inadecuada (carnes, pollos, legumbres etc.)**

4. Se desconocen los cortes y rendimientos de carnes para su correcto registro.

5. Falta de concentración al momento de tomar el inventario al peso, debido a la inexperiencia del auditor de trabajar en la cámara de frío.
6. Fórmulas de rendimientos mal aplicadas.
7. Se desconoce que se manejan código diferentes de ingreso para la carne (pierna completa) y para la venta de los diferentes cortes de carne, hueso, carne molida, sebo, etc.

**Mal manejo del proceso de bajas, por destrucción de mercadería en el sistema.**

- Se confunden los productos para remate de los que deben destruir.
  - Errores en la digitación de códigos al momento de dar la baja por destrucción, ocasionando la baja en el sistema de productos de otras secciones.
  - Se da doble baja a productos, por no proceder a destruirlos en el momento en presencia del auditor
- Ajustes incorrectos de stock de mercaderías en los inventarios.
- Informes inexactos que son entregados al departamento de contabilidad para su respectiva validación e interpretaciones erróneas de los procedimientos aplicados en los almacenes, lo que causa disgusto en los Gerentes de la tienda auditada.

Muchos de los errores anteriores están causados por la fluctuación del personal de auditoría de la Compañía, lo cual se demuestra en el cuadro 4.1.



Cuadro 4. 1 Fluctuación de personal auditoría

<b>Fluctuación del personal de auditoria</b>			
<b>2013</b>		<b>2014</b>	
Audidores	Asistentes	Audidores	Asistentes
8	12	6	8

Fuente: Elaboración propia

Este comportamiento hace que el personal nuevo requiera de ser entrenado previamente por un auditor y un asistente respectivamente, el cual es rápido y muy operativo y sobre todo no está recogido en ningún documento, por lo que cuando están realizando el inventario en la unidad de negocio puede no tener una guía para orientarse. Por otra parte, al no haber guía cada auditor procede de diferentes maneras no estando estandarizado ningún procedimiento.

Los errores antes expuestos han provocado que se repitan inventarios generales de almacenes completos debido a la inconformidad del gerente de la tienda auditada con el resultado el informe presentado por parte y la respectiva verificación de las diferencias mencionadas.

#### **Factores que determinan el tiempo y la calidad de la toma de inventario durante una auditoria**

- Tamaño de la tienda
- Línea de negocio
- Preparación del personal
- Cantidad de personas que trabajaran en la toma
- Aptitud y actitud del personal involucrado respecto a la auditoria
- Experiencia del auditor principal y asistentes
- Disposición de cada unidad a auditar

#### 4.1.3. Determinación de los gastos adicionales en la toma de inventario general

El hecho de cometer errores en el proceso de la toma física del inventario lleva a la compañía a la necesidad de repetir el inventario, lo cual ocasiona gastos innecesarios, el análisis de lo mismo se presenta a continuación y se toma como referencia un inventario realizado nuevamente en una de sus tiendas auditadas.

- Pago de horas extras al personal de auditoría ya que trabaja el fin de semana (sábado y domingo) que son días libres para ellos. Ver cuadro 4.2.

**Cuadro 4. 2** Pago de horas extras

<b>CONCEPTOS</b>	<b>Valor (\$)</b>
Tarifa horaria (\$)	3.50
Horas trabajadas (día)	8
Cantidad promedio de días	2
<b>Total de horas trabajadas (horas)</b>	<b>16</b>
Cantidad trabajadores	16
<b>TOTAL HORAS A PAGAR</b>	<b>896</b>

Fuente: Elaboración propia

- Pago al personal externo contratado para trabajar en la noche del inventario ( toma física). Ver cuadro 4.3.

**Cuadro 4. 3** Pago de horas extras

<b>CONCEPTOS</b>	<b>Valor (\$)</b>
Personas externas contratadas	150
Mercaderistas de marcas determinadas contratados	60
Pago a cada persona contratada (\$/noche)	18
<b>TOTAL HORAS A PAGAR</b>	<b>3780</b>

Fuente: Elaboración propia

- Pago de horas extras del personal de la tienda que trabaja en la amanecida (50% del personal total) , horas nocturnas desde 12 pm hasta la 7am. Ver cuadro 4.4.

**Cuadro 4. 4** Pago de horas extras

CONCEPTOS	Valor (\$)
Tarifa horaria (\$)	3.16
Personal del almacén	120
Total de horas trabajadas	7
<b>TOTAL HORAS A PAGAR</b>	<b>2654. 40</b>

Fuente: Elaboración propia

- Gastos en meriendas para la jornada nocturna durante el inventario en cuadro 4.5.

**Cuadro 4. 5** Pago de horas extras

CONCEPTOS	Valor (\$)
Gasto unitario en merienda (\$)	2.50
Promedio personal que participa	350
<b>TOTAL HORAS A PAGAR (\$)</b>	<b>875</b>

Fuente: Elaboración propia

- Otros gastos: **\$500.00**

## GASTOS TOTALES

Los gastos totales se calculan y muestran en el cuadro 4.6.

**Cuadro 4. 6** Gastos totales por repetir inventario

Gastos adicionales en la realización de un inventario	
Concepto	Valor (\$)
Horas extras al personal de auditoria	896,00
Horas extras al personal del almacén	2654,40
Horas al personal contratado temporalmente	3780,00

Meriendas para la jornada nocturna	875,00
Otros gastos varios	500,00
<b>GASTO TOTAL</b>	<b>8705,40</b>

Fuente: Elaboración propia

En otros casos cabe indicar que la Corporación tiene sucursales en la mayoría de ciudades principales del Ecuador por tal motivo el personal de auditoría se moviliza a la respectiva provincia, es decir al gasto antes mencionado se le sumarían los siguientes rubros: viáticos para todo el personal de auditoría, hospedaje en el hotel de convenio con la empresa, pasajes, movilización de taxis, entre otros.

Teniendo en cuenta que los errores en la mayoría de los casos están ocasionados porque no existen procedimientos establecidos y registrados en documentos en el trabajo se presenta una propuesta de manual de procedimientos.

#### **4.2. Propuesta de mejora**

Un adecuado control interno es parte importante en todo tipo de organización sea ésta privada o pública, sin importar el tipo de actividad o servicio que preste, pues garantiza la salvaguarda de los bienes y hace confiables los registros y resultados de la contabilidad, que resultan indispensables para la buena marcha de cualquier organización, sea ésta grande o pequeña.

Toda organización que necesite lograr resultados de eficiencia, eficacia y economía en la gestión de su organización, no puede dejar de aplicar los principios administrativos como son la planeación y el control que le permitan poner en práctica un adecuado eficiente sistema de Control Interno con los requerimientos necesarios para lograr los objetivos institucionales y de manera especial para lograr la salvaguarda de sus recursos.

La mejora radica en la propuesta de manual de procedimientos en la toma física de Inventarios en la Corporación LA GRAN FORTUNA S.A, para llevar un mejor control interno.

El diseño de un manual de procedimientos en la toma física de inventarios ha sido concebido como una herramienta de gran importancia para la corporación, lo cual contribuirá al logro de los objetivos organizacionales. Es un proceso que lo ejecutará todo el personal de las auditorías, por lo que el manual le proporcionará una guía para lograr confiabilidad y uniformidad en los resultados obtenidos en cada auditoría y sobre todo en los financieros.

La realización de esta propuesta se realiza con la participación de los auditores de mayor experiencia de la Corporación en un trabajo en grupo a través de entrevistas y consultas, así como registro documental de auditorías anteriores con buenos resultados.

El manual de procedimientos propuesto según se describe a continuación cuenta con la siguiente estructura:

- Descripción y especificación de puestos
- Objetivo general del puesto
- Funciones y tareas generales
- Funciones y actividades específicas
- Requisitos básicos para el puesto

## **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

- Procedimientos de auditoría
- Manual de procedimientos
- Realizar la división de perchas (llevar registro físico)
- Separación de perchas de la línea de negocio “el buen
- Separación de perchas en la línea de negocio “fortustore”
- Horarios del personal
- Actividades en el fin de semana previo al inventario:
- Toma física de inventarios

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS	
<b>AUDITOR</b>	
<b>I.- INFORMACIÓN BÁSICA DEL PUESTO:</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	AUDITOR
<b>DIVISIÓN/GERENCIA:</b>	AUDITORÍA
<b>DEPARTAMENTO/SECCIÓN:</b>	GERENCIA
<b>PUESTO A QUIEN REPORTA:</b>	CONTRALOR
<b>UBICACIÓN ORGANIGRAMA:</b>	<pre>graph TD; Gerente[Gerente] --- Contralor[Contralor]; Contralor --- Auditor[Auditor];</pre>
<b>PUESTOS QUE SUPERVISA:</b>	ASISTENTES DE AUDITORÍA NIVEL 1 ASISTENTES DE AUDITORÍA NIVEL 2

## **II.- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:**

Monitorear y controlar el correcto cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos por la Corporación La Fortuna S.A., para garantizar el adecuado funcionamiento de la cadena de suministros e inventarios.

## **III.- FUNCIONES Y TAREAS GENERALES:**

a) Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar la toma física de inventarios en los Almacenes y Bodegas.

b) Cumplir y hacer cumplir las leyes y reglamentos que regulan el comercio local, así como las normas, procedimientos y disposiciones establecidas por la Gerencia General de Corporación La Fortuna S.A. S. A.

c) Informar oportunamente a los niveles jerárquicos superiores de la Corporación, hechos o circunstancias que afecten el normal desarrollo de las actividades del Almacén.

## **IV.- FUNCIONES Y ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:**

Recursos Humanos y Gestión Administrativa

Gestionar, supervisar y controlar los procesos de entrenamiento y capacitación de los Asistentes de Auditoría.

Atender y escuchar al personal a su cargo, cuando éste requiera asistencia.

Supervisar y controlar todas las actividades efectuadas por los Asistentes de Auditoría.

Comunicar periódicamente a los Asistentes de Auditoría, sobre las políticas, procedimientos y normas de seguridad establecidas; así como, los instructivos para prevenir y actuar en cualquier tipo de emergencias.

Velar por el cuidado, buen uso y mantenimiento de todos los bienes, equipos y sistemas del personal a su cargo.

Verificar la limpieza adecuada de las cámaras de frío, áreas de faenado y equipos y herramientas de faenado (sierras y molino).

Verificar que el responsable del área de frío de los almacenes asignados mantenga las cámaras de frío ordenadas y clasificadas por productos y colores de gavetas.

Coordinar con los Gerentes de los almacenes asignados, la organización y clasificación de los productos autorizados para destrucción con anticipación a la visita del almacén.

Verificar la clasificación, higiene y limpieza de los productos caducados, para devolución, o para destrucción. Deben estar separadas del producto bueno y enfundado para evitar contaminación.

Presentar un informe con los resultados, novedades y hallazgos por cada recorrido de un almacén, hasta 24 horas después de la visita.

### **Gestión de Bodegas e Inventarios**

Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar la toma física de inventarios en los Almacenes y Bodegas.

Presentar un informe con los resultados, novedades y hallazgos por cada toma física de inventario, hasta 10 días después del cierre de la toma física.

Validar el cumplimiento de los procesos de recepción, recuento y marcaje de las mercaderías y existencias en los almacenes asignados, de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos por la Corporación La Fortuna S.A...



Revisar y validar los registros de despachos de pollos, pavos, carnes de res, cerdo, chivo, borrego y productos similares o derivados (cuaderno de frío).

Realizar los análisis de rendimiento de embutidos, pollos, pavos, carnes de res, cerdo, chivo, borrego y productos similares o derivados (rendimiento de frío).

Realizar un control de calidad de al menos 2 cortes por cada visita, para verificar el estado del producto, el correcto saneo, la correcta identificación y peso del mismo.

Verificar la correcta exhibición de la variedad de embutidos (exhibidas todas las variedades), el saneo de las piezas exhibidas y el control de la producción de recorte.

Verificar y controlar que los productos almacenados en las bodegas de los almacenes asignados, correspondan al listado de artículos autorizados.

Verificar que la mercadería autorizada esté almacenada en estructuras rojas (maxipanes), mientras la mercadería no autorizada esté debidamente paletizada.

Realizar las destrucciones de productos en mal estado en los almacenes asignados, una vez que las mismas hayan sido autorizadas por el Supervisor del almacén.

Revisar aleatoriamente las fechas de caducidad de los productos exhibidos en percha, almacenados en bodega y en cámaras.

### **Seguridad y Control Interno**

Realizar arqueos de caja a los valores resguardados, tanto en cajas de Vendedores como en la Caja Fuerte del Almacén.

Verificar que el Jefe de Bodega realice el respectivo cacheo a todo hombre que ingrese o salga de la bodega.

Verificar que la Secretaria realice el respectivo cacheo a toda mujer que ingrese o salga de la bodega.

Verificar y controlar que todas las jaulas y vitrinas de los almacenes asignados tengan cumplan con las políticas, procedimientos y normas de seguridad establecidas (aldabas cerradas con candados, alarmas activadas y funcionando, candado de tambor y botón de seguridad).

Verificar que no existan personas ajenas al personal de Corporación La Fortuna S.A. en el interior de las bodegas.

Verificar que los mercaderistas de las secciones de embutidos no ingresen a los mostradores.

Recibir activos nuevos, recibir y/o despachar activos trasladados entre establecimientos.

Custodiar los almacenes y su seguridad durante las amanecidas producto de mantenimientos, adecuaciones, o algún otro tipo de actividad nocturna.

## V.- REQUISITOS BÁSICOS PARA EL PUESTO:

REQUISITOS	PROMOCIÓN INTERNA	SELECCIÓN EXTERNA
Experiencia Laboral Previa:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentar nivel de desempeño "Destacado", como mínimo 2 años en el cargo "Jefe de Bodega" de Almacén o 2 años en el cargo "Asistente de Auditoría nivel 1".</li> <li>- Haber sido calificado como "Apto" en la evaluación de Perfil Confidencial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia mínima 3 años en actividades de administración o gestión operativa de control de inventarios y/o auditoría.</li> </ul>
Educación Formal Necesaria:	Egresado en Carrera Universitaria de preferencia: Ciencias Administrativas CPA o Auditoría Gestión Empresarial Economía o afines	Graduado en Carrera Universitaria de preferencia: Ciencias Administrativas CPA o Auditoría Gestión Empresarial Economía o afines
Educación No Formal Necesaria:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de Hojas de Cálculo, Procesador de Textos, Email e Internet.</li> <li>- Cursos de Liderazgo y/o Comunicación Efectiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de Hojas de Cálculo, Procesador de Textos, Email e Internet.</li> <li>- Cursos de Liderazgo y/o Comunicación Efectiva.</li> </ul>
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta capacidad para resolver problemas y conflictos.</li> <li>- Excelente comunicación oral y escrita.</li> <li>- Alto nivel de Liderazgo.</li> <li>-Capacidad para desarrollar, dirigir y orientar personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta capacidad para resolver problemas y conflictos.</li> <li>- Excelente comunicación oral y escrita.</li> <li>- Alto nivel de Liderazgo.</li> <li>-Capacidad para desarrollar, dirigir y orientar personal.</li> </ul>

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA

Las tomas físicas de inventario se realizan los días lunes de cada semana.

#### **Auditor:**

- Coordinar con el Gerente del Almacén a auditarse, el número de Asistentes del almacén que colaborarán en la toma física (Equipo Interno). De acuerdo a las disposiciones de Gerencia debería ser el 50% del personal del almacén.
- Solicitar al Gerente del almacén el listado del personal que participará en la toma física. El listado detallará el nombre del colaborador, línea de negocio y sección o área en la que labora.
- Recordar al Gerente del Almacén que debe solicitar horario LEPA para todo el personal que participará del inventario.
- Recordar al Gerente del Almacén que debe informar al Dpto. de Seguridad qué día se realizará la toma física y que ese día no se activarán las alarmas por la noche. En caso que sea necesario deberá solicitar también seguridad para los vehículos estacionados en el parqueadero de los almacenes.
- Coordinar y conseguir el personal externo al almacén necesario para realizar la toma física.
- Coordinar el número de auditores necesarios para realizar la toma física, dependiendo del número de líneas de negocio del almacén.
- Coordinar la cantidad de Asistentes de Auditoría necesarias para realizar la toma física.

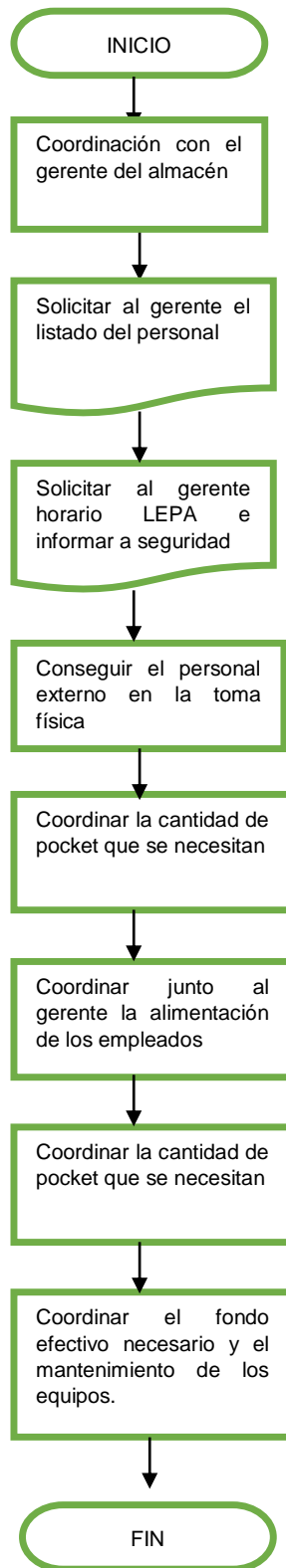
- Coordinar la cantidad de pockets necesarias para realizar adecuadamente el trabajo.
- Coordinar junto con el Gerente del almacén la cantidad de meriendas, bebidas, sánduches, café, etc..., que se requerirán para el personal participante de la toma física.
- Coordinar junto con el Gerente del almacén el fondo de efectivo necesario para atender las necesidades durante la toma física del inventario.
- Coordinar junto con el Gerente la realización de los mantenimientos de los equipos de panadería y calibraciones de las balanzas del almacén durante la noche de la toma física. y que no afecten el inventario.

**Elaborado por:**

**Ejecutado por:**

**Autorizado por:**

## DIAGRAMA DE FLUJO



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### REALIZAR LA DIVISIÓN DE PERCHAS (LLEVAR REGISTRO FÍSICO)

#### Asistentes de Auditoría:

Numerar las perchas del almacén de acuerdo a las líneas de negocio: 1,000 al 1,999 Comisariato; 2,000 al 2,999 Ferrisariato; 3,000 al 3,999 Riostore; 4,000 al 4,999 Juguetería. La numeración debe realizarse en base a la complejidad y cantidad de ítems en la percha.

En caso de Comisariato la secuencia de la numeración debe ser de la siguiente manera (aplica también para Juguetería):

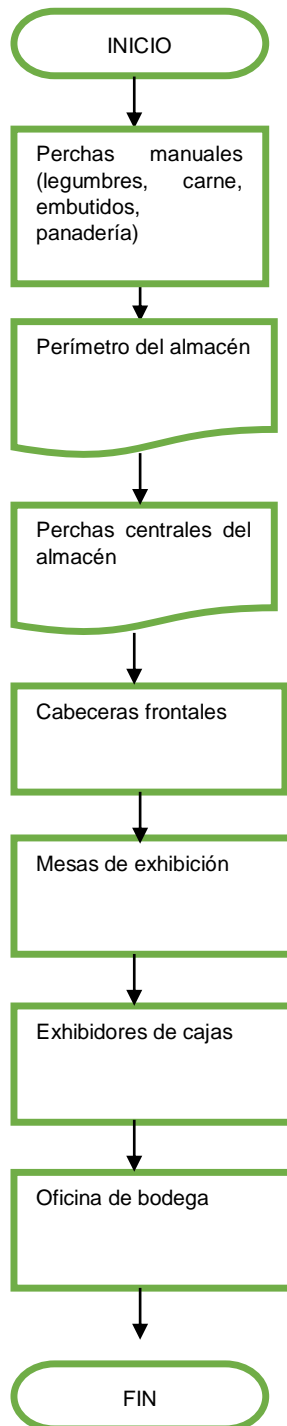
- Perchas manuales, por ejemplo, cámara de congelación, cámara de mantenimiento, legumbres, percha de carnes, embutidos y mariscos al peso, panadería.
- Perímetro del almacén (perchas junto a las paredes).
- Perchas centrales del almacén.
- Cabeceras frontales, cabeceras centrales A y B y cabeceras posteriores.
- Mesas de exhibición.
- Exhibidores de cajas.
- Oficina
- Bodega (mercadería buena y devolución)

Elaborado por:

Ejecutado por:

Autorizado por:

## DIAGRAMA DE FLUJO



Fuente: elaboración propia



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### SEPARACIÓN DE PERCHAS DE LA LÍNEA DE NEGOCIO “EL BUEN FERRETERO”

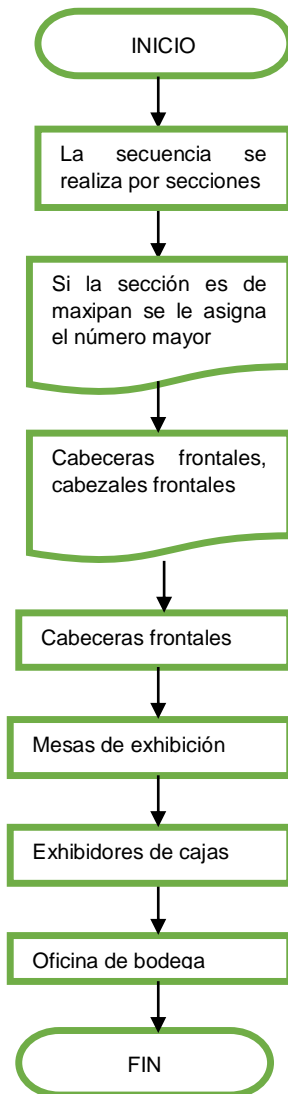
- La secuencia se realiza por secciones.
- Si una sección tiene maxipan, se le asigna un número a la percha superior (que se utiliza como “bodeguita”) y otro número diferente a la parte inferior con mercadería.
- Cabeceras frontales, cabeceras centrales A y B y cabeceras posteriores.
- Mesas de exhibición.
- Exhibidores de cajas.
- Oficina
- Bodega (mercadería buena, remate, devolución y mercadería de taller)

**Elaborado por:**

**Ejecutado por:**

**Autorizado por:**

## DIAGRAMA DE FLUJO



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### SEPARACIÓN DE PERCHAS EN LA LÍNEA DE NEGOCIO “FORTUSTORE”

En caso de Fortustore la secuencia de la numeración debe ser de la siguiente manera:

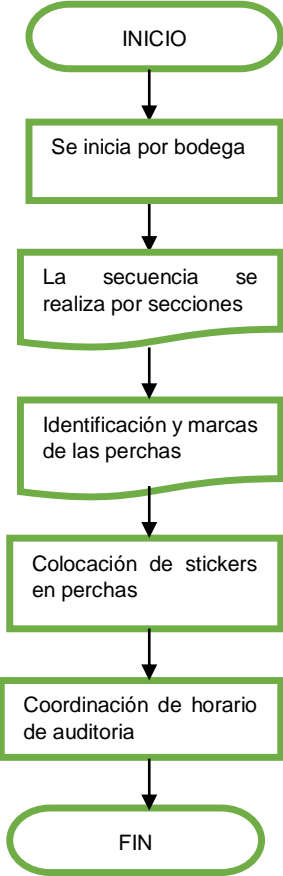
- Se inicia por bodega (dividida en remate, destrucción, devolución y mercadería buena).
- La secuencia a continuación se realiza por secciones (ayudado por el encargado de sección para asegurar que queden numeradas todas las crucetas de ropa).
- Identificar y marcar las perchas más complicadas debido al volumen de ítems, las cuales serán las primeras del conteo, para reducir la probabilidad de error por cansancio a altas horas de la noche.
- Colocar stickers en la parte superior de las perchas con su respectiva numeración para agilizar su identificación durante el conteo.
- Coordinar junto con el Gerente, el horario de trabajo de Auditoría y del Equipo Interno durante la semana de la toma física.

**Elaborado por:**

**Ejecutado por:**

**Autorizado por:**

**DIAGRAMA DE FLUJO**



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### HORARIOS DEL PERSONAL

El día lunes de la toma física, el Equipo Interno, los Auditores y los asistentes de auditoría deben ingresar a las 08h00. El Equipo Interno estará a disposición del Auditor responsable del inventario hasta las 11h00. De 11h01 a 14h00 estará a disposición del Gerente del almacén. El Equipo Interno se retira a descansar de 14h01, pero debe regresar y estar en el almacén para participar en la toma física 1 hora antes del cierre del almacén, hasta que concluya la toma física y se revisen todos los errores.

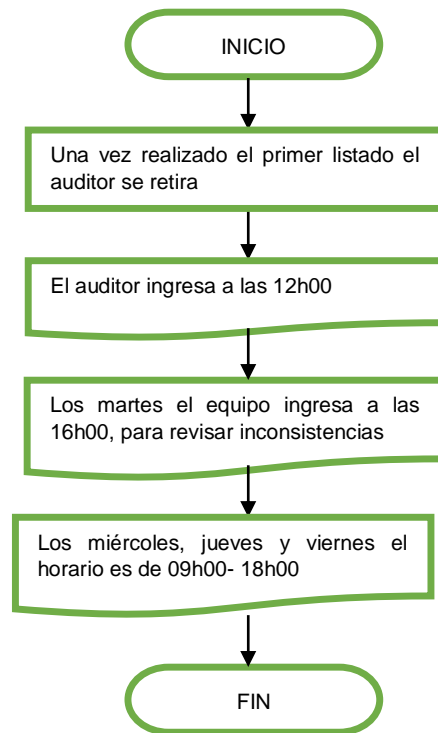
- El Auditor que hace la toma física puede retirarse una vez impreso el primer listado de inconsistencias. (Regularmente no es posible cuando existen muchos códigos por corregir)
- El Auditor que recibe debe ingresar al almacén a las 12h00 y se retirará una vez concluidas todas las tareas que le corresponden.
- El día martes, el Equipo Interno ingresa a laborar a las 16h00 para colaborar en la revisión de inconsistencias, hasta la hora de cierre del almacén.
- Los días miércoles, jueves y viernes el Equipo Interno ingresará a las 09h00 hasta las 18h00 en una sola jornada continua, para concluir la revisión de inconsistencias.

**Elaborado por:**

**Ejecutado por:**

**Autorizado por:**

## DIAGRAMA DE FLUJO



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### ACTIVIDADES EN EL FIN DE SEMANA PREVIO AL INVENTARIO:

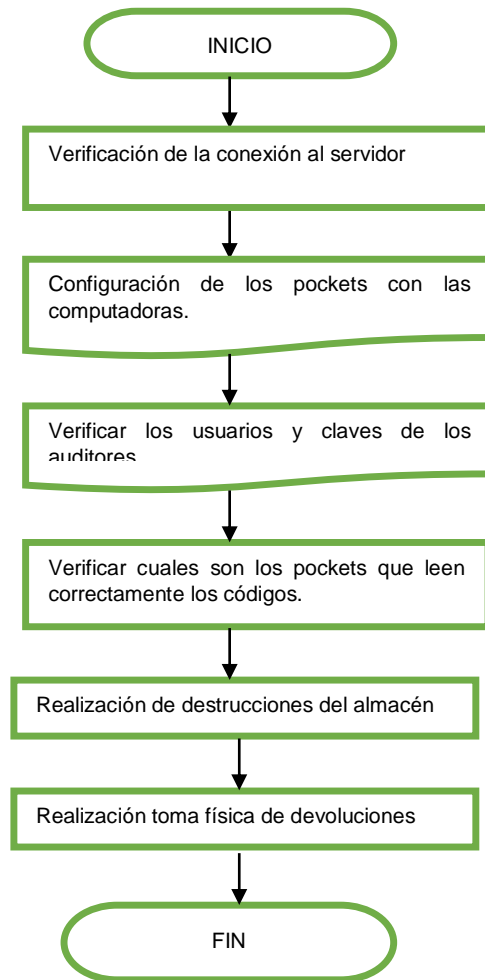
- Verificar la conexión al servidor de la empresa con las computadoras portátiles de Auditoría.
- Configurar las pockets con las computadoras portátiles de Auditoría. En caso de problemas con las computadoras o con las pockets deberán comunicarse con Víctor Cañarte para que resolverlos.
- Verificar que los usuarios y claves de Auditores y Asistentes de Auditoría estén habilitados y funcionando correctamente. En caso de problemas deberán comunicarse con Sandra Contreras para que resolverlos.
- Verificar cuáles son las pockets que leen correctamente los códigos de barras comprimidos para que sean posteriormente asignadas a las perchas en las que sean necesarias.
- Realizar destrucciones del almacén.
- Realizar la toma física de devoluciones y producto para remate.

**Elaborado por:**

**Ejecutado por:**

**Autorizado por:**

## DIAGRAMA DE FLUJO





## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### TOMA FÍSICA DE INVENTARIO

- Asistir al almacén a las 08h00 para preparar el inventario de la noche.
- El Equipo de Trabajo debe asistir al almacén a las 08h00
- Capacitar al Equipo Interno en el proceso de toma física de inventario.
- Instruir al Equipo Interno que perche toda la mercadería que se encuentra dentro de bodega y que organice el almacén para facilitar el conteo.
- Verificar que los stickers con las numeraciones de las perchas aun estén colocados y legibles.
- Verificar que el Gerente de almacén tenga coordinado meriendas, bebidas, sánduches, café, etc...
- Verificar que el Gerente de almacén tenga coordinado el fondo de efectivo necesario.
- Verificar que el Gerente de almacén tenga coordinado los temas concernientes a seguridad. (lista de chequeos)
- Coordinar con el Gerente el funcionamiento del aire acondicionado, luces, música y cualquier otro tipo de adecuación que permita el buen desarrollo de la toma física.
- Auditor que recibe ingresa al almacén a las 12h00 y realiza la toma física de las cámaras de mantenimiento y congelación (carnes, embutidos, legumbres, panadería); y secciones de frío. Se retira una

vez terminada su tarea y entregado el informe al Auditor responsable del inventario. (hora que realiza la tarea).

### **El auditor que realiza cámara de panadería.**

- El auditor responsable del conteo puede retirarse a descansar a las 13h00 y debe reingresar 1 hora antes del cierre del almacén.
- Antes del cierre del almacén, debe asignar las perchas al Equipo Interno según las áreas y secciones en la que laboren. Todo miembro del Equipo Interno debe estar acompañado por personal externo o Asistentes de Auditoría.
- Asignar las pockets al Equipo Interno. Recordar utilizar las pockets que reconozcan los códigos de barras comprimidos en donde sean necesarias.
- Dejar establecido con el Gerente el horario y lugar donde el personal se servirá la comida.
- Recibir al personal externo que participará de la toma física.
- Ubicarlos de forma ordenada y agrupados. No pueden estar dispersos por la bodega.
- Capacitar al personal externo en el proceso de toma física de inventario.
- Asignar las parejas de conteo y perchas al personal externo. Deberán estar formadas por un integrante del Equipo Interno y uno de personal externo.(personal externo también se le asigna pistola)
- Iniciar la toma física posterior al cierre del almacén y cuando el último cliente del almacén se retire.
- Realizar en el sistema el inicio de inventario luego que el gerente concluya su cierre de día.
- Contar uno a uno los ítems del almacén y bodega.
- Las parejas deberán contar por niveles según la asignación de perchas. Al iniciar el conteo de un nivel deberán colocar un sticker en la percha indicando donde empieza el conteo de dicho nivel. Una vez terminado el conteo del nivel, se coloca un segundo sticker indicado donde terminó el respectivo conteo.

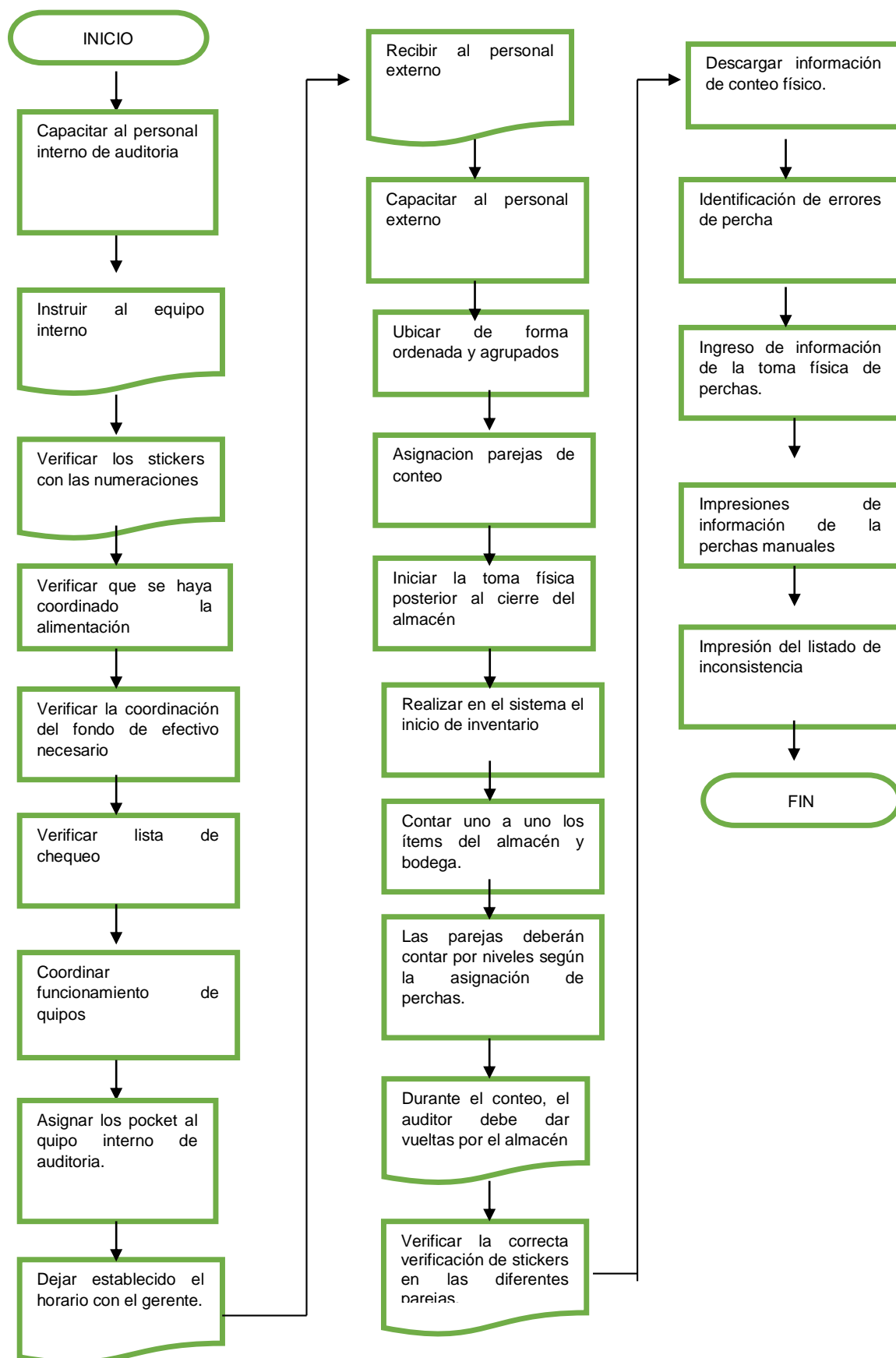
- Durante el conteo, el Auditor debe dar vueltas por el almacén verificando que la toma física se realice sin inconvenientes. En caso de problemas debe ayudar a resolverlos.
- Debe verificar también la correcta colocación de stickers de las diferentes parejas.
- Descargar la información del conteo físico a las computadoras portátiles. Luego descargarlo al Samba Server. Finalmente cargar la información del Samba Server hacia el Sistema de Inventarios. No se puede cargar información al Sistema de Inventarios, mientras no se haya realizado el inicio de inventario.
- Si se identifican “Errores de Percha” códigos de barra no grabados o no actualizados, el Auditor debe encargarse que el problema quede resuelto. Es decir, las barras no creadas deben ser creadas, y en caso de barras no actualizadas, deberán ser actualizadas y colocadas las nuevas barras sobre las barras desactualizadas de los productos.
- Debe ingresar la información de la toma física de las perchas manuales en el sistema de inventarios. Imprimir la información de las perchas manuales para cotejar versus los papeles que se haya ingresado correctamente toda la información. Imprimir un listado de inconsistencias consolidado y por secciones.

**Elaborado por:**

**Ejecutado por:**

**Autorizado por:**

## DIAGRAMA DE FLUJO



## CONCLUSIONES

- La auditoría en la Corporación La Gran Fortuna S.A, está confrontando inconformidades por parte de los gerentes de las tiendas, pues no siempre son confiables, pues los resultados expuestos en los informes presentan imprecisiones.
- Los principales errores cometidos en las auditorias están relacionados con que existen diversas maneras para llevar a cabo la toma física del inventario, dependiendo del auditor y su equipo. Las causas son la falta de coordinación auditores-gerente de tiendas antes de la fecha del inventario, el poco conocimiento del proceso de toma físico de inventario, entre otros.
- La propuesta de mejora relaciona los diferentes manuales de procedimientos para llevar a cabo la auditoria en lo que respecta a la toma física del inventario, los cuales estandarizan la manera de realizarlo, lo cual contribuirá a disminuir los errores y obtener resultados confiables en las mismas.

## **RECOMENDACIONES**

- Presentar a los ejecutivos de la Corporación La Gran Fortuna S.A, el manual de procedimientos para ser aprobado, luego aplicar la propuesta durante la toma física de inventarios para llevar un mejor control interno.
- Diseñar un plan de capacitación para el personal que realiza los inventarios y sobre todo cada vez que comienza un personal nuevo.
- Dar seguimiento a los resultados obtenidos en las auditorias después de comenzar a utilizar los procedimientos para ajustar los pasos propuestos.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACFI (2012) objetivos inventarios, Editorial Alfil, Argentina.
- ARIAS, (2006) Investigación descriptiva, Editorial Infinito, Argentina
- Bernal, t. C. (2006). Metodología de la investigación. México: Pearson Educación.
- Brealey, R. (1993) inventario, Editorial Alfal, España
- Calero Jorge (2002) Cuantitativa, Editorial Palabra, España.
- Castillo, L. (2006). Análisis documental. España: Alfil.
- Constitución de la República del Ecuador
- CVEI. (abril de 2012). *Metodología de investigación* . Recuperado el 2012, de <http://www.aibarra.org/investig/tema0.htm>
- Fidas G. Arias (2012), Editorial MEG, Argentina
- José R., Sánchez M. 2001. Propuesta de un sistema de administración de inventarios de producto terminado y racionalización de inventarios en una empresa de consumo masivo,
- Lema, H. *Metología de la investigación*. Bogotá: Ecoe (2004).
- LERMA, G. H. (2009). *Metodología de la investigación*. Colombia: Ecoe Ediciones., p.63.
- Nidia Mercedes López Meneses 2010 Diseño de un sistema de control interno de inventarios en la ferretería “Lozada”, Santo Domingo – Ecuador Mayo,
- Palacios López, Livia Econ. Inventario. Grama Ediciones, Argentina.
- SENPLADES. *Plan Nacional para el buen vivir*. Quito: Senplades (2009)
- <http://www.auditoresycontadores.com/auditorias/40-cuales-son-los-objetivos-y-la-clasificacion-de-la-auditoria>
- <http://www.quees.info/diagrama-de-ishikawa.html>

## ANEXOS

### Anexo 1. Almacenes de la Corporación

#### Mega-Híper La Fortuna

	CIUDAD
MEGA-HIPER SUR	GUAYAQUIL
MEGA-HIPER 12.5 VIA DAULE	GUAYAQUIL
MEGA-HIPER ALBAN BORJA	GUAYAQUIL
MEGA-HIPER BABAHOYO	BABAHOYO
MEGA-HIPER BAHIA	SUCRE
MEGA-HIPER DAULE	DAULE
MEGA-HIPER DURAN	DURAN
MEGA-HIPER ELOY ALFARO	GUAYAQUIL
MEGA-HIPER LA LIBERTAD	LA LIBERTAD
MEGA-HIPER MACHALA	MACHALA
MEGA-HIPER MILAGRO	MILAGRO
MEGA-HIPER NORTE	GUAYAQUIL
MEGA-HIPER DURAN	DURAN
MEGA-HIPER PLAYAS	PLAYAS
MEGA-HIPER PORTOVIEJO	PORTOVIEJO
MEGA-HIPER PRENSA	QUITO
MEGA-HIPER QUEVEDO	QUEVEDO
MEGA-HIPER RIOBAMBA	RIOBAMBA
MEGA-HIPER RIOCEIBOS	GUAYAQUIL
MEGA-HIPER EL DORADO	DAULE
MEGA-HIPER SANTO DOMINGO	SANTO DOMINGO
MEGA-HIPER VALLE DE LOS CHILLOS	QUITO
MEGA-HIPER VERGELES	GUAYAQUIL
MEGA-HIPER VIA A LA COSTA	GUAYAQUIL
MEGA-HIPER VIA DAULE	GUAYAQUIL
<b>TOTAL</b>	<b>25 almacenes</b>

Fuente: CORPORACION LA FORTUNA S.A.



## Anexo 1. Continuación

### El Comisariato Rendidor

**Cuadro 2**

<b>EL COMISARIATO RENDIDOR</b>	<b>CIUDAD</b>
COMISARIATO CENTRO	GUAYAQUIL
COMISARIATO SUR	GUAYAQUIL
COMISARIATO URDESA	GUAYAQUIL
COMISARIATO ELOY ALFARO	GUAYAQUIL
COMISARIATO ROCA	GUAYAQUIL
COMISARIATO GOMEZ RENDON	GUAYAQUIL
COMISARIATO FENIX	GUAYAQUIL
COMISARIATO AMERICAS	GUAYAQUIL
COMISARIATO ALBORADA	GUAYAQUIL
COMISARIATO NN UU	QUITO
COMISARIATO GARCIA MORENO	QUITO
COMISARIATO CEIBOS 4 ½	GUAYAQUIL
COMISARIATO DOMINGO COMIN	GUAYAQUIL
COMISARIATO MACHALA	MACHALA
COMISARIATO PLAZA QUIL	GUAYAQUIL
COMISARIATO MANTA JUNIOR	MANTA
COMISARIATO GARZOTA	GUAYAQUIL
COMISARIATO MANTA	MANTA
COMISARIATO MI CANASTA	GUAYAQUIL
COMISARIATO PARQUE CALIFORNIA	GUAYAQUIL
COMISARIATO RIOCENTRO PUNTILLA	SAMBORONDON
COMISARIATO SALINAS CENTRO	SALINAS
COMISARIATO VILLAFLOA	QUITO
<b>TOTAL</b>	<b>23 almacenes</b>

**Fuente:** CORPORACION LA FORTUNA S.A.

## Anexo 1. Continuación

### El Buen Ferretero

Cuadro 3

<b>EL BUEN FERRETERO</b>	<b>CIUDAD</b>
EL BUEN FERRETERO ALBORADA	GUAYAQUIL
EL BUEN FERRETERO MANTA	MANTA
EL BUEN FERRETERO MAYORISTA	GUAYAQUIL
EL BUEN FERRETERO MAYORISTA QUITO	QUITO
EL BUEN FERRETERO ORELLANA	GUAYAQUIL
EL BUEN FERRETERO QUICENTRO	QUITO
EL BUEN FERRETERO QUITO	QUITO
EL BUEN FERRETERO RIOCEIBOS	GUAYAQUIL
EL BUEN FERRETERO RIOCENTRO PUNTILLA	SAMBORONDON
EL BUEN FERRETERO SAN LUIS	RUMIÑAHUI
<b>TOTAL</b>	<b>10 almacenes</b>

Fuente: CORPORACION LA FORTUNA S.A.

### Mi Comisariato Express

Cuadro 4

<b>MI COMISARIATO EXPRESS</b>	<b>CIUDAD</b>
Mi Comisariato Express 10	GUAYAQUIL
Mi Comisariato Express 10 DE AGOSTO	GUAYAQUIL
Mi Comisariato Express 11	GUAYAQUIL
Mi Comisariato Express 12	GUAYAQUIL
Mi Comisariato Express 13	GUAYAQUIL
Mi Comisariato Express 14	GUAYAQUIL
Mi Comisariato Express 8	GUAYAQUIL
Mi Comisariato Express 9	GUAYAQUIL
Mi Comisariato Express AV.DEL EJERCITO	GUAYAQUIL
Mi Comisariato Express ESMERALDAS	GUAYAQUIL
Mi Comisariato Express No. 7	GUAYAQUIL
Mi Comisariato Express PASCUALES	GUAYAQUIL
Mi Comisariato Express PORTETE	GUAYAQUIL
Mi Comisariato Express VENEZUELA	GUAYAQUIL
<b>TOTAL</b>	<b>14 almacenes</b>