

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**

Diseño de un manual de políticas y procedimientos enfocado en inventario de  
materiales de empaque de una exportadora de banano

**PROYECTO INTEGRADOR**

Previo la obtención del Título de:

**Licenciado en Auditoría y Control de Gestión**

Presentado por:

Gissela Nicole Peralta Fajardo

Ericka Rossana Carreño De La Cadena

Guayaquil - Ecuador

Año: 2023

## **DEDICATORIA**

El proyecto de titulación está dedicado especialmente a mi mamá, Nury Fajardo; por estar conmigo en todos los momentos difíciles y brindarme consejos.

A mi papá, Christian Vélez. Por apoyarme durante toda mi formación académica.

Por el respaldo y apoyo de mi hermana, Jennifer, por apoyarme en los proyectos y brindarme la mano en los momentos que más necesitaba.

**Gissela Nicole Peralta Fajardo**

## **DEDICATORIA**

A mis maestros por su esfuerzo, dedicación y afecto. Por cada lección aprendida, pero sobre todo por cada vez que me impulsaron a no rendirme y seguir adelante.

A mi mamá Rossana De La Cadena y mi hermana Priscilla Carreño, por su amor incondicional, por confiar en mí y motivarme a ser cada día mejor.

A mis padrinos, Alexandra Martínez y Marcos Montes De Oca por brindarme su ejemplo, apoyo y sabios consejos.

**Ericka Rossana Carreño De La Cadena**

## **AGRADECIMIENTOS**

Expreso mi gratitud a Dios por permitirme alcanzar y completar esta etapa, por darme las fortalezas para seguir avanzando ante las adversidades.

A mi familia por el apoyo incondicional. Ericka Carreño gracias por ser una gran compañera de proyecto y gran apoyo durante este proceso.

Agradezco a la Escuela Superior Politécnica del Litoral por brindarme la oportunidad de ser parte de ella, por la oportunidad de formarme académicamente y poder tener un futuro profesional.

**Gissela Nicole Peralta Fajardo**

## **AGRADECIMIENTOS**

Doy gracias a Dios por brindarme la posibilidad de realizar mis estudios en una de las universidades más destacada del Ecuador.

A la Escuela Superior Politécnica del Litoral, por sembrar en mí todo lo necesario para ser un excelente profesional y ser humano.

A mi familia, maestros y amigos por ser esos ángeles que guían mi camino.

A mi compañera Gissela Peralta, por la oportunidad de desarrollar este proyecto juntas y culminar exitosamente esta emocionante etapa de nuestras vidas.

**Ericka Rossana Carreño De La Cadena**

## DECLARACIÓN EXPRESA

“Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; Gissela Peralta Fajardo y Ericka Carreño De La Cadena y damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual”

~~Nicola Peralta~~  
Gissela Peralta

Fajardo

~~Ericka Carreño D.~~  
Ericka Carreño De La

Cadena

## EVALUADORES



Firmado electrónicamente por:  
**YESSENIA ELENA  
GONZALEZ  
MAGALLANES**

---

**MSc. Alfredo Armijos De La Cruz**

Profesor de la materia

---

**MSc. Yessenia González Magallanes**

Profesor tutor

## RESUMEN

El propósito fundamental de este proyecto es diseñar un manual de procedimiento de control y administración de existencias y movimientos del inventario, mediante el análisis de eficiencia y efectividad del control interno, empleando la metodología COSO ERM 2017, para el aseguramiento de una adecuada gestión de los inventarios de materiales de empaque en la exportadora de banano Export Fresh S.A.

La metodología aplicada constó de las fases: análisis situacional, evaluación de control interno, análisis de impacto y propuesta de mejora. En las que usaron herramientas como técnicas de observación, investigación documental y entrevistas.

Además, se aplicó cuestionarios de control interno, pruebas de control y se elaboró una matriz de riesgos para diagnosticar la situación de Export Fresh S.A. e identificar riesgos y oportunidades de mejora.

Como propuesta de mejora se realizó un manual de políticas y procedimientos que contiene objetivo, alcance, diagramas de flujo, indicadores de gestión y documentación a implementar para disminuir los riesgos identificados.

Para concluir, la implementación del manual es viable y de gran utilidad porque permite asegurar un adecuado control de la gestión y operaciones del inventario, optimizando así los niveles de inventario en bodega, eliminando costos innecesarios y mejorando el control interno de los procedimientos.

**Palabras Clave:** Control Interno, Gestión de Inventarios, COSO ERM 2017



## **ABSTRACT**

*The main purpose of this project is to design a procedure manual for the control and management of inventory and inventory movements, through the analysis of efficiency and effectiveness of internal control, using the COSO ERM 2017 methodology, to ensure proper management of inventories of packaging materials in the banana exporter Export Fresh S.A.*

*The applied methodology consisted of the following phases: situational analysis, internal control evaluation, impact analysis and improvement proposal. Tools such as observation techniques, documentary research and interviews were used.*

*In addition, internal control questionnaires, control tests and a risk matrix were applied to diagnose the situation of Export Fresh S.A. and identify risks and opportunities for improvement. As a proposal for improvement, a policies and procedures manual were prepared containing the objective, scope, flow charts, management indicators and documentation to be implemented to reduce the risks identified.*

*To conclude, the implementation of the manual is feasible and very useful because it ensures adequate control of inventory management and operations, thus optimizing inventory levels in the warehouse, eliminating unnecessary costs, and improving internal control procedures.*

**Keywords:** *Internal Control, Inventory Management, COSO ERM 2017.*

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN .....	1
ABSTRACT .....	2
ÍNDICE GENERAL .....	3
Abreviaturas .....	6
Índice de figuras .....	7
Índice de tablas .....	8
Capítulo 1 .....	10
Introducción.....	11
1.1 Descripción del problema.....	11
1.2 Justificación del problema .....	12
1.3 Objetivos .....	13
1.3.1 Objetivo general .....	13
1.3.2 Objetivos específicos.....	13
1.4 Alcance .....	14
1.5 Marco teórico .....	15
1.5.1 Marco conceptual .....	15
1.5.2 Marco legal .....	19
1.5.3 Marco referencial.....	20

1.5.4	Marco metodológico .....	21
Capítulo 2	.....	26
2.	Metodología.....	27
2.1	Análisis situacional.....	28
2.1.1	Levantamiento de información.....	28
2.1.2	Información obtenida .....	31
2.2	Evaluación del control interno .....	39
2.2.1	Pruebas de control .....	39
2.2.2	Cuestionarios de control interno .....	45
2.2.3	Diagrama de causa – efecto.....	45
2.3	Análisis de impacto .....	46
2.3.1	Matriz de riesgo .....	46
2.4	Propuesta de mejora.....	48
2.4.1	Diagnóstico de la situación .....	48
Capítulo 3	.....	50
3.	Resultados .....	51
3.1	Análisis situacional.....	51
3.1.1	Organigrama institucional .....	51
3.1.2	Diagrama de flujo .....	52
3.1.3	Análisis de niveles de inventario.....	53

3.2	Evaluación de control interno .....	53
3.2.1	Cuestionarios de control interno .....	53
3.2.2	Diagrama de causa – efecto.....	65
3.2.3	Hallazgos.....	65
3.3	Análisis de impacto .....	72
3.3.1	Matriz de riesgos .....	72
3.4	Propuesta del proyecto .....	80
3.4.1	Manual de políticas y procedimientos.....	80
3.4.2	Organigrama institucional .....	80
3.4.3	Niveles óptimos de inventario.....	81
3.4.4	Análisis costo-beneficio .....	83
Capítulo 4	.....	85
4.	Conclusiones y recomendaciones.....	86
4.1	Conclusiones.....	86
4.2	Recomendaciones .....	87
Referencias	.....	90
Anexos	.....	94
Anexo A.	Manual de políticas y procedimientos.....	95
Anexo B.	Evidencias de levantamiento de información y pruebas de control .....	128

## **Abreviaturas**

ESPOL	Escuela Superior Politécnica del Litoral
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission
ERM	Enterprise Risk Management
ISO	International Organization for Standardization
IPB	Ingreso Provisional de Bodega

## Índice de figuras

Figura 1 Diagrama de flujo .....	24
Figura 2 Mapa de causa - efecto.....	25
Figura 3 Metodología de la investigación .....	27
Figura 4 Organigrama de Export Fresh S.A. ....	51
Figura 5 Flujograma de los procedimientos de compra e ingreso a bodega .....	52
Figura 6 Diagrama de causa – efecto Export Fresh S.A. ....	65
Figura 7 Organigrama de Export Fresh S.A. con mejoras propuestas .....	81
Figura 8 Sistema Export XASS .....	128
Figura 9 Archivos en las oficinas de Guayaquil.....	128
Figura 10 Revisión documental.....	129
Figura 11 Revisión documental.....	129
Figura 12 Revisión documental.....	130
Figura 13 Revisión documental.....	130
Figura 14 Revisión de los módulos autorizados en distintos perfiles de usuario.....	131
Figura 15 Módulo de ingreso provisional a bodega autorizado en perfiles distintos ...	131
Figura 16 Bodega Export Fresh S.A.....	132
Figura 17 Bodega Export Fresh S.A.....	132
Figura 18 Bodega Export Fresh S.A.....	133
Figura 19 Bodega Export Fresh S.A.....	133
Figura 20 Toma de inventario físico a diciembre de 2022.....	134

## Índice de tablas

Tabla 1 Marco referencial.....	20
Tabla 2 Matriz de riesgos .....	23
Tabla 3 Cronograma de levantamiento de información.....	28
Tabla 4 Cronograma de entrevistas .....	31
Tabla 5 Materiales de empaque.....	33
Tabla 6 Módulos de acceso al sistema .....	36
Tabla 7 Datos para el cálculo de la muestra .....	39
Tabla 8 Cálculo del tamaño de muestra para población finita.....	40
Tabla 9 Pruebas de control .....	41
Tabla 10 Desglose de la diferencia de saldo acreedor en cuenta transitoria .....	44
Tabla 11 Escala de probabilidad de ocurrencia .....	46
Tabla 12 Escala de impacto .....	47
Tabla 13 Escala de impacto - probabilidad .....	47
Tabla 14 Niveles de riesgo.....	47
Tabla 15 Análisis de inventario .....	53
Tabla 16 Cuestionario del componente Gobierno y cultura.....	54
Tabla 17 Cuestionario del componente Estrategia y establecimiento de objetivos .....	57
Tabla 18 Cuestionario del componente Desempeño .....	59
Tabla 19 Cuestionario del componente Información comunicación y reporte .....	63
Tabla 20 Cuestionario del componente Evaluación y revisión .....	64
Tabla 21 Matriz de riesgos elaborada para Export Fresh S.A.....	72
Tabla 22 Nivel óptimo de inventario en bodega .....	82

Tabla 23 Beneficios asociados al proyecto .....	83
Tabla 24 Costo-beneficio .....	84



# Capítulo 1

# Introducción

## 1.1 Descripción del problema

Export Fresh S.A.<sup>1</sup> es una entidad dedicada a la exportación de banano que comenzó a operar en la ciudad de Machala en el año 2011 en la ciudad de Machala. Hoy, mantiene oficinas en Guayaquil y una bodega exclusiva para materiales de empaque en Quevedo. La entidad sostiene como principales destinos de exportación a los países de la Cono Sur y en menor medida, a China, Australia, Arabia Saudita, España e Inglaterra. La entidad maneja dos clases de inventario, el primero es el banano, comprado a productores de Quevedo y Machala. El segundo, con proveedores ubicados en la ciudad de Guayaquil, incluye los materiales de empaque. Entre ellos, se cuenta con tapas, fondos, *pads*, zunchos y refuerzos. Estos materiales son necesarios para armar las cajas de banano, que posteriormente son trasladadas a las fincas de los productores. Allí inicia el empaquetado del banano para su posterior envío a las navieras.

Durante los últimos meses de 2022 y los primeros del año 2023, la entidad experimentó una transición hacia un nuevo sistema de información interrelacionado, caracterizado por una interfaz de usuario mejorada y un tratamiento más eficiente de la información. Y adicionalmente conforme a las obligaciones de la entidad, los estados financieros correspondientes al año fiscal 2022 debían ser presentados ante la directiva. No obstante, durante el proceso de análisis de estos informes, se identificó una serie de problemas de administración de existencias. Estos incluyen: pérdidas monetarias derivadas de la existencia de inventario obsoleto e inventario sin uso durante más de un año; diferencias entre saldos contables y físicos por mal registro de insumos en bodega e IPB (ingreso provisional de bodega) sin facturas de respaldo, con un valor aproximado de \$ 47 129; ineficiencia en la comunicación

---

<sup>1</sup> Por solicitud de la empresa que colabora en este proyecto de investigación se ha usado un nombre ficticio.

entre áreas relacionadas con el inventario de empaque; y conteo físico de inventarios sin realizar desde diciembre de 2022. Estas problemáticas sumadas dejan un saldo acreedor aproximado de \$69 953 en la cuenta transitoria de Inventarios en tránsito.

Cabe mencionar que los valores que ingresan temporalmente a la cuenta transitoria Inventarios en tránsito deben transferirse a la cuenta Materiales de empaque en un plazo máximo de una semana. Si bien este lapso ya es excesivo, es importante señalar que las partidas tienen en promedio una antigüedad de 126 días.

## **1.2 Justificación del problema**

Los materiales de empaque son importantes en el envío de banano al exterior. No se trata únicamente de contenedores de banano. Su papel va más allá. Mantienen el producto en condiciones de calidad y temperatura adecuadas para su respectivo almacenamiento y transporte en navieras hasta su lugar de destino. De acuerdo con la problemática e importancia descrita de los materiales de empaque, es necesario mejorar su gestión y manejo, para agregar un valor adicional a las actividades. Un manual que contenga políticas y procedimientos para la correcta administración de las existencias de materiales de empaque es importante en una entidad exportadora de banano, ya que, disminuye el impacto de problemas asociados. Entre otros, se incluye:

- El manejo de los procedimientos por parte del personal de forma irregular o desigual en situaciones similares, que aumenta el riesgo de errores y afecta negativamente la eficiencia.
- La inexactitud de los registros contables y físicos.
- Pérdidas, robos o actividades fraudulentas en los procedimientos de almacenaje, custodia y despacho de los inventarios.

- Ineficiencia en la gestión de inventarios, que genera un exceso o falta de stock y problemas de obsolescencia.

Por lo tanto, es esencial desarrollar y diseñar un manual de políticas y procedimientos claro y detallado para asegurar una gestión efectiva de los inventarios de materiales de empaque en la empresa exportadora de banano, Export Fresh S.A.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 *Objetivo general***

Diseñar un manual de procedimiento de control y administración de las existencias y movimientos del inventario, mediante el análisis de la eficiencia y efectividad de controles internos, empleando la metodología COSO ERM 2017, para el aseguramiento de una adecuada gestión de los inventarios de materiales de empaque en la exportadora de banano Export Fresh S.A.

#### **1.3.2 *Objetivos específicos***

1. Recolectar información, mediante el levantamiento de datos, entrevistas y técnicas de observación, para la identificación de áreas relacionadas, personal involucrado y procedimientos actuales en la gestión de inventarios de materiales de empaque.
2. Evaluar el control interno, a través de la evaluación de los procedimientos, aplicación de pruebas de control y elaboración de una matriz de riesgos, para la determinación de las debilidades de control y gestión de los riesgos determinados.
3. Diseñar el manual de políticas y procedimientos, por medio de la documentación de las directrices y normativas propuestas y aprobadas por la administración, asegurando un adecuado control de la gestión y operaciones del inventario.

#### **1.4 Alcance**

Entre los 60 días que abarcan desde finales del mes mayo hasta mediados de agosto de 2023, se realizó la investigación y análisis de los procedimientos involucrados solo con los inventarios de materiales de empaque. Entre ellos, se incluyó solicitud, recepción y almacenamiento; custodia, despacho de bodega, toma física y baja de inventarios. Además, se trabajó de la mano con el área administrativa y de almacenamiento de Export Fresh S.A.

El levantamiento de información se realizó mediante entrevistas al personal, investigación documental de los últimos tres meses del año 2023 y técnicas de observación de los procedimientos. Así mismo, se aplicó pruebas de control pertinentes como observación, inspección e indagación. Además, se analizó si los niveles de inventario que maneja la entidad son óptimos.

Adicionalmente, es importante señalar que, no se intervino en el tratamiento contable de los inventarios de materiales de empaque. Del mismo modo, no se previó la implementación inmediata de la propuesta en la empresa Export Fresh S.A., debido a que, El plazo previsto para la investigación es insuficiente para llevar a cabo una implementación adecuada.

## 1.5 Marco teórico

### 1.5.1 Marco conceptual

- 1.5.1.1 **Inventario.** Es un catálogo organizado y valorado de productos de la compañía. El inventario desempeña un papel esencial en la gestión de aprovisionamiento y almacenaje de la empresa, lo cual resulta en una mayor eficacia en sus operaciones comerciales o de producción (Cruz, 2018).
- 1.5.1.2 **Proceso.** ISO (Internacional Organization for Standardization, 2015) explica que es un conjunto de actividades que se interconectan entre sí, usando recursos para producir un resultado predeterminado.
- 1.5.1.3 **Procedimiento.** ISO (Internacional Organization for Standardization, 2015) considera al procedimiento como una forma o enfoque de llevar a cabo un proceso o actividades.
- 1.5.1.4 **Gestión de riesgo.** Se considera que la gestión del riesgo incluye a las acciones empleadas con el fin de dirigir y controlar el riesgo dentro de una entidad (ISO, 2018). Para Estupiñán (2015), la gestión de riesgo es un proceso en el que se busca mitigar y controlar situaciones potenciales que pongan en riesgo la consecución de los objetivos de la entidad, mediante la identificación, evaluación y manejo de riesgos.
- 1.5.1.5 **Estandarización.** Para Castañeda (2018) es la búsqueda de patrones específicos a seguir con el propósito de adoptarlos como una guía para la producción de bienes o servicios.

- 1.5.1.6 **Control interno.** Castañeda (2018) se refiere al control interno como “el conjunto de políticas, principios, procedimientos y mecanismos de control establecidos por la directiva y otros miembros de la organización cuyo propósito es garantizar un nivel adecuado de seguridad en la consecución de los objetivos establecidos” (pág. 8).
- 1.5.1.7 **Riesgo.** Castañeda (2018) explica que el riesgo es una situación asociada a las actividades desarrolladas por el personal dentro de las organizaciones. Son aquellas que originan perjuicios y pérdidas. El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) define, a su vez, al riesgo como la probabilidad de que ciertas situaciones afecten al alcance de los objetivos y estrategias trazadas en la empresa (como se citó en Society of Corporate Compliance and Ethics & Health Care Compliance Association, 2020).
- 1.5.1.8 **Coso ERM.** Enterprise Risk Management – Integrated Framework (COSO ERM) es un sistema de gestión de riesgo empresarial que recalca la importancia de considerar el riesgo a la hora de definir y desarrollar estrategias. Así mismo, se enfoca en crear valor a través de cambios y ajustes periódicos (como se citó en COSO, 2017). A continuación, se muestra los cinco componentes del control interno presente en COSO ERM:

- 1.5.1.8.1 Gobierno y cultura.** COSO (2017) indica que el gobierno marca la pauta en la organización al resaltar la relevancia de la administración de los riesgos empresariales y asignar roles de supervisión. Y por su parte la cultura abarca los principios éticos, reacción esperada y la comprensión de los riesgos en la entidad.
- 1.5.1.8.2 Estrategia y establecimiento de objetivos.** COSO (2017) señala que en este componente la planificación estratégica incorpora la administración de riesgos empresariales, la estrategia y la definición de objetivos. Se establece un nivel de tolerancia al riesgo que se alinea con la estrategia, mientras que, los objetivos también sirven como punto de partida para identificar, evaluar y abordar los riesgos.
- 1.5.1.8.3 Desempeño.** En este componente según lo señalado por COSO (2017) se debe identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar la estrategia y los objetivos para priorizar según su gravedad y seleccionar una respuesta adecuada. Posteriormente los resultados de este proceso se comunican a las principales partes interesadas en el riesgo.
- 1.5.1.8.4 Evaluación y revisión.** COSO (2017) señala la importancia de la revisión del desempeño de los componentes de gestión empresarial dentro de la organización.
- 1.5.1.8.5 Información, comunicación y reporte.** COSO (2017) indica que la gestión de riesgos empresariales implica un proceso constante de obtención y difusión de información relevante proveniente de diversas fuentes, tanto internas como externas que fluya en todas las direcciones y a través de la organización.



- 1.5.1.9 **Fuente del riesgo.** ISO (2018) Indica que una fuente de riesgo es una circunstancia o elemento que, ya sea de manera independiente o en conjunto con otros, posee la capacidad de generar una amenaza potencial en cualquier contexto.
- 1.5.1.10 **Política.** ISO (2015) considera a la política como una directriz procedente de alta gerencia expresada formalmente para su consecuente seguimiento.
- 1.5.1.11 **Pruebas de control.** Hernández (2022) referencia que las pruebas de control son aquellas actividades de seguimiento empleadas con la intención de detectar, prevenir o corregir el riesgo de control.

## **1.5.2 Marco legal**

A continuación, se presenta las normas y leyes a las que está sujeta la entidad.

### **1.5.2.1 Ley para Estimular y Controlar la Producción y Comercialización del Banano, Plátano (Barraganete) y Otras Musáceas Afines Destinadas a la Exportación.**

El ministerio de Agricultura y Ganadería (2011) En el primer apartado de esta normativa, se establece que es tarea de la rama ejecutiva determinar el valor de referencia para el banano en todas sus variedades de empaque. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2011). El artículo 2, Sanciones por incumplimiento y reincidencia, señala que ante una denuncia escrita se realizará la respectiva verificación de los pagos del precio mínimo establecido por cajas de banano (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2011).

### **1.5.2.2 NIA 501 Evidencia de auditoría - Consideraciones específicas para**

**determinadas áreas.** La Normativa Internacional de Auditoría (NIA) 501 (2009) Explica los aspectos que deben ser considerados al obtener pruebas suficientes que reflejen la situación real y el estado de los inventarios. El párrafo 1 señala que se debe obtener evidencias de los recuentos físico de las existencias con el fin de evaluar si los procedimientos y controles se emplean. Asimismo, el párrafo 6 hace referencia a que, si el auditor no puede presenciar el conteo físico en la fecha establecida por la entidad, se debe de apartar otra fecha para proceder al recuento. Por último, en el párrafo 8 se menciona que, si las existencias en bodega representan materialidad en los estados financieros, se debe obtener confirmación de cantidades y estado de existencias y realizar procedimientos de auditoría dependiendo de las circunstancias.

### 1.5.3 Marco referencial

A continuación, se presenta la Tabla 1 Marco referencial, en la que se define fuentes de consulta y guía del modelo elegido. Además, se evidencia la aplicación de la metodología COSO II o COSO ERM en escenarios similares a la problemática del proyecto.

**Tabla 1**

*Marco referencial*

<b>Tipo de fuente y autor/es</b>	<b>Objetivos planteados</b>	<b>Resultados obtenidos</b>
<b>Proyecto Integrador elaborado por: Adriana Cabrera, Adriana Miño (Cabrera &amp; Miño, 2023)</b>	“Elaborar un Sistema de Control Interno siguiendo la metodología COSO II, con el objetivo de aportar a la optimización de la administración de inventarios en Tiendas Tuti TTDE S.A.” (pág.8).	Se llevó a cabo evaluaciones y sugerencias para cada componente de marco de control interno COSO II. Se destacó la viabilidad de implementar este sistema, dado que facilita la reducción de pérdidas en los inventarios.
<b>Proyecto Integrador elaborado por: Steven López, Miguel Cacao (López &amp; Cacao, 2022)</b>	“Elaborar una guía de procedimientos para supervisar y gestionar el inventario en la compañía ECOREXCICLE, mediante la aplicación de la metodología de calidad 5s, con el propósito de promover mejoras continuas en la eficiencia operativa” (pág.8).	Como resultado se obtuvo la reducción del 72% de carga en el proceso de exportación. Y se liberó gracias a la reorganización aproximadamente 124 metros cuadrados dentro de la bodega de productos en proceso.

<p><b>Tesis de grado elaborada por: Rivas Muro, Graciela del Carmen; Cornejo Chapoñan, Doris Elizabeth, (Rivas &amp; Cornejo, 2019)</b></p>	<p>“Desarrollar un sistema de supervisión interna utilizando la metodología COSO II con el fin de asegurar la eficacia en la gestión de inventarios en la empresa Inversiones AJ&amp;E S.R.L durante el año 2015” (pág.5).</p>	<p>Como resultados se obtuvo la independización funcional de su almacén y el uso de un registro como el Kardex, y un conteo anual de todos sus inventarios.</p>
<p><b>Trabajo de titulación elaborado por: Steve Andrés Egas Coello (Egas, 2021)</b></p>	<p>“Crear un manual de control interno utilizando el enfoque COSO II para las secciones de adquisiciones y gestión de inventarios en la empresa Importadora DOZAC, con sede en la ciudad de Quito durante el año 2020.” (pág.15).</p>	<p>Como resultado de aplicar un punto de reorden a los grupos de productos más solicitados que ayudó al manejo de las existencias y reducir costos.</p>

#### **1.5.4 Marco metodológico**

A continuación, se presenta la metodología a considerar para el desarrollo del presente proyecto, teniendo en cuenta el contexto de la situación de la exportadora de banano Export Fresh S.A.

- 1.5.4.1 **Enfoque de investigación.** Este proyecto integrador se basa en un enfoque cualitativo que, de acuerdo con Sampieri et al. (2014), implica la recopilación y análisis de datos para refinar las preguntas de investigación o identificar nuevas cuestiones durante el proceso de interpretación (pág. 7). Este permite la recolección de datos para obtener la información pertinente mediante técnicas de investigación como entrevistas al personal encargado de inventarios y bodega de almacenamiento, observación de las actividades relacionadas con el inventario de materiales de empaque, levantamiento de información relevante de la entidad y pruebas de control.
- 1.5.4.2 **COSO II o COSO ERM.** Esta metodología se considera dado que se busca realizar una revisión del control que maneja la entidad en sus operaciones mediante cuestionarios basados en los cinco componentes: Gobierno y cultura, Estrategia y establecimiento de objetivos, Desempeño, Evaluación y revisión e Información, comunicación y reporte. Sulca y Becerra (2017) explican que COSO ERM O COSO II es una metodología para la supervisión y el control de la gestión interna de entidades públicas y privadas desde un enfoque de medición y evaluación de riesgo. Además, la Society of Corporate Compliance and Ethics & Health Care Compliance Association (2020) menciona que COSO ERM ha sido empleado por profesionales para identificar y mitigar riesgos que emergen entorno a las organizaciones.

1.5.4.3 **Matriz de riesgo.** Esta enfoca los esfuerzos y los representa visualmente para una mejor comprensión. Esta herramienta se la utiliza para poder obtener una mejor comprensión acerca del impacto que tienen los riesgos en los procedimientos y por ende en la entidad, ayudando así a poder tomar en consideración estos y tomar acciones para su minimización. En este sentido, la matriz de riesgos bien desarrollada enfoca los esfuerzos del equipo y los representa visualmente para una mejor comprensión

**Tabla 2**

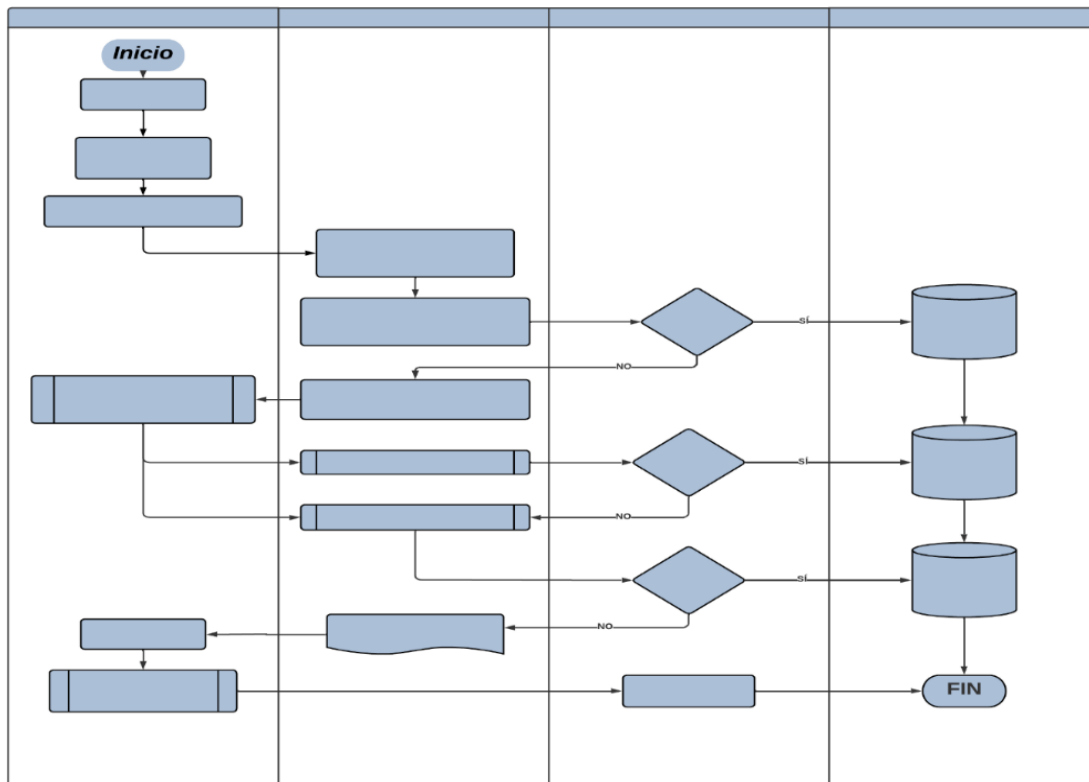
*Matriz de Riesgos*

MATRIZ DE RIESGOS													
EVALUACIÓN DE RIESGOS PRESENTES EN LOS PROCEDIMIENTOS DE INVENTARIOS DE MATERIALES DE EMPAQUES													
No	Riesgo	Causa	Probabilidad	Impacto	Clasificación Preliminar		Control	Probabilidad	Impacto	Clasificación Final		Opción de	Plan de
Evento					Nivel de	Clasificación	aplicado			Nivel de	Clasificación	manejo	Acción
					riesgo					Riesgo			
1													
2													
3													

1.5.4.4 **Diagrama de flujo.** Según Manene (2011), un diagrama de flujo es una representación visual que ilustra la secuencia de pasos o procedimientos sencillos. Su beneficio principal reside en su capacidad para representar la secuencia del proceso, las unidades implicadas y las personas encargadas de llevarlo a cabo. Esta herramienta resulta muy útil para comprender y estudiar las diferentes fases y funcionamiento de cualquier proceso, lo que permite identificar áreas de mejora en sus procedimientos.

**Figura 1**

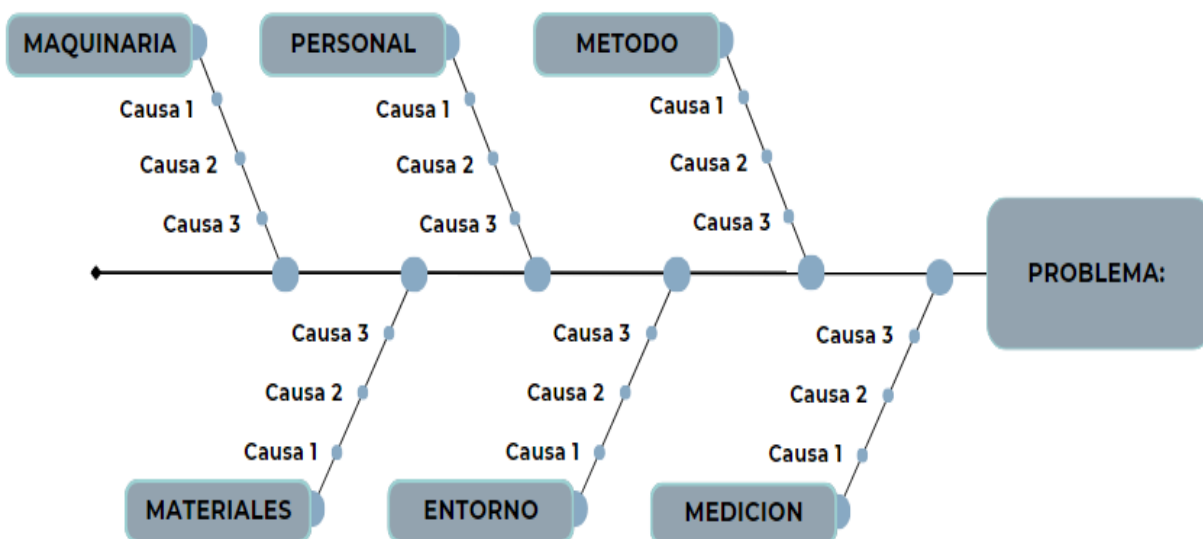
*Flujograma*



1.5.4.5 **Diagrama causa - efecto.** Esta herramienta de gestión de calidad es útil para el contexto de la problemática de la entidad dado que con esta se podrán identificar, analizar las posibles causas y ver las raíces del problema para así facilitar las tomas de decisiones, esto mediante el empleo las categorías que suelen ser: materiales, personas, maquinaria, métodos, medición y entorno.

**Figura 2**

*Mapa Causa-efecto*





## Capítulo 2

## Metodología

La metodología del proyecto constó de las siguientes fases: análisis situacional, evaluación de control interno, análisis de impacto y propuesta de mejora. Estas se describen a detalle en la Figura 3.

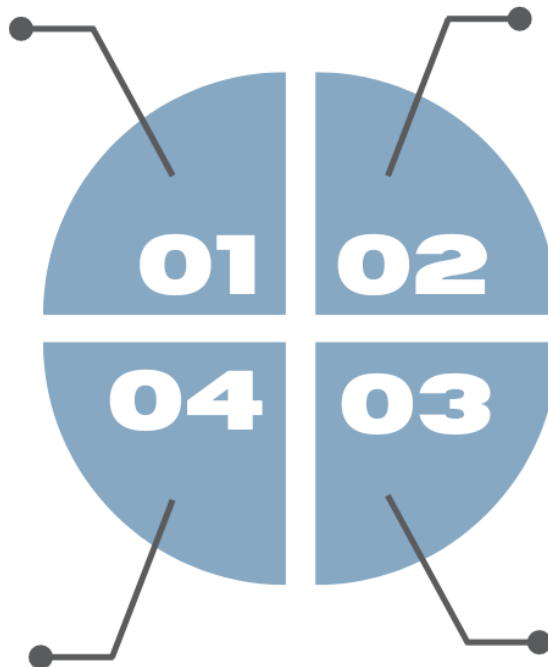
**Figura 3**

*Metodología de la investigación*

### Análisis situacional

#### Levantamiento de información

Entrevistas al personal, técnicas de observación, investigación documental.



### Propuesta de mejora

#### Diagnóstico de situación

Con base a los puntos de mejora reconocidos y los resultados de la matriz de riesgos se diagnostica y optimiza los procedimientos.

### Evaluación de control interno

#### Identificación de riesgos

Cuestionarios de control interno, pruebas de control, análisis de inventario, diagrama Ishikawa.

### Análisis de Impacto

#### Medición de riesgos

Matriz de riesgos. Se reconoce puntos de mejora.

## 2.1 Análisis situacional

Con la finalidad de conocer cómo se encuentra la entidad, se inició el proceso de levantamiento de información en el que se aplicó técnicas como entrevistas al personal, investigación documental y técnicas de observación.

### 2.1.1 Levantamiento de información

Esto ayudó a conocer más a fondo a la entidad, las áreas involucradas, el personal y los problemas existentes. A continuación, en la Tabla 3 se visualiza el cronograma del levantamiento de información, junto con las fechas, técnica utilizada, representante de la empresa a entrevistar y la modalidad aplicada.

**Tabla 3**

*Cronograma del levantamiento de información*

Fecha	Técnica	Representante de la empresa	Modalidad
07/06/2023	Entrevista	Contador	Virtual
08/06/2023	Entrevista Investigación documental Observación	Jefe de compras	Presencial
08/06/2023	Entrevista Documentación Observación	Asistente de compras	Presencial
19/06/2023	Entrevista Observación	Jefe de bodega	Presencial
19/06/2023	Entrevista Observación	Personal de bodega	Presencial

**2.1.1.1 Investigación documental.** Se inició con la recolección de documentos correspondientes a los procedimientos de inventarios de empaque de la empresa.

Los documentos requeridos a la administración para la obtención de información fueron:

- Documentos de respaldo<sup>2</sup>: facturas de compra, órdenes de compras, ingreso a bodega.
- Manuales existentes.
- Políticas de empresa.
- Proyecciones de inventarios y ventas.

La empresa no contaba con estructura orgánica, manuales de políticas, ni procedimientos y funciones para cada uno de los procesos. Por este motivo los únicos documentos que se recibieron fueron facturas de compra, órdenes de compras e ingresos provisionales a bodega. Esta documentación física se encontró archivada en un folder según tipo, año y semana del calendario bananero, en la oficina de Guayaquil y respaldada en el sistema EXPORT XASS de la empresa. Los demás documentos solicitados no se proporcionaron.

---

<sup>2</sup> Evidencia respaldada en anexos.

**2.1.1.2 Entrevistas al personal.** Se entrevistó al personal como una técnica que complementa a la investigación documental para ampliar la información sobre los procedimientos desde sus puntos de vista y Las dificultades que han surgido en los últimos meses. Se utilizó preguntas con base en entrevistas previas llevadas a cabo por empresas de naturaleza similar con el propósito de identificar posibles falencias y riesgos inherentes a las operaciones cotidianas vinculadas a la administración y manejo de los insumos de materiales de empaque.

**Población:** La población objetivo para obtener información pertinente fueron los trabajadores que ejecutan funciones relacionadas con los procedimientos de inventarios de empaque, entre ellas se encuentra las áreas de compra, contable y almacenamiento. Esto dio como resultado un total de 13 posibles candidatos para la entrevista. Ahora bien, a consideración de las autoras y por disposición de la entidad y del personal, se decidió entrevistar a 7 de los 13 empleados.

En la tabla 4, se detalla la agenda que se acordó con la empresa en horarios de 10:00 A.M a 13:00 P.M de lunes a viernes.

**Tabla 4***Cronograma de entrevistas*

Fecha	Representante de la empresa	N.º entrevistados	Modalidad
08/06/2023	Jefe de compras	1	Presencial
08/06/2023	Asistente de compras	1	Presencial
08/06/2023	Contador	1	Presencial
19/06/2023	Jefe de bodega	1	Presencial
19/06/2023	Personal de bodega	3	Presencial

**2.1.1.3 Observación.** Esta técnica se empleó con el fin analizar mejor los procedimientos, el ambiente y cultura que se maneja en la entidad, obtener información no verbal de los procedimientos y confirmar lo recolectado en las entrevistas. Para esto se acudió a la oficina de Guayaquil, así como a la bodega. En la oficina se observó la comunicación de las áreas, los procedimientos de ingreso de órdenes de compra y facturas. Las visitas al área de almacenamiento se planificaron junto con la administración, y los responsables de compras y de bodega.

### **2.1.2 Información obtenida**

Como resultado de la recopilación de datos, se desarrolló el organigrama de la organización. También se elaboró el flujograma de los procedimientos de solicitud de compra, ingreso a bodega, custodia, salida, toma física y baja de inventarios existentes. Los gráficos detallados de dichos elementos se presentan en el capítulo 3.







**2.1.2.1 Actividad de la empresa.** Export Fresh S.A. comercializa y exporta al por mayor banano; inició sus operaciones desde el 4 de Julio del 2011 en la ciudad de Machala. Actualmente cuenta con una oficina principal ubicada en Guayaquil y una bodega de uso exclusivo para materiales de empaque en Quevedo.

La entidad mantiene como principales destinos de exportación a China, Australia, Argentina, Chile, España y Londres. Las ventas se manejan semanalmente según el calendario bananero que consta de 52 semanas al año y trabajan con dos clases de inventarios:

- **Banano:** la fruta se compra directamente a productores ubicados en las ciudades de Quevedo y Machala al precio estándar según lo establecido por el ministerio de Agricultura y Ganadería. La entidad maneja cinco clases de banano según el tamaño y calidad de la fruta: Marca Premium 22xU, Fanny's Market, Fit Banana, Doral 22xU y Doral Singler.
- **Materiales de empaque:** estos inventarios se usan para armar las cajas de banano que luego se trasladan a las fincas de los productores para iniciar el empaquetado del banano y enviarlo a las navieras. Los materiales se compran de acuerdo con el tipo de banano y la cantidad de venta que se tiene prevista embarcar a la semana. Los proveedores de cartón y demás materiales están ubicados en la ciudad de Guayaquil. En la tabla 5 se aprecia los materiales de empaque que maneja la entidad.

**Tabla 5**

*Materiales de empaque*

Materiales de empaque	Visualización
Tapa – Fondo (208, 22XU, Single)	
<i>Pad</i>	
Pallet – Zuncho	
Ligas – etiquetas	
Fundas (con logo y sin logo)	
Separadores / absorbentes	



**2.1.2.2 Descripción general de las áreas.** Las siguientes áreas están relacionadas con el procedimiento de control y administración de inventarios de materiales de empaques:

#### **Área de gerencia general**

Se encarga de aprobar las ventas de la semana y autorizar para que continúe el proceso.

#### **Área de comercio exterior**

Coordina la logística de los envíos de cajas de banano en las navieras, las respectivas inspecciones de puerto y la facturación de las ventas. Trabaja de la mano con las áreas de ventas y compras.

#### **Área de ventas**

A su cargo está cuadrar las ventas semanales con los pedidos provenientes de los destinos de exportación para luego notificar a los productores de banano la cantidad demandada y negociar la fruta para la semana. Es el área encargada de informar de manera verbal al área de almacenamiento: la cantidad, tipo de cajas y los productores con quienes se va a realizar los cortes en la semana.

#### **Área de compras**

Realiza la compra de los inventarios de empaques y otros insumos requeridos por bodega y necesarios para las ventas acordadas. Negocia con los proveedores, elabora e ingresa al sistema la orden de compra de materiales, recibe las facturas enviadas por el proveedor, avisa vía telefónica al jefe de bodega de la llegada de nuevo inventario y, por último,

ingresa la factura de las compras de materiales al sistema luego de que bodega haga el ingreso.

### **Área de almacenamiento / bodega**

Bajo su responsabilidad se encuentra recibir los camiones con los materiales de empaque, revisar la orden de compra junto con la guía de remisión y realizar el respectivo ingreso provisional de bodega (IPB). Asimismo, ubica el nuevo inventario de materiales de empaque en el lugar designado de la zona de almacenamiento (bodega), envía al área de compras un reporte de los egresos de bodega por mes, autoriza el despacho de los materiales en los camiones y custodia los insumos que se mantienen en bodega.

**2.1.2.3 Módulos del sistema.** Se observó los módulos del personal y se tomó capturas que se aprecian en la sección de anexos. A continuación, se detalla los módulos de acceso del personal que se obtuvieron del levantamiento de información.

**Tabla 6***Módulos de acceso al sistema.*

<b>Cargo</b>	<b>Módulos autorizados</b>	<b>Opciones en módulos</b>
<b>Contador</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• configuración</li><li>• contabilidad</li><li>• compras</li><li>• pagos</li><li>• ventas</li><li>• cobros</li><li>• inventarios</li><li>• SRI</li><li>• exportaciones</li><li>• reportes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Seguridad</li><li>• Mayor contable, plan de cuentas, diarios contables, bancos.</li><li>• Proveedores, registro de compras, liquidaciones.</li><li>• Pago a proveedores, nota de crédito, anticipos.</li><li>• Clientes, registro de ventas.</li><li>• Recibo de cajas, nota de débito, depósitos.</li><li>• Compras, movimientos de bodega, inventario físico, órdenes de compra, ingreso de facturas, ingreso provisional de bodega.</li></ul>

<b>Asistente de compras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• configuración</li> <li>• contabilidad</li> <li>• compras</li> <li>• pagos</li> <li>• ventas</li> <li>• cobros</li> <li>• inventarios</li> <li>• SRI</li> <li>• exportaciones</li> <li>• reportes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad</li> <li>• Mayor contable, plan de cuentas, diarios contables, bancos.</li> <li>• Proveedores, registro de compras, liquidaciones.</li> <li>• Pago a proveedores, nota de crédito, anticipos.</li> <li>• Clientes, registro de ventas.</li> <li>• Recibo de cajas, nota de débito, depósitos.</li> <li>• Compras, movimientos de bodega, inventario físico, órdenes de compra, ingreso de facturas, ingreso provisional de bodega.</li> </ul>
<b>Jefe de bodega</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Movimiento de bodega.</li> <li>• Compras</li> <li>• Orden de compra.</li> <li>• Ingreso provisional de bodega.</li> <li>• Devolución de compra.</li> <li>• Ingreso de compra.</li> </ul>

<b>Asistente contable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• configuración</li> <li>• contabilidad</li> <li>• compras</li> <li>• pagos</li> <li>• ventas</li> <li>• cobros</li> <li>• inventarios</li> <li>• SRI</li> <li>• exportaciones</li> <li>• reportes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad</li> <li>• Mayor contable, plan de cuentas, diarios contables, bancos.</li> <li>• Proveedores, registro de compras, liquidaciones.</li> <li>• Pago a proveedores, nota de crédito, anticipos.</li> <li>• Clientes, registro de ventas.</li> <li>• Recibo de cajas, nota de débito, depósitos.</li> <li>• Compras, movimientos de bodega, inventario físico, órdenes de compra, ingreso de facturas, ingreso provisional de bodega.</li> </ul>
<b>Jefe de compras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• configuración</li> <li>• contabilidad</li> <li>• compras</li> <li>• pagos</li> <li>• ventas</li> <li>• inventarios</li> <li>• SRI</li> <li>• Reportes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Migración de datos.</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Registro de compras, liquidación de compras.</li> <li>• Notas de crédito proveedor.</li> <li>• Clientes</li> <li>• Compras, movimientos de bodega, órdenes de compra, ingreso de facturas, ingreso provisional de bodega.</li> </ul>

## 2.2 Evaluación del control interno

En esta fase se analizó a la entidad y las causas de los fallos presentados, para encontrar medidas que disminuyan el impacto negativo. Se estableció el uso de pruebas de control y cuestionarios de control interno de existencias bajo el modelo COSO II. Este modelo evalúa a las entidades y mejora el control interno mediante la gestión del riesgo.

### 2.2.1 Pruebas de control

Para evaluar el cumplimiento de las disposiciones internas de la administración se realizó pruebas de inspección, indagación y observación. En la prueba de inspección, la empresa proporcionó documentación de los últimos 3 meses del 2022 tales como facturas ingresadas, órdenes de compra e ingreso provisional de bodega. A continuación, en las tablas 7 y 8 se observa los datos utilizados para el cálculo del tamaño de la muestra.

**Tabla 7**

*Datos para el cálculo de la muestra*

Población finita		
$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$		
<b>N</b>	Población	
<b>n</b>	Muestra	
<b>P</b>	Probabilidad a favor	50%
<b>Q</b>	Probabilidad en contra	50%
<b>Z</b>	Nivel de confianza	95%
<b>E</b>	Error de muestra	5%

**Tabla 8***Cálculo del tamaño de muestra para población finita*

<b>Tipo de documento</b>	<b>Población</b>	<b>Cálculo de muestra</b>	<b>Muestra</b>
Orden de compra	126	$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 321}{0.05^2 * (321 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$	95
Factura de compra	180	$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 362}{0.05^2 * (362 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$	123
IPB (Ingreso provisional de bodega)	208	$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 432}{0.05^2 * (432 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$	135

A continuación, en la tabla 9 se aprecia las pruebas de control que se llevaron a cabo en la entidad. Esto se realizó como una medida para conocer más sobre los controles existentes y el manejo de las actividades. Con estas pruebas de control, se evidenció los fallos y puntos débiles en sus procedimientos.

**Tabla 9***Pruebas de control*

<b>Naturaleza de las pruebas</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Resultados</b>
<b>Inspección<sup>3</sup></b>	<p>Se inspeccionó los documentos proporcionados por la Administración (facturas ingresadas, órdenes de compra e ingreso provisional de bodega), según la muestra. Se revisó firmas correspondientes de autorización, ya que, en las entrevistas se mencionó que estos documentos deben ser firmados por el jefe de compras en caso de facturas y órdenes de compras, así como por el Contador. Además, deben aprobarse por la Gerencia general. Se revisó que el ingreso de estos documentos haya sido desde los usuarios autorizados. Adicionalmente se revisó los módulos de los usuarios y el último reporte de la toma de inventario físico a diciembre 2022.</p>	<p><b>Facturas de compras:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 100% de la muestra no contaba con firmas de aprobación;</li> <li>• El 68% de las facturas no contaban con la firma de revisado.</li> </ul> <p><b>Órdenes de compra:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 100% de la muestra fue ingresada desde el usuario del jefe de compras.</li> </ul> <p><b>IPB (Ingreso provisional de bodega):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 7 IPB ingresados al sistema no estaban liquidados por error de duplicidad, sumaban un valor de \$17 383.</li> <li>• 6 IPB ingresados en la bodega Guayaquil (error de sistema – error de personal) que no existe. Estos sumaban un valor de \$29 746.</li> <li>• 66 IPB, el 37 % de la muestra, estaba registrada desde un usuario diferente al autorizado.</li> <li>• Se revisó en el sistema los módulos a los que el personal tiene acceso, se tomó captura de estos. Módulos como ingreso provisional de bodega o ingreso de facturas estaban autorizados para personal a quien no compete esas funciones.</li> <li>• Inventario físico: el documento brindado, que se muestra en la parte de anexos, no estaba presentable ni legible. No se cuenta con un acta formal de toma de inventario.</li> </ul>

<sup>3</sup> Las fotos tomadas durante el proceso se encuentran en anexos.



---

**Observación<sup>4</sup>**

- **Oficina:** Se realizó la observación del ingreso de órdenes de compras y facturas de insumos de materiales de empaque, así como el pedido de materiales a proveedores y el contacto con el jefe de bodega.
  - **Bodega:** Se visitó las instalaciones en Quevedo, donde se observó infraestructura, restricciones en el ingreso y salida de personal e insumos de bodega, la seguridad existente y la respectiva colocación de los insumos en bodega.
  - Las órdenes de compras y facturas las ingresó el asistente del área de compras desde su usuario.
  - Se constató que no existe un documento para la requisición de solicitud de compra de materiales al área de compras. Los requerimientos de materiales se efectuaron vía celular.
  - Se evidenció problemas al realizar los ingresos de facturas debido a la falta del registro de IPB (ingreso provisional de bodega) en el sistema, cuyo ingreso a bodega tuvo lugar días atrás.
  - Se observó que la bodega cuenta con un jefe de bodega y 5 bodegueros.
  - No existía una clara organización de los inventarios por nombre, códigos de identificación ni orden que permita el adecuado acceso.
  - Demora a la hora de identificar los materiales y de organizarlos para su despacho.
  - La bodega contaba con 5 cámaras de seguridad, 4 en sus esquinas y 1 en la entrada. La gerencia general tenía acceso, mas no estaban monitoreadas constantemente.
  - La comunicación dentro de bodega se realizaba por radios.
  - El personal de los camiones de entrega de insumos no ingresaba a bodega; quien ingresaba los insumos era el personal de bodega.
  - El jefe de bodega se encargaba de la custodia, firma de ingreso y egreso de insumos, y adicionalmente de la actualización de los movimientos en el sistema.
- 

<sup>4</sup> Las fotos tomadas durante el proceso de observación se encuentran en anexos.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• El área se mantenía con ventilación natural, sin ventiladores. Las ventanas contaban sólo con rejillas mas no con vidrios para proteger al inventario de lluvias o humedad.</li> <li>• Se verificó la existencia de materiales (clavos, fundas, cartones) cuyo tiempo sin usar era de un año.</li> <li>• Se observó que no se revisa el stock en el sistema al momento de pedir inventario.</li> <li>• El personal compartía su clave y usuario de acceso al perfil del sistema.</li> <li>• Espacio insuficiente para la movilización de montacargas dentro de la bodega.</li> </ul>
<p><b>Indagación<sup>5</sup></b></p>	<p>La indagación consistió en la búsqueda de información respecto a los procedimientos tanto de compra como de ingreso y despacho de materiales de empaque, a través de personas informadas dentro de la empresa como Gerente general, jefe de compras y personal de bodega.</p> <p>Toda la información determinada en indagación fue confirmada posteriormente a través de revisiones documentadas o por observación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los materiales llegan a bodega en el transcurso de 8 horas como mínimo del día en que se pidió y hasta dos días como máximo.</li> <li>• El ingreso al sistema de los IPB tarda hasta 5 días contados desde la llegada de los insumos a bodega.</li> <li>• No existen funciones ni procedimientos claramente definidos según responsabilidades en las áreas (se verificó con la investigación documental). Esta falta de definición y claridad en las responsabilidades asignadas genera confusión y dificultades en el desempeño de las tareas. La falta de estructura y organización afecta negativamente la eficiencia y efectividad de las operaciones.</li> <li>• Las restricciones de los módulos a los perfiles de usuarios en el sistema (revisadas en la prueba de inspección) se debían a una falta de actualización de permisos desde que se realizó el cambio de sistema.</li> <li>• Existen indicios de mal manejo del sistema por parte del personal. Se necesita más capacitaciones para el uso y adaptación del nuevo sistema.</li> </ul>

<sup>5</sup> Se comprobó que la información fuera cierta mediante las pruebas de inspección u observación.

- El Área de compras recibe una hoja de cálculo de Excel con los ingresos y egresos de bodega mensualmente.
- El Área de ventas notifica al jefe de bodega los insumos necesarios para la venta de la semana.
- No se hace uso del documento formal de requisición de materiales.
- Existen insumos en bodega (clavos, fundas, cartones) cuyo tiempo sin usar es de un año.
- Se evidencia descuadres entre el inventario en físico y el sistema (el sistema muestra valores elevados de stock en productos como tapa, fondo, *pad*, fundas) debido a los IPB (ingresos provisionales a bodega) que estaban ingresados en exceso en el sistema y que no habían sido anulados.

En la tabla 10, se detalla las causas de la diferencia de saldo acreedor en la cuenta transitoria de Inventarios.

**Tabla 10**

*Desglose de la diferencia de saldo acreedor en cuenta transitoria*

<b>Movimientos duplicados en el sistema</b>		<b>\$47,129.00</b>
Debido a errores del personal.	\$17,383.00	
Debido a afectación incorrecta de bodega inexistente.	\$ 29,746.00	
<b>Pérdidas monetarias</b>		<b>\$22,824.00</b>
Debido a inventario en desuso	\$10,270.80	
Debido a inventario deteriorado	\$12,553.20	
<b>TOTAL</b>		<b>\$69,953.00</b>

### 2.2.2 Cuestionarios de control interno

Debido a las características que presentó el problema relacionado con la gestión de inventarios de materiales de empaque, se optó por implementar un cuestionario según la metodología COSO II, que evalúe cada uno de los cinco componentes del control interno. Los cuestionarios implementados se enfocaron en obtener una mejor visión y diagnóstico de la empresa, conocer el nivel de riesgo y confianza existente. Así mismo se buscó identificar deficiencias en las operaciones o controles implementados. Para el cálculo de los niveles de confianza y riesgo se aplicó las siguientes fórmulas:

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}}$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 1 - \text{Nivel de confianza}$$

### 2.2.3 Diagrama de causa – efecto

El diagrama de causa efecto se realizó luego de una lluvia de ideas en conjunto con delegados de la entidad del área de compras y finanzas para conocer los posibles motivos de los problemas detectados. Este se podrá visualizar en el capítulo 3.

**Ambiente:** poca iluminación, temperatura no adecuada, ineficiente organización de los materiales dentro de bodega, ineficiente aprovechamiento de espacio y volumen del almacén, ausencia de identificación para cada tipo de inventario.

**Materiales:** materiales en desuso por más de un año, ubicación indefinida, pérdida de tiempo en despacho.

**Personal:** mala organización en los materiales, retrasos en el registro de inventarios en el sistema, concentración de funciones.

**Método:** ausencia de documentación formal, inadecuada comunicación entre departamentos, inexistencia de políticas para los procedimientos de manejo de inventario, inventarios físicos dos veces al año.

**Maquinaria:** espacio insuficiente para ingreso de montacarga.

**Medición:** ausencia de indicadores de gestión, ausencia de cálculo de límites mínimos y máximos de inventarios.

## 2.3 Análisis de impacto

Con base en la información recopilada en las fases anteriores se identificó riesgos asociados a la gestión de inventarios de materiales de empaque con los que se elaboró una matriz de riesgos para medir su probabilidad e impacto, la cual se muestra en el capítulo 3.

### 2.3.1 Matriz de riesgo

Para la elaboración de la matriz, se estableció escalas de probabilidad de ocurrencia, impacto y niveles de riesgos, que se presentan en las tablas 11, 12, 13 y 14.

**Tabla 11**

*Escala de probabilidad de ocurrencia*

CRITERIOS DE VALORACIÓN DEL ÍNDICE DE PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		
FRECUENCIA	CRITERIO	RANGO
Raro	El evento es muy poco probable.	1
Improbable	El evento ha ocurrido ocasionalmente en el pasado	2
Posible	Se ha presentado en circunstancias similares en el pasado	3
Probable	El evento se ha presentado frecuentemente en el pasado	4
Casi seguro	El evento es casi inevitable	5

**Tabla 12**

*Escala de impacto*

CRITERIOS DE VALORACIÓN DEL ÍNDICE DE IMPACTO		
GRAVEDAD	CRITERIO	RANGO
Insignificante	Bajo impacto/afectación	1
Menor	Menor impacto/afectación	2
Moderado	Moderado impacto/afectación	4
Mayor	Mayor impacto/afectación	8
Catastrófico	Elevado impacto/afectación	16

**Tabla 13**

*Escala de impacto-probabilidad*

MATRIZ DE RIESGOS						
		Impacto				
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
		1	2	4	8	16
Probabilidad						
Casi seguro	5	5	10	20	40	80
Probable	4	4	8	16	32	64
Posible	3	3	6	12	24	48
Improbable	2	2	4	8	16	32
Raro	1	1	2	4	8	16

**Tabla 14**

*Niveles de riesgo*

NIVEL DEL RIESGO	COLOR
Riesgo Bajo	
Riesgo Medio	
Riesgo Alto	
Riesgo Extremo	

## **2.4 Propuesta de mejora**

### **2.4.1 Diagnóstico de la situación**

Mediante el análisis situacional, evaluación de control interno y medición de impacto de Export Fresh S.A. se identificó puntos de mejora y la segregación de funciones que debían implementarse para garantizar la eficiencia de los procesos. Para esto, se propuso el diseño de un manual de políticas y procedimientos basados en la metodología COSO II que sirviera de guía al personal relacionado con la administración y gestión de inventarios de materiales de empaque. El manual se enfocó en mejorar la eficacia, estandarizar los procedimientos y minimizar el impacto de los riesgos identificados para optimizar la gestión de inventarios de materiales de empaque en Export Fresh S.A.

En este manual se incluyó el alcance y los objetivos que se desean alcanzar con la implementación de la propuesta, las políticas, procedimientos y formatos de documentos de respaldo necesarios al efectuarse una solicitud de compra, recepción, custodia, salida, toma física y baja de inventarios.

**2.4.1.1 Documentación.** Se implementó documentación física para garantizar el respaldo, seguridad y preservación de información que sirva como guía para los procedimientos dentro de la gestión de inventario de materiales de empaque.

- Requisición de solicitud de compra materiales.
- Acta de toma de inventarios físicos.
- Acta de inventarios dados de baja.

2.4.1.2 **Políticas.** Se estableció las políticas de gestión de inventario en colaboración con personal autorizado de la entidad. Estas abarcan niveles, periodicidad de tomas físicas de inventarios, identificación, orden y custodia, así como la vigilancia constante de las existencias de bodega.

2.4.1.3 **Procedimientos.** Se documentó los procedimientos de solicitud de compra, recepción, custodia y salida de bodega. Así también, se registró los procedimientos de toma física y baja de inventarios de materiales de empaque a cargo de áreas externas a la de almacenamiento.



## Capítulo 3

## Resultados

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos, según las fases de la metodología aplicada.

### 3.1 Análisis situacional

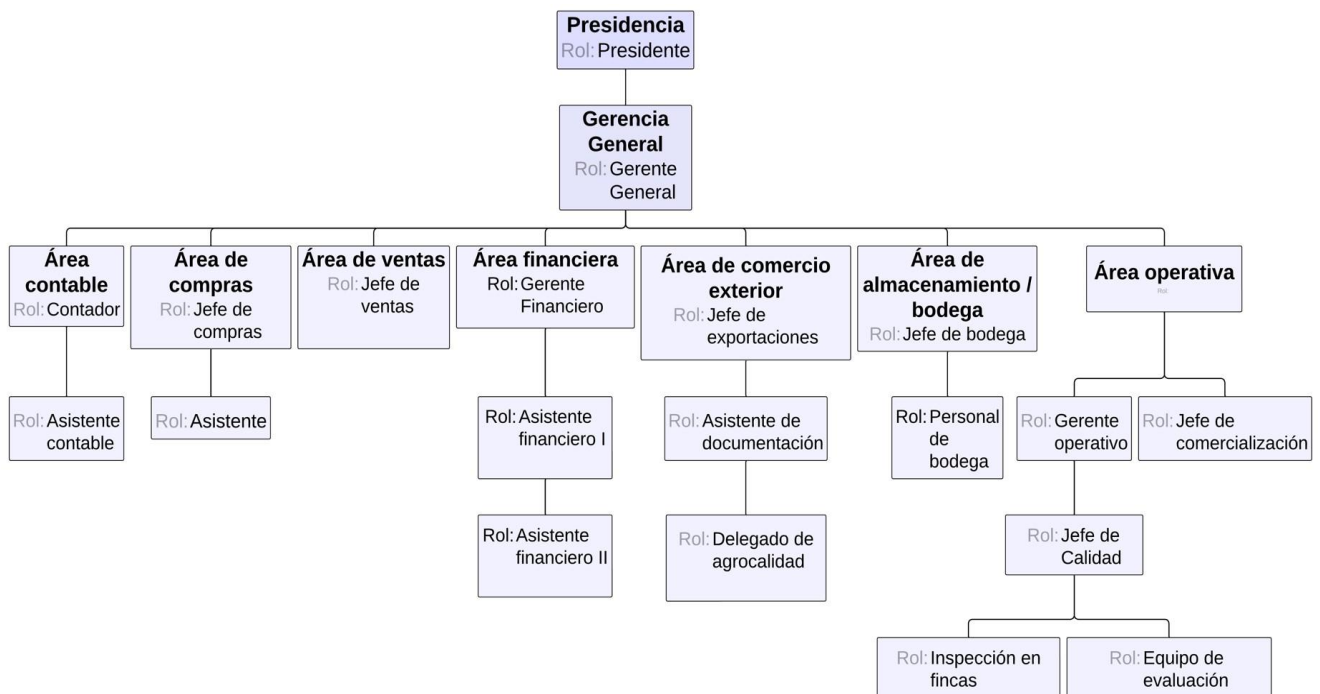
Con base en las técnicas de levantamiento de información, se constató que la entidad no cuenta con la documentación física formal de la estructura organizacional. A causa de esto, se elaboró un organigrama y un diagrama de flujo de los procedimientos con la información recolectada

#### 3.1.1 Organigrama institucional

En la Figura 4, se muestra el organigrama elaborado con base en el levantamiento.

**Figura 4**

*Organigrama Export Fresh S.A.*



**Nota:** Elaborado a partir del levantamiento de información.



### 3.1.3 *Análisis de niveles de inventario*

#### **Tabla 15**

##### *Análisis de inventario*

#### **Niveles de inventario en bodega**

Se constató que el área de bodega no cuenta con un modelo de inventario. Por ello, la modalidad empleada implica pedir lo necesario según las ventas de la semana, dejando solo en bodega el inventario de seguridad.

---

Se genera hasta 54 facturas de compras al mes, elevando el costo de ordenar. Esto se debe a que en la bodega existe un constante movimiento de entradas y salidas de inventarios.

---

La bodega sí cuenta con un inventario de seguridad de 1800 unidades en materiales para armar cajas, que equivale a una semana de ventas de respaldo.

---

## 3.2 **Evaluación de control interno**

### 3.2.1 *Cuestionarios de control interno*

Se presenta a continuación los cuestionarios que se aplicó según COSO ERM 2017.


**Tabla 16**




*Cuestionario del componente Gobierno y cultura*

EXPORT FRESH S.A.					
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
GOBIERNO Y CULTURA					
N°	PRINCIPIOS	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	<b>Supervisión de riesgos</b>	¿Existe un responsable del control de funciones?		1	
2	<b>Supervisión de riesgos</b>	¿Conoce el personal sobre el grado de responsabilidad sobre el control interno de la institución?		1	
3	<b>Supervisión de riesgos</b>	¿En la entidad existe una correcta segregación de funciones?		1	No existe una correcta segregación de funciones, la persona que realiza el ingreso de órdenes de compra al sistema también hace el ingreso de facturas. El jefe de bodega ejerce funciones incompatibles (custodia y registro)
4	<b>Supervisión de riesgos</b>	¿Existe un sistema que esté interrelacionado con las distintas áreas de la empresa?	1		El sistema de la empresa abarca cada una de las necesidades de las áreas.
5	<b>Supervisión de riesgos</b>	¿El sistema cuenta con restricciones de módulos para cada perfil de usuario, correspondiente a cada función?		1	El personal cuenta con permisos para los diferentes módulos, pero estos necesitan una actualización, puesto que hay autorizaciones a módulos que no se corresponden con la función que ejercen.
6	<b>Supervisión de riesgos</b>	¿Cada empleado cuenta con un único usuario y contraseña?	1		
7	<b>Supervisión de riesgos</b>	¿Existe revisión y autorización de los documentos relacionados con los inventarios de materiales de empaque como órdenes de compra, facturas y requisiciones de materiales?		1	
8	<b>Supervisión de riesgos</b>	¿Son correctamente identificados los riesgos presentes en la gestión del inventario de materiales de empaque?		1	Se enfoca mayoritariamente en los riesgos relacionados con el producto de exportación (banano).
9	<b>Supervisión de riesgos</b>	¿La entidad utiliza algún mecanismo que formalice la rendición de cuentas dentro de la empresa?	1		Mensualmente se realiza la presentación de los estados financieros a la alta gerencia y adicionalmente cada dos meses se destina una semana entera para la presentación del estado de la entidad ante los jefes accionistas.
10	<b>Estructura operativa</b>	¿Ha establecido la organización un modelo operativo claro?		1	
11	<b>Estructura operativa</b>	¿La empresa cuenta con la documentación de organigramas estructurales y funcionales, políticas y reglamentos internos actualizados?		1	La entidad no cuenta con una estructura orgánica que respalde los procesos y procedimientos.
12	<b>Estructura operativa</b>	¿Existen normas y procedimientos sobre la función de personal por escrito?		1	Se transmite la información de forma personal.

13	<b>Estructura operativa</b>	¿Existe formalidad en las políticas establecidas para el manejo del inventario de materiales de empaque?	1	Se difunde las políticas de manera oral.
14	<b>Estructura operativa</b>	¿Los resultados se reportan por escrito a los encargados correspondientes de la gestión?	1	Muchos de los reportes se realizan de manera verbal sin tener un registro que lo demuestre.
15	<b>Cultura deseada</b>	¿El consejo toma precauciones para evitar la posibilidad de incidentes adversos?	1	
16	<b>Cultura deseada</b>	¿Existe una comunicación efectiva entre las áreas de la empresa?	1	La comunicación en las áreas dentro de la oficina es estable, mientras que, en áreas como bodega no es muy eficiente. Muchos de los problemas ocurren por la comunicación poco efectiva.
17	<b>Cultura deseada</b>	¿La gerencia toma medidas disciplinarias apropiadas si el personal viola el código de ética?	1	
18	<b>Compromiso con valores claves</b>	¿Existe un código de ética y valores institucionales por escrito?	1	No existe un código de ética.
19	<b>Compromiso con valores claves</b>	¿La gerencia demuestra su compromiso con los valores claves de la entidad?	1	
20	<b>Compromiso con valores claves</b>	¿La entidad define en documentación el comportamiento deseado del personal frente al riesgo basado en sus valores clave?	1	La entidad no cuenta con una estructura orgánica.
21	<b>Profesionales capacitados</b>	¿Se capacita periódicamente al personal?	1	Las capacitaciones en el caso del manejo del sistema de la empresa son escasas, dificultando el uso del nuevo sistema.
22	<b>Profesionales capacitados</b>	¿Existe personal suficiente para el desarrollo de las funciones de cada una de las áreas de la entidad?	1	No, el personal de un área muchas veces realiza funciones que no tienen nada que ver con el área a la que pertenecen.
23	<b>Profesionales capacitados</b>	¿Los responsables de las áreas conocen la importancia y contribución de las operaciones a su cargo con respecto al cumplimiento de las estrategias y de los objetivos institucionales?	1	Cada empleado es consciente del peso de su trabajo para el cumplimiento de los objetivos.
24	<b>Profesionales capacitados</b>	¿Se brinda al personal las herramientas y mecanismos necesarios para llevar a cabo sus funciones?	1	
25	<b>Profesionales capacitados</b>	¿El personal responsable de la gestión del inventario de materiales de empaque está capacitado para cumplir con sus funciones?	1	El personal cuenta con las capacitaciones e inducción para realizar sus actividades.

26	<b>Profesionales capacitados</b>	¿Se evalúa constantemente el desempeño del personal?	1	
27	<b>Profesionales capacitados</b>	¿Existe un bajo nivel de rotación del personal involucrado en la gestión?	1	El nivel rotativo de los empleados es casi nulo

<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>17</b>		
<b>COMPONENTE</b>	<b>PONDERACIÓN TOTAL</b>	<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>	<b>NIVEL DE RIESGO</b>	<b>SEMAFORO NIVEL DE CONFIANZA</b>
Gobierno y cultura	27	10	37%	63%	





PARÁMETROS DE EVALUACIÓN						
NIVEL DE CONFIANZA						
		BAJO		MODERADO		ALTO
NIVEL DE CONFIANZA		5%-50%		51%-75%		76%-95%
NIVEL DE RIESGO		95%-50%		49%-25%		24%-5%
		ALTO		MODERADO		BAJO

**Tabla 17**

*Cuestionario del componente Estrategia y establecimiento de objetivos*

EXPORT FRESH S.A.					
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
ESTRATEGIA Y ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS					
N°	PRINCIPIOS	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	<b>Contexto del negocio</b>	¿La empresa considera los cambios del entorno, que pueden afectar a su actividad empresarial?	1		Se considera los cambios ambientales, sociales y políticos.
2	<b>Contexto del negocio</b>	¿La gerencia de la entidad efectúa evaluaciones por sus propios medios para verificar la situación actual de la empresa con respecto a los cambios del entorno?	1		Realiza inspecciones de calidad, inspecciones en fincas, revisión de precios de la competencia y precios de proveedores.
3	<b>Contexto del negocio</b>	¿La empresa tiene identificadas a las partes interesadas?	1		
4	<b>Apetito al riesgo</b>	¿La empresa tiene identificados los riesgos relacionados con el inventario de empaques?		1	No se identifica los riesgos relacionados con el inventario de empaques, ya que, la entidad se enfoca en los riesgos derivados del banano, como la calidad y transporte.
5	<b>Apetito al riesgo</b>	¿La empresa tiene identificados los riesgos relacionados con el inventario de banano?	1		
6	<b>Apetito al riesgo</b>	¿La entidad analiza la naturaleza de los riesgos identificados?		1	
7	<b>Apetito al riesgo</b>	¿En la entidad se identifica los riesgos según el nivel de importancia?	1		Se toma en consideración el impacto en pérdidas monetarias que trae el riesgo.
8	<b>Apetito al riesgo</b>	¿Se ha definido acciones de respuesta a los riesgos identificados en inventarios de materiales de empaque?		1	No se ha definido acciones de respuesta a los riesgos de materiales de empaque, más bien se ha dado respuesta a los riesgos presentes en cuanto al control y calidad del banano.
9	<b>Estrategias alternativas</b>	¿La entidad ha realizado cambios en la gestión como una forma de respuesta al riesgo?		1	
10	<b>Estrategias alternativas</b>	¿La entidad formula estrategias alternativas de acuerdo con los posibles cambios del entorno?		1	La entidad no ha formalizado estrategias alternativas por cambios en el entorno. En casos pasados la entidad ha reducido las ventas y costos hasta que se normalice la situación.
11	<b>Estrategias alternativas</b>	¿La empresa verifica que sus estrategias alternativas estén de acuerdo con la misión, visión y objetivos?		1	
12	<b>Estrategias alternativas</b>	¿La entidad define un intervalo aceptable de variación en el rendimiento, considerando la estrategia y los objetivos planteados?		1	



13	<b>Objetivos de negocio</b>	¿Las áreas pertenecientes a la entidad tienen planteados y documentados objetivos que se alinean a los objetivos globales?	1			
14	<b>Objetivos de negocio</b>	¿La entidad cuenta con objetivos globales y a su vez éstos son comunicados al personal de las áreas involucradas en la gestión?	1			
15	<b>Objetivos de negocio</b>	¿Se elabora planes estratégicos para el cumplimiento de los objetivos?	1			A través de reuniones mensuales, se realiza los planes estratégicos para tomar acciones y cumplir los objetivos.
16	<b>Objetivos de negocio</b>	¿Existen medidas de rendimiento preestablecidas?	1			
17	<b>Objetivos de negocio</b>	¿Se tiene en consideración el rendimiento alcanzado al establecer los objetivos?	1			
18	<b>Objetivos de negocio</b>	¿Los recursos asignados para la consecución de los objetivos son coherentes con los mismos?	1			
<b>TOTAL</b>			<b>9</b>	<b>9</b>		
<b>COMPONENTE</b>	<b>PONDERACIÓN TOTAL</b>	<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>	<b>NIVEL DE RIESGO</b>	<b>SEMÁFORO NIVEL DE CONFIANZA</b>	
Estrategia y establecimiento de objetivos	18	9	50%	50%		
<b>PARÁMETROS DE EVALUACIÓN</b>						
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>						
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		<b>BAJO</b>		<b>MODERADO</b>		<b>ALTO</b>
		5%-50%		51%-75%		76%-95%
<b>NIVEL DE RIESGO</b>		95%-50%		49%-25%		24%-5%
		<b>ALTO</b>		<b>MODERADO</b>		<b>BAJO</b>





**Tabla 18**

*Cuestionario del componente Desempeño*

EXPORT FRESH S.A.					
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
DESEMPEÑO					
N°	PRINCIPIOS	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	<b>Identificar riesgos</b>	¿Las entradas de inventario a bodega son registradas en una bitácora?	1		Se utiliza una hoja de cálculo para registrar las cantidades de materiales. Se la entrega al jefe de compras mensualmente/semanalmente de requerirse.
2	<b>Identificar riesgos</b>	¿Las entradas de inventario son registradas en el sistema al momento del ingreso?		1	El ingreso provisional de bodega (IPB) es ingresado al sistema, pero esto puede tomar más de 5 días. Según lo observado, es el jefe de compras quien alerta a bodega que los IPB no están ingresados. (Las facturas de compras no pueden ser ingresadas sin el IPB).
3	<b>Identificar riesgos</b>	¿Está definido cuáles son los departamentos involucrados en la gestión del inventario de materiales de empaque?		1	
4	<b>Identificar riesgos</b>	¿Existen procedimientos correctamente definidos y documentados sobre la gestión del inventario de materiales de empaque?		1	La entidad no cuenta con una estructura orgánica que respalde los procesos.
5	<b>Identificar riesgos</b>	¿Las irregularidades o novedades en la entrada de inventario son notificadas de forma pertinente?		1	Son notificadas vía telefónica pero nunca respaldadas mediante un documento o correo donde quede constancia.
6	<b>Identificar riesgos</b>	¿La entidad mantiene inventarios de seguridad establecidos y lleva sus registros?	1		La entidad maneja un inventario de seguridad con una cantidad establecida de 1800 (esta cantidad es lo equivalente a cubrir las ventas mínimas de una semana)
7	<b>Identificar riesgos</b>	¿El sistema que la entidad maneja permite conocer los saldos de inventarios actualizados?	1		El sistema es completo, permite saber el movimiento del inventario y se actualiza con cada entrada y salida que se registra en el sistema.
8	<b>Identificar riesgos</b>	¿El área de almacenamiento cuenta con un jefe/encargado?	1		
9	<b>Identificar riesgos</b>	¿Existe una adecuada segregación de funciones relacionadas con los materiales de empaque: compra, recepción y despacho?		1	El jefe de bodega ejerce funciones incompatibles (custodia y registro), área de compras ejerce funciones incompatibles (registro y autorización)
10	<b>Identificar riesgos</b>	¿Existe la restricción de acceso a personal no autorizado a bodega?	1		El acceso físico a la bodega es restringido al personal autorizado, como el personal de bodega y el personal designado para inventarios físicos.




11	<b>Identificar riesgos</b>	Cuando se recibe los suministros ¿Se procede a realizar los controles de verificación, inspección y recuento?	1	Antes de que ingresen los insumos a la bodega, se realiza la inspección, en la que se verifica que los materiales sean los correctos y, en caso de un inconveniente, se notifica al área de compras.
12	<b>Identificar riesgos</b>	¿Se utiliza un documento a la hora de requerir compra de materiales?	1	No se emplea ningún documento de respaldo. El pedido lo realiza el jefe de bodega vía telefónica al jefe de compras.
13	<b>Identificar riesgos</b>	¿Los controles de acceso físico a la bodega son adecuados?	1	Existe un comprobante de egreso firmados por los jefes de área que autorizaron la salida del material de la bodega y las cámaras a las que el gerente tiene acceso. Ahora bien, esto no es suficiente, ya que, se debería monitorear las cámaras de seguridad constantemente. El Gerente General lo realiza como supervisión del proceso y de manera aleatoria, por lo que este control no evita que se produzcan egresos no autorizados de la bodega.
14	<b>Identificar riesgos</b>	¿Se requiere documentación aprobada para autorizar la salida de materiales de bodega?	1	No existe una documentación establecida para la salida de inventario.
15	<b>Identificar riesgos</b>	¿Existen normas que eviten esas situaciones?	1	
16	<b>Identificar riesgos</b>	Las existencias almacenadas, ¿se encuentran ordenadas de tal manera que se facilite y simplifique la manipulación y recuento de los artículos?	1	La bodega no cuenta con un orden ni identificación para cada uno de los materiales que se almacenan. Debido a que el espacio es reducido y desordenado, se dificulta el acceso para el conteo físico.
17	<b>Identificar riesgos</b>	¿Se realiza conteos físicos de inventarios (periódicos o rotativos)?	1	La entidad realiza cada seis meses inventarios físicos. Esto no es óptimo. Para evitar discrepancias entre el saldo de stock del sistema y las cantidades reales lo ideal es realizar inventarios físicos mensuales. Consecuentemente, no se ejecuta conciliaciones de saldos contables operativos y saldos operativos físicos.
18	<b>Identificar riesgos</b>	¿Se utiliza hojas de recuento o similares definidas y numeradas para la verificación física y su posterior control?	1	No existe un documento establecido para llevar a cabo el recuento y control.
19	<b>Identificar riesgos</b>	En los casos en que las diferencias entre el conteo físico y el inventario permanente sean importantes, ¿se realiza dobles recuentos o comprobaciones?	1	

20	<b>Identificar riesgos</b>	Los ajustes por diferencias, ¿están aprobados?	1	Los revisa el contador y se autorizan una vez gerencia general apruebe.
21	<b>Identificar riesgos</b>	¿Se procede a analizar los niveles de existencias como mantenimiento de los stocks necesarios en el almacén?	1	
22	<b>Identificar riesgos</b>	¿Se realiza el recuento físico de los almacenes por personas diferentes a los responsables de su custodia?	1	El inventario físico lo realizan delegados de la oficina (jefe contable, y el jefe del área de compras).
23	<b>Identificar riesgos</b>	En los listados valorados de existencia, ¿se hace una comprobación de los cálculos aritméticos?	1	
24	<b>Identificar riesgos</b>	¿Se realiza revisiones sistemáticas para detectar mercancías obsoletas, deterioradas o de poco movimiento?	1	
25	<b>Identificar riesgos</b>	¿El personal de almacén cuenta con un delegado a quien comunicar de manera escrita sobre material defectuoso, deteriorado u obsoleto?	1	El jefe de bodega es quien se comunica de forma verbal con compras para informar.
26	<b>Identificar riesgos</b>	¿La entidad establece por escrito procedimientos para prevenir acceso no autorizado o la destrucción de documentos, registros, programas de computación y archivos?	1	No cuenta con documentación de respaldo.
27	<b>Severidad de los riesgos</b>	¿La entidad evalúa la gravedad del riesgo en bodega a la hora de intervenir?	1	
28	<b>Severidad de los riesgos</b>	¿La entidad ha implementado técnicas para la identificación de riesgos presentes en bodega que afecten el logro de sus objetivos?	1	
29	<b>Priorizar los riesgos</b>	¿La organización prioriza los riesgos como base para seleccionar las respuestas a los riesgos?	1	
30	<b>Priorizar los riesgos</b>	¿La entidad identifica y selecciona respuestas a los riesgos?	1	
31	<b>Respuesta ante los riesgos</b>	¿Existen controles implementados como respuesta al riesgo en el área de bodega?	1	

32	<b>Respuesta ante los riesgos</b>	¿Se aplica controles en los procedimientos relacionados a los materiales de empaque que permitan detectar y mitigar riesgos?	1			
		<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>21</b>		
<b>COMPONENTE</b>		<b>PONDERACIÓN TOTAL</b>	<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>	<b>NIVEL DE RIESGO</b>	<b>SEMAFORO NIVEL DE CONFIANZA</b>
DESEMPEÑO		32	11	34%	66%	
<b>PARÁMETROS DE EVALUACIÓN</b>						
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>						
		<b>BAJO</b>		<b>MODERADO</b>		<b>ALTO</b>
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		5%-50%		51%-75%		76%-95%
<b>NIVEL DE RIESGO</b>		95%-50%		49%-25%		24%-5%
		<b>ALTO</b>		<b>MODERADO</b>		<b>BAJO</b>







**Tabla 19**

*Cuestionario del componente Evaluación y revisión*

EXPORT FRESH S.A.					
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
EVALUACIÓN Y REVISIÓN					
N°	PRINCIPIOS	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	<b>Evaluación de cambios importantes</b>	¿Existe en la entidad un encargado de la evaluación de riesgo (unidad de riesgo)?		1	No existe esa área dentro de la empresa.
2	<b>Evaluación de cambios importantes</b>	¿Se evalúa y supervisa el desempeño diario de la unidad de riesgo de la entidad?		1	No existe esa área dentro de la empresa ni nadie que cumpla esas funciones.
3	<b>Evaluación de cambios importantes</b>	¿La entidad identifica y evalúa cambios internos que puedan tener un impacto relevante en la estrategia?	1		
4	<b>Riesgo y desempeño</b>	¿Se evalúa y supervisa constantemente a los colaboradores?		1	
5	<b>Riesgo y desempeño</b>	¿Se ha identificado, capturado y comunicado la información pertinente en tiempo y forma que permita emitir soluciones que minimicen el riesgo de la entidad?	1		
6	<b>Riesgo y desempeño</b>	¿Se ha elaborado planes de contingencia que permitan a la entidad verificar qué acciones tomará para minimizar el riesgo interno?		1	
7	<b>Gestión del riesgo empresarial</b>	¿En la entidad se cuenta con un sistema informático que ayude a procesar, monitorear y controlar información?	1		
8	<b>Gestión del riesgo empresarial</b>	¿Existe un plan de acción para recopilar toda la información necesaria para el adecuado control de los riesgos internos?		1	No cuenta con planes de control ni de identificación de riesgos con las áreas de la empresa.
9	<b>Gestión del riesgo empresarial</b>	¿Se han difundido y comunicado las políticas, estrategias y procedimientos señalados, al interior de la empresa, contribuyendo a lograr una adecuada gestión de los riesgos internos?		1	
<b>TOTAL</b>			<b>3</b>	<b>6</b>	
<b>COMPONENTE</b>	<b>PONDERACIÓN TOTAL</b>	<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>	<b>NIVEL DE RIESGO</b>	<b>SEMÁFORO NIVEL DE CONFIANZA</b>
EVALUACIÓN Y REVISIÓN	9	3	33%	67%	
<b>PARAMETROS DE EVALUACIÓN</b>					
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>					
	<b>BAJO</b>		<b>MODERADO</b>		<b>ALTO</b>
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>	5%-50%		51%-75%		76%-95%
<b>NIVEL DE RIESGO</b>	95%-50%		49%-25%		24%-5%
	<b>ALTO</b>		<b>MODERADO</b>		<b>BAJO</b>

**Tabla 20**

*Cuestionario del componente Información, comunicación y reporte*

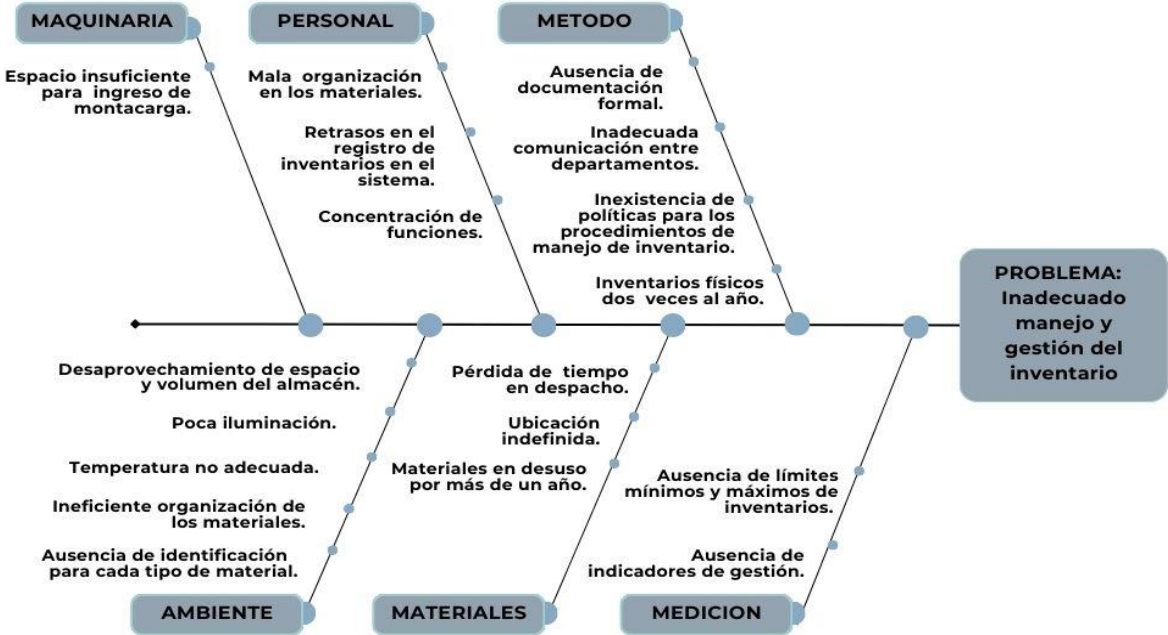
EXPORT FRESH S.A.					
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y REPORTE					
N°	PRINCIPIOS	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	<b>Información y tecnología</b>	¿Existe un área o persona en la empresa que se dedique al control interno?		1	La empresa no cuenta con un área que se dedique al control interno ni de auditoría.
2	<b>Información y tecnología</b>	¿La entidad imparte información necesaria al personal por escrito para llevar a cabo sus funciones?		1	Todas las indicaciones e información se dan de forma verbal, lo cual no es óptimo.
3	<b>Información y tecnología</b>	¿La entidad mantiene un adecuado sistema de información interna que asegure disponer de información oportuna y suficiente?	1		
4	<b>Comunica información sobre riesgos</b>	¿Existe información apropiada y documentada para determinar el nivel de autoridad y el alcance de la responsabilidad de cada persona?		1	No existe un documento de respaldo que muestre las funciones y responsabilidades.
5	<b>Comunica información sobre riesgos</b>	¿Se comunica la información necesaria de forma oportuna que permita emitir soluciones para minimizar el riesgo de la entidad?	1		
6	<b>Comunica información sobre riesgos</b>	¿Se utilizan canales de información y comunicación adecuados entre áreas como soporte de la administración de riesgos?		1	Se utilizan canales informales donde no existen constancias.
7	<b>Informa sobre el riesgo, la cultura y el desempeño</b>	¿La entidad informa sobre riesgo, cultura y rendimiento en toda la entidad a sus colaboradores de manera escrita?		1	
8	<b>Informa sobre el riesgo, la cultura y el desempeño</b>	¿Son comunicados los aspectos importantes del control interno de la entidad?		1	
<b>TOTAL</b>			<b>2</b>	<b>6</b>	
<b>COMPONENTE</b>	<b>PONDERACIÓN TOTAL</b>	<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>	<b>NIVEL DE RIESGO</b>	<b>SEMÁFORO NIVEL DE CONFIANZA</b>
INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y REPORTE	8	2	25%	75%	
<b>PARÁMETROS DE EVALUACIÓN</b>					
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>					
	<b>BAJO</b>		<b>MODERADO</b>		<b>ALTO</b>
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>	 5%-50%		51%-75%		76%-95%
<b>NIVEL DE RIESGO</b>	95%-50%		49%-25%		24%-5%
	<b>ALTO</b>		<b>MODERADO</b>		<b>BAJO</b>

**3.2.2 Diagrama de causa – efecto**

A continuación, Se detallan los posibles motivos de los problemas detectados.

**Figura 6**

*Diagrama causa - efecto Export Fresh S.A*



**3.2.3 Hallazgos**

A continuación, se muestra los hallazgos producto de la evaluación de control interno que se realizó. Como criterios se tomó en consideración el marco de control interno de la gestión de riesgo, COSO ERM 2017.



**Ausencia de estructura orgánica, manual de funciones y manual de políticas y procedimientos para la administración y control de las existencias y movimientos del inventario.**

La empresa no cuenta con una estructura orgánica ni un manual de funciones, políticas y procedimientos para la administración y control de las existencias y movimientos de inventarios de materiales aprobado por gerencia general y difundido al personal; incumpléndose con el primer componente del control interno de la gestión de riesgo, Gobierno y cultura, que indica que la organización debe determinar estructuras operativas con el fin de alcanzar los objetivos establecidos por la entidad (COSO, 2017, pág. 10). Lo expuesto ocasiona el riesgo de que el personal no tenga definido claramente sus funciones, ni los grados de autoridad y responsabilidad para actuar en un área o situación determinada e ineficiencia en el control de las operaciones.

**Plan anual de ventas y adquisición.**

La entidad posee un plan anual de ventas, mas no un plan de adquisiciones con un cronograma de una periodicidad mínima mensual que considere adecuadamente las existencias en bodega. Esto debido a que las adquisiciones se realizan según lo que se necesita cada semana. Lo que incumple con el cuarto componente de Evaluación y revisión, asimismo con el quinto componente Información, comunicación y reporte del COSO ERM (2017) ya que al no tener este cronograma no se pueden evaluar los cambios significativos de adquisiciones a través de los años y a su vez no se puede hacer uso de esta información para la mejora continua.

### **Segregación de funciones incompatibles.**

La entidad no cuenta con una adecuada segregación de funciones, puesto que mantiene funciones incompatibles a nivel operativo y de sistemas (perfiles de usuarios incompatible con las responsabilidades designadas). Esto se puede evidenciar en el cuadro de módulos de acceso del sistema: el jefe del área de compras autoriza órdenes de compras y al mismo tiempo tiene acceso para realizar ingresos en el sistema de inventario (registro), o el caso del jefe de bodega quien tiene acceso para el registro de ingresos y salidas de bodega y simultáneamente se encarga del cuidado de las existencias (custodia y registro). Esto se debe a que no se ha designado a una persona que segregue adecuadamente las funciones; lo que ocasiona riesgo de movimientos indebidos, e ineficiencia en el control de las operaciones.

### **Revisión y monitorización.**

Ausencia de revisiones de riesgos y controles en procesos y procedimientos dentro de la entidad; lo cual incumple con el cuarto componente Evaluación y revisión del COSO ERM (2017), el cual busca la mejora en la gestión del riesgo empresarial y hallar cambios de mejora. Debido a que no se ha designado a una persona o área que se encargue de la revisión de los riesgos y controles. Lo expuesto ocasiona el riesgo de ineficiencia en el control de las operaciones.

### **Comunicación.**

La entidad cuenta con canales oficiales y formales de comunicación como lo es el correo institucional, pero no se fomenta el uso interno de este entre los colaboradores de la entidad, desaprovechando la tecnología que poseen. Y a su vez no existe un proceso continuo de obtención e intercambio de información sobre los riesgos, las acciones y controles. Lo cual incumple con el quinto componente del control interno de la gestión de riesgo 2017,

Información, comunicación y reporte. Lo que ocasiona el riesgo de distorsión de información y ausencia de evidencias.

#### **Estrategia y establecimiento de objetivos.**

Ausencia de planificación estratégica en la adquisición de materiales, objetivos a corto y largo plazo en el área de almacenamiento y de identificación de riesgos, ya que esta se enfoca en la estrategia de calidad y transporte del banano. Esto incumple con el segundo componente del control interno de la gestión de riesgo 2017, Estrategia y establecimiento de objetivos. Lo expuesto ocasiona el riesgo de niveles inadecuados de inventarios en bodega e incurrir en costos de almacenamiento y de reorden innecesarios.

#### **Documento de requisición de compra de materiales.**

La entidad al momento de requerir la compra de materiales no cuenta con un documento formal como la requisición de compra de materiales; lo cual incumple con el componente de Desempeño, el cual indica que la organización debe de identificar los riesgos que afecten el alcance de los objetivos (COSO, 2017, pág. 10). Debido a que existe falta de estandarización en los procedimientos y a la informalidad con la que se llevan a cabo estos requerimientos, ya que se realizan de manera verbal entre los jefes de almacenamiento y compras. Esto ocasiona los riesgos de ausencias de documentación probatoria, comunicación deficiente, y malentendidos o distorsión de la información entre el solicitante y el responsable de la compra y falta de evidencia documental.

### **Bitácora de entrada y salida de materiales de bodega.**

La entidad mantiene bitácoras de registros elaborados a mano por el jefe de bodega, lo cual implica duplicidad de procedimientos, ya que dicho registro se lleva en el sistema integrado, del cual se pueden obtener reportes dinámicos de entradas y salidas de inventarios. Lo que incumple con el quinto componente de Información, comunicación y reporte del control COSO ERM (2017) que busca obtención e intercambio de información necesaria mediante el apoyo de tecnologías y sistemas. Lo mencionado origina el riesgo de incremento de error en el registro y duplicidad de funciones.

### **Almacenamiento del inventario.**

En el área de almacenamiento, específicamente la bodega, se observó la carencia de una organización clara; esto se debe a la ausencia de una correcta disposición e identificación de nombre y códigos de los diferentes tipos de insumos almacenados. Este incumplimiento del tercer componente del control interno de la gestión de riesgo, Desempeño, se atribuye a la inexistente estandarización en los procedimientos de organización de los insumos de la bodega. Lo que ocasiona el riesgo de ineficiencia en el control de existencias de inventario, ya que la falta de identificación y disposición inadecuada ocasiona pérdida de tiempo durante los recuentos físicos y adicionalmente genera ineficiencia en los procesos de ingreso y despacho de inventarios.

### **Inventarios periódicos y cuadraturas de saldos contables - operativos - físicos.**

De acuerdo con la información obtenida durante los análisis y pruebas, la entidad no cuenta con toma de inventarios físicos periódicos mensual o sorpresivos en el área de bodega. Estos se realizan cada seis meses, pero hasta julio del 2023 no se ha realizado el inventario de bodega correspondiente. Así mismo, no se realizan conciliaciones de saldos contables de la

cuenta inventario en tránsito – operativos, ni cuadraturas (detalladas y consolidadas) del reporte operativo de existencias de inventario y el físico. Incumpliendo así el componente de Desempeño y el de Revisión y monitorización del control interno de la gestión de riesgo 2017. Debido a que no existe un responsable designado que estudie la necesidad de la periodicidad de la toma de inventarios, y organice/designe las fechas y el personal encargado para esta actividad. Lo expuesto ocasiona los riesgos de diferencias entre el reporte operativo de existencias y las cantidades reales, pérdida y obsolescencia de inventarios.

#### **Actas de inventarios.**

La entidad, de acuerdo con la solicitud de documentación y entrevistas realizadas, no se emplea actas de inventarios donde se identifiquen adecuadamente las existencias, insumos obsoletos o en desuso, cantidades y diferencias. En su lugar se utiliza una hoja de registro que resulta insuficiente y carece de formalidad. Incumpléndose así con el componente de Desempeño y sus principios de identificación y priorización de riesgo del COSO ERM 2017. Esta situación se debe a la ausencia de políticas y procedimientos para el manejo de inventarios; dando como resultado el riesgo de control ineficiente e inexactitud en la valoración del inventario, dificultades en la conciliación de saldos contables – operativos; así como en la cuadratura (detallada y consolidada) del reporte operativo de existencias de inventario y el físico.

#### **Custodia de inventarios.**

Las cámaras de seguridad instaladas en la bodega, conforme a lo obtenido en las indagaciones y observaciones, no cuentan con un monitoreo constante que asegure la seguridad de los bienes almacenados. El Gerente general es el único que cuenta con acceso a estas cámaras, lo cual es insuficiente. Esta situación se debe a que no se ha asignado a un

responsable que se encargue de la vigilancia constante y como consecuencia, se genera el riesgo de pérdida de inventario y deficiencia en el control de salida y entradas de personal e insumos.

### **Sistema integrado.**

El nuevo sistema integral de la entidad, empleado desde finales del 2022, según lo comprobado en las pruebas de control no cuenta con una adecuada restricción de permisos a los módulos por perfil de usuario. Lo cual incumple con el principio de supervisión de riesgos del componente Gobierno y cultura y el principio de implementación de respuestas ante riesgos del componente de Desempeño del COSO ERM 2017. Esto se debe a que las restricciones a los perfiles de usuarios en el sistema están desactualizadas desde que se hizo la implementación del sistema. Generando así el riesgo de manipulaciones en módulos a los que no se debería de tener acceso.

### **Capacitaciones al personal.**

El personal de la entidad no cuenta con una adecuada capacitación acerca del sistema. Lo cual incumple con el contrato que se realizó con el servidor del sistema cuya disposición es realizar capacitaciones: al momento de la instalación, anualmente y en casos de actualizaciones. Asimismo, incumple con el quinto principio del componente Gobierno y cultura, (atrae, desarrolla y retiene a profesionales capacitados); esto se debe a que al momento de la capacitación por cambio de sistema no se incluyó a todo el personal que hace uso de este y existen actualizaciones del sistema integral que la empresa proveedora no comunica oportunamente. Originando el riesgo de mal manejo y error humano en los registros de información en el sistema e ineficiencia en las operaciones.

### 3.3 Análisis de impacto

#### 3.3.1 Matriz de riesgos

**Tabla 21**

Matriz de riesgo elaborada para Export Fresh S.A.

MATRIZ DE RIESGOS											
EVALUACIÓN DE RIESGOS PRESENTES EN LOS PROCEDIMIENTOS DE INVENTARIOS DE MATERIALES DE EMPAQUE											
N°	Componente COSO	Riesgo / Evento	Causa	Probabilidad	Impacto	Clasificación Preliminar Nivel de Riesgo	Control Aplicado	Probabilidad 2	Impacto 2	Clasificación Final Nivel de Riesgo	Plan de acción
1	Gobierno y cultura – Revisión y evaluación	Ineficiencia en el control de las operaciones	Ausencia de manual de políticas y procedimientos para la administración y control de las existencias y movimientos de inventarios.	Probable	Moderado	Riesgo alto	No se aplican controles.	Probable	Moderado	Riesgo alto	1. Implementación de manual de políticas y procedimientos para la administración y control de las existencias y movimientos de inventarios.
			Falta de estandarización en los procedimientos.								2. Diseño e implementación de un diagrama de flujo adecuado.
			Informalidad con la que se llevan los procedimientos.								3. Implementación de documentos formales para la realización de procedimientos que constaten la acción.

2	<b>Desempeño – Revisión y evaluación</b>	Descuadre entre el registro del sistema y el registro físico	No se realizan tomas físicas periódicas mensuales.	Probable	Mayor	<b>Riesgo Extremo</b>	Se realiza una cuadratura contable cada seis meses.	Posible	Mayor	<b>Riesgo alto</b>	1. Determinar la periodicidad de la toma de inventarios mensualmente.
			No se realizan cuadraturas mensuales entre el reporte físico y operativo.				Se realizan tomas físicas de inventarios cada seis meses.				2. Planificar y realizar cuadraturas mensuales entre los saldos contables – operativos y cuadratura (detallada y consolidada) del reporte operativo de existencias de inventario y el físico.
			El registro de entrada de inventario a bodega (IPB) en el sistema no se realiza de forma inmediata al ingreso de los insumos.				El área de compras recibe una hoja de cálculo de Excel con los ingresos y egresos de bodega mensualmente				3. Delegar una persona independiente que supervise que los registros de los movimientos en el sistema inventario se realicen de manera oportuna.



3	Desempeño – Revisión y evaluación	Pérdida de inventario	No se realizan tomas físicas periódicas mensuales.	Probable	Mayor	Riesgo Extremo	<p>Se cuenta con cámaras de seguridad.</p> <p>Se restringe el ingreso a bodega, solo personal autorizado.</p> <p>La salida de inventario se da previa notificación y autorización del área de ventas.</p>	Posible	Mayor	Riesgo alto	1. Determinar la periodicidad de la toma de inventarios mensualmente.
			No existe constante monitoreo de las cámaras de seguridad de la bodega.								2. Asignar personal para permanente monitoreo de cámaras de seguridad de la bodega.
			No emplea actas de inventarios donde se identifiquen adecuadamente las existencias, insumos obsoletos o en desuso, cantidades y diferencias.								3. Diseño e implementación de actas de inventario.
			Carencia de una organización clara; esto se debe a la ausencia de una correcta disposición e identificación de nombre y códigos de los diferentes tipos de insumos almacenados.								4. Organizar el inventario de bodega con su respectiva identificación, nombre y códigos del Kardex.

4	Desempeño – Revisión y evaluación	Deterioro o desuso de inventario	No se realizan tomas físicas periódicas mensuales o sorpresivas.	Probable	Mayor	Riesgo Extremo	No se aplican controles.	Probable	Mayor	Riesgo Extremo	1. Determinar la periodicidad de la toma de inventarios mensualmente.
			Acumulación de inventario.								2. Controlar los niveles mínimos y máximos de stock permitidos.
			No cuenta con una correcta ventilación.								3. Instalación de un sistema de ventilación que resguarde de las temperaturas y cambios drásticos a los materiales almacenados.
			Las ventanas no cuentan con vidrios para proteger al inventario de lluvias o humedad.								4. Instalación de vidrios en las ventanas para resguardar a los insumos de los cambios de temporales y lluvias.
			Ausencia de manual de políticas y procedimientos para la administración y control de las existencias y movimientos de inventarios.								5. Diseño e implementación de políticas y procedimientos del manejo de inventario.

5	Evaluación y revisión - Desempeño	Desactualización de los ingresos de inventarios a bodega en el sistema	El registro de entrada de inventario a bodega (IPB) en el sistema no se realiza de forma inmediata al ingreso de los insumos, demora hasta por 5 días.	Probable	Mayor	Riesgo Extremo	No se aplican controles.	Probable	Mayor	Riesgo Extremo	1. Diseño e implementación de políticas y procedimientos del manejo de inventario.
			Falta de estandarización en los procedimientos.								2. Implementación de documentos formales para la realización de procedimientos que constaten la acción.
			Informalidad con la que se llevan a cabo requerimientos de materiales.								3. Capacitaciones acerca del manejo del sistema a todo el personal que hace uso del sistema.
			Errores del personal en el registro de ingresos de inventarios en el sistema.								4. Elaborar Manual de procedimientos.
			Ausencia de manual de políticas y procedimientos para la administración y control de las existencias y movimientos de inventarios.								5. Realizar un análisis de las actividades que realiza el personal y reasignarlas adecuadamente.
			Concentración de funciones de jefe de bodega.								

6	<b>Desempeño – Evaluación y revisión</b>	Ineficiencia en el control de existencias de inventario en bodega	Ausencia de una correcta identificación para cada tipo de inventario.	Probable	Moderado	Riesgo alto	No se aplican controles.	Probable	Moderado	Riesgo alto	1. Marcar el inventario de bodega con su respectiva identificación, nombre y códigos del Kardex.
			Inadecuada disposición del inventario dentro de la bodega.								2. Organizar el inventario de bodega con su respectiva identificación, nombre y códigos del Kardex.
			Ausencia de actas formales de inventarios.								3. Implementación de documentos formales para la realización de procedimientos que constaten la acción.
			No existe una periodicidad adecuada para la toma de inventarios establecida.								4. Determinar la periodicidad de la toma de inventarios mensualmente.

7	Desempeño - Gobierno y Cultura	Errores en el uso del sistema integrado y movimientos indebidos	Errores del personal en el registro de ingresos de inventarios en el sistema.	Probable	Moderado	Riesgo alto	No se aplican controles.	Probable	Moderado	Riesgo alto	1. Capacitaciones acerca del manejo del sistema a todo el personal que hace uso del sistema.
			Concentración de funciones.								2. Realizar un análisis de las actividades que realiza el personal y reasignarlas adecuadamente.
			Inadecuadas capacitaciones para el correcto manejo del sistema.								3. Controlar que las capacitaciones sean dictadas a todo el personal oportunamente.

8	<b>Información, comunicación y reporte – Gobierno y cultura</b>	Manipulación de módulos no autorizados	Desactualización de las restricciones de perfil de los módulos.	Probable	Mayor	<b>Riesgo Extremo</b>	Se realizan cambios de contraseñas cada 6 meses.	Posible	Mayor	<b>Riesgo alto</b>	<p>1. Actualizar las restricciones de perfil de los módulos.</p> <p>2. Capacitaciones acerca del manejo del sistema a todo el personal que hace uso del sistema.</p>
---	---	--	---	----------	-------	-----------------------	--	---------	-------	--------------------	--

### **3.4 Propuesta del proyecto**

#### **3.4.1 *Manual de políticas y procedimientos***

La propuesta del presente proyecto es diseñar un manual de procedimiento de control y administración de las existencias y movimientos del inventario, mediante el análisis de la eficiencia y efectividad de controles internos, empleando la metodología COSO ERM 2017, para el aseguramiento de una adecuada gestión de los inventarios de materiales de empaque en la exportadora de banano Export Fresh S.A.

Para esto, se recopiló información mediante el levantamiento de datos, entrevistas y técnicas de observación, para identificar las áreas relacionadas, el personal involucrado y procedimientos que intervienen en la gestión de inventarios de materiales de empaque. Además, se evaluó el control interno a través del análisis de los procedimientos, aplicando de pruebas de control y elaborando de una matriz de riesgos, con la que se determinó las debilidades de control y los riesgos a tratar.

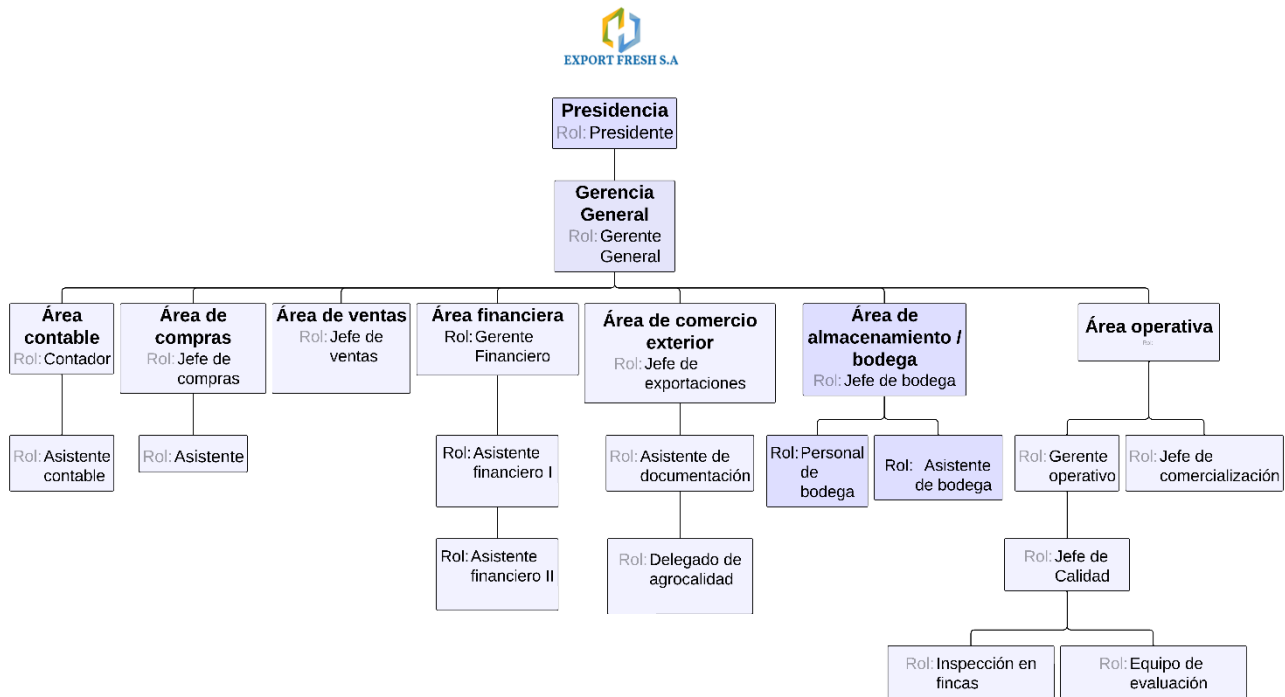
El manual se lo puede visualizar en la sección de anexos parte A.

#### **3.4.2 *Organigrama institucional***

Mediante el análisis realizado durante el proyecto se considera de importancia la mejora del organigrama actual de la empresa por uno en el que se tome en consideración la adición del asistente de bodega puesto que esta área necesita de la segregación de funciones que mantiene el jefe de bodega.

**Figura 7**

*Organigrama de Export Fresh S.A. con mejoras propuestas*



### 3.4.3 Niveles óptimos de inventario

En conjunto con la entidad, se realizó un análisis para calcular la cantidad de inventario óptima mediante el modelo (Orden óptimo de compra) que genera un equilibrio entre minimizar costos y mantener el nivel óptimo de inventario en bodega



**Tabla 22***Nivel óptimo de inventario en bodega*

<b>Cartón 22XU (tapa, fondo y pad) - funda - absorbentes – separadores</b>		
Días de entrega	2	Días
Ventas anuales	1.466.069	Unidades
Precio compra unitario	4	Dólares
Costo mantener	20%	del precio de compra
Costo ordenar	180	Dólares
Inventario de seguridad	1.800	Unidades
<b>Inventario mínimo</b>	<b>25.685</b>	<b>Unidades</b>
<b>Punto de reorden</b>	<b>9.833</b>	<b>Unidades</b>
<b>Inventario máximo</b>	<b>27.485</b>	<b>Unidades</b>
<b>Frecuencia</b>	<b>53</b>	<b>órdenes al año</b>
<b>Periodo de pedidos</b>	<b>7</b>	<b>Días</b>
<b>Cartón 208 (tapa, fondo y pad) - funda - absorbentes - separadores</b>		
Días de entrega	2	Días
Ventas anuales	152.559	Unidades
Precio compra unitario	4	Dólares
Costo mantener	20%	del precio de compra
Costo ordenar	180	Dólares
Inventario de seguridad	1.800	Unidades
<b>Inventario mínimo</b>	<b>8.286</b>	<b>Unidades</b>
<b>Punto de reorden</b>	<b>2.636</b>	<b>Unidades</b>
<b>Inventario máximo</b>	<b>10.086</b>	<b>Unidades</b>
<b>Frecuencia</b>	<b>15</b>	<b>órdenes al año</b>
<b>Periodo de pedidos</b>	<b>24</b>	<b>Días</b>
<b>Cartón Single (tapa, fondo y pad) - funda - absorbentes – separadores</b>		
Días de entrega	2	Días
Ventas anuales	134.805	Unidades
Precio compra unitario	4	Dólares
Costo mantener	20%	del precio de compra
Costo ordenar	180	Dólares
Inventario de seguridad	1.800	Unidades
<b>Inventario mínimo</b>	<b>7.789</b>	<b>Unidades</b>
<b>Punto de reorden</b>	<b>2.539</b>	<b>Unidades</b>
<b>Inventario máximo</b>	<b>9.589</b>	<b>Unidades</b>
<b>Frecuencia</b>	<b>14</b>	<b>órdenes al año</b>
<b>Periodo de pedidos</b>	<b>26</b>	<b>Días</b>

### 3.4.4 Análisis costo-beneficio

#### 3.4.4.1 Costos asociados al proyecto

Es importante mencionar que no se generó costos asociados durante el desarrollo del proyecto ni para el diseño del manual.

3.4.4.2 **Beneficios asociados al proyecto.** En la tabla 22, se presenta los beneficios de implementar las recomendaciones y el manual de políticas y procedimientos propuesto.

**Tabla 23**

*Beneficios asociados al proyecto*

<b>Corrección de movimientos duplicados en el sistema</b>	<b>\$47,129.00</b>
Debido a errores del personal.	\$17,383.00
Debido a afectación incorrecta de bodega inexistente.	\$ 29,746.00
<b>Recuperación de pérdidas monetarias</b>	<b>\$2,510.64</b>
Debido a inventario en desuso	\$1,129.79
Debido a inventario deteriorado	\$1,380.85

## Relación costo-beneficio.

**Tabla 24**

*Costo-beneficio*

<b>Costo</b>	<b>Beneficio</b>
<p data-bbox="207 468 696 611"><i>Los costos determinados para el diseño del manual en conjunto con costos asociados suman \$0</i></p>	<p data-bbox="727 468 1198 667">Se eliminan en su totalidad las diferencias presentadas debido a movimientos duplicados en el sistema por un total de \$47,129.</p> <hr/> <p data-bbox="727 722 1234 1209">La venta del inventario en desuso y deteriorado como material reciclable se puede recuperar \$2,510.64 teniendo en consideración que se trata de cartones y que el precio oficial de referencia según el Ministerio del ambiente, agua y transición ecológica (2014) en las recicladoras es de \$0.11. Se puede recuperar \$0.11 por cada dólar invertido en este material.</p>

## Capítulo 4

## Conclusiones y recomendaciones

### 4.1 Conclusiones

La implementación del manual se considera viable y de gran utilidad porque permite asegurar un adecuado control de la gestión y operaciones del inventario, optimizar los niveles de inventario en bodega, eliminar costos innecesarios y duplicidad de funciones, mejorando así la eficiencia y calidad en el control interno de cada uno de los procedimientos.

A continuación, se repasan las oportunidades de mejora que fueron tomadas en consideración para la elaboración del manual con el fin de disminuir los riesgos:

- I. Conforme al levantamiento de información se pudo determinar que Export Fresh S.A. no cuenta con una estructura orgánica ni con un manual de funciones, políticas y procedimientos para la administración y control de las existencias y movimientos de inventarios de materiales aprobado por gerencia general y correctamente difundido al personal.
- II. La entidad no cuenta con una adecuada segregación de funciones, puesto que mantiene funciones incompatibles a nivel operativo y de sistemas debido a que no se ha designado a una persona que segregue adecuadamente las funciones del personal.
- III. Carencia de uso de documentación formal que sirvan como control de operaciones de inventario como lo son las requisiciones de materiales, actas de tomas físicas de inventario.
- IV. De acuerdo con la información obtenida en la evaluación del control interno, la entidad no cuenta con toma de inventarios físicos periódicos mensuales o sorpresivos en el área de bodega.

- V. Ausencia de conciliaciones mensuales de saldos contables de la cuenta inventario en tránsito – operativos, ni cuadraturas (detalladas y consolidadas) del reporte operativo de existencias de inventario y el físico.
- VI. La bodega ubicada en la ciudad de Quevedo muestra la carencia de una organización adecuada en el que se pueda identificar correctamente cada tipo de inventario que se almacena por su nombre y códigos.
- VII. El registro de entrada de inventario a bodega (IPB) en el sistema no se realiza de forma inmediata del ingreso de los insumos.
- VIII. La entidad no cuenta con un modelo de inventario adecuado que pueda indicar los niveles mínimos y puntos de reorden.
- IX. La entidad no capacita correctamente a su personal acerca del uso del sistema integrado.
- X. Ausencia de revisiones de riesgos y controles en procesos y procedimientos dentro de la entidad.

## **4.2 Recomendaciones**

De acuerdo con los resultados obtenidos, se recomienda:

1. Implementar el manual de Políticas y Procedimientos para la administración y control de los movimientos y existencias de los inventarios de materiales de empaque desarrollado en el presente proyecto para asegurar una adecuada gestión de los inventarios.
2. Difundir el manual al personal para su conocimiento y entregar copias de este.
3. Implementar un sistema de gestión de riesgos que considere todos los componentes del COSO ERM 2017 (Gobierno y Cultura, Estrategia y

establecimiento de objetivos, Desempeño, Evaluación y revisión e Información, comunicación y reporte.

4. Realizar seguimiento anualmente del cumplimiento del manual de políticas y procedimientos.
5. Crear la Unidad de Auditoría Interna que se encargue de ejecutar de manera independiente la evaluación y revisión de la eficiencia y efectividad con que opera el sistema de control interno.
6. Diseñar e implementar un plan anual de adquisiciones considerando saldos existentes en bodega con un cronograma de periodicidad mínima mensual. Y Se sugiere implementar un modelo de inventarios mínimos, para así gestionar y controlar de manera adecuada los niveles de materiales en existencias en la bodega.
7. Renombrar las cuentas transitorias debido a que el nombre de cuenta "Inventario en tránsito", no es adecuado. Se sugiere el uso de "Facturas por recibir" al momento de recibir materiales en la Bodega y "Facturas registradas" al ingresar la factura. Ambas cuentas transitorias deberían liquidarse en un asiento de aprobación, dónde se concilia lo que ingresa a la Bodega según orden de compras y lo facturado.
8. Colocar restricciones para montos de aprobación de diferencias. Diferencias de hasta \$5 son aprobadas por el asistente contable. Las diferencias mayores a dicho monto pasan a requerir la aprobación del Contador.
9. Eliminar el uso de bitácoras de movimientos de inventarios, si los movimientos se llevan en el sistema, los reportes se adquieren desde ese medio.
10. Analizar la adecuación de climatización dentro de la bodega, así como iluminación y vidrios en ventanas que resguarden del temporal al inventario.

11. Implementar tomas físicas de inventario con una periodicidad mínima mensual para un mejor control de existencias.
12. Realizar cuadraturas del reporte operativo de existencias de inventario y el físico mensualmente.
13. Actualizar las restricciones de perfil de usuario y eliminar la bodega inexistente que aún consta dentro del sistema (Guayaquil).
14. Se recomienda la asignación del personal, diseño e implementación de un manual de funciones que abarque todo el personal de la entidad.
15. Mantener una adecuada organización e identificación de las existencias dentro de la bodega para aprovechar el espacio y permitir el correcto acceso a los materiales facilitando el ingreso, despacho y tomas físicas de estos.



## Referencias

- Cabrera Freire, A. P., & Miño Jordán, A. L. (2023). *DSPACE en ESPOL*. Obtenido de dspace: <https://www.dspace.espol.edu.ec/>
- Conexión Esan. (25 de Enero de 2019). *COSO II: los sistemas para el control interno*. Obtenido de esan: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/coso-ii-los-sistemas-para-el-control-interno>
- Contraloría General Del Estado. (27 de febrero de 2023). *contraloria*. Obtenido de contraloria: <https://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=1486&tipo=mul>
- COSO. (Junio de 2017). *COSO*. Obtenido de COSO: <https://www.coso.org/Shared%20Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
- Cruz Fernández, A. (2018). *Gestión de inventarios. COML0210*. IC Editorial. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=s1cpEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=definici%C3%B3n+%2B+inventario&ots=mCjKqM9UWB&sig=msC8hsEW860BsJ4YcEWAAAnE4N0k#v=onepage&q&f=false>
- Egas Coello , S. A. (2021). *Repositorio Digital UMET*. Obtenido de Repositorio: <https://repositorio.umet.edu.ec/bitstream/67000/467/1/EGAS%20COELLO%20STEVE%20ANDRES.%20CONTABILIDAD%20Y%20AUDITORIA%20%281%29.pdf>
- Estupiñán Gaitán, R. (2015). *Administración de Riesgo E.R.M y la Auditoría Interna* (segunda ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias. En R. H.

Sampieri, *Metodología de la investigación* (págs. 2-21). México: McGraw Hill Education.

Hernández, F. A. (10 de Octubre de 2022). *¿Que son las pruebas de control en auditoria?*

Obtenido de Auditool: <https://www.auditool.org/blog/auditoria-externa/que-son-las-pruebas-de-control-en-auditoria#:~:text=1.->

,Pruebas%20de%20controles,tenga%20previsto%20comprobar%20esos%20controles.

ISO. (2015). *ISO 9000:2015(es)*. Obtenido de ISO:

<https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>

ISO. (2018). *ISO 31000 : 2018 (es) Gestión del riesgo*. Obtenido de ISO:

<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:es>

López Lemos, P. (2016). *Herramientas para la mejora de la Calidad*. ESPAÑA: FUNDAIÓN CONFEMETAL.

López Peralta , S. A., & Cacao Mendez, M. A. (2022). *DSpace en ESPOL*. Obtenido de

[dspace: https://www.dspace.espol.edu.ec/](https://www.dspace.espol.edu.ec/dspace)

lucidchart. (2020). *lucidchart*. Obtenido de lucidchart:

[https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-un-diagrama-de-](https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-un-diagrama-de-flujo#:~:text=Un%20diagrama%20de%20flujo%20es,claros%20y%20fáciles%20de%20comprender.)

[flujo#:~:text=Un%20diagrama%20de%20flujo%20es,claros%20y%20fáciles%20de%20comprender.](https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-un-diagrama-de-flujo#:~:text=Un%20diagrama%20de%20flujo%20es,claros%20y%20fáciles%20de%20comprender.)

Madrid, R., & Serrano, J. (2019). Matriz de riesgos. *¿En qué consiste, cómo se construye,*

*cómo se gestiona?* En R. d. Dirección, *Prevención y gestión de riesgos* (págs. 57-68). España: ACCID.

Manene, L. M. (28 de Julio de 2011). *Los diagramas de flujo: su definición, objetivo, ventajas, elaboración, fases, reglas y ejemplos de aplicaciones*. Obtenido de Academia:

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60656037/Los\\_diagramas20190920-8696-u4r0qz-libre.pdf?1568999126=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEI\\_28\\_julio\\_2011\\_en\\_Estructura\\_Organizat.pdf&Expires=1686727282&Signature=NclJPMuYVJZtTa3sWDdQd~96l2bl](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60656037/Los_diagramas20190920-8696-u4r0qz-libre.pdf?1568999126=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEI_28_julio_2011_en_Estructura_Organizat.pdf&Expires=1686727282&Signature=NclJPMuYVJZtTa3sWDdQd~96l2bl)

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (26 de Julio de 2011). *Lexis*. Obtenido de Lexis: <https://www.lexis.com.ec/biblioteca/ley-estimular-comercializar-banano>

Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica. (Septiembre de 2014). *Ambiente*. Obtenido de Gobierno del Ecuador: <https://www.ambiente.gob.ec/precios-de-mercado-referenciales-para-materiales-reciclables/>

Morales Escalante, L. C., & Torres Villanueva, M. A. (Marzo de 2015). *Repositorio institucional*. Obtenido de Universidad Politécnica salesiana del Ecuador: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10008/1/UPS-GT001162.pdf>

NIA 501. (15 de diciembre de 2009). *aplicaciones-mcit*. Obtenido de aplicaciones-mcit: <http://www.aplicaciones-mcit.gov.co/adjuntos/niif/21%20-%20NIA%20501.pdf>

Rivas Muro, G. d., & Cornejo Chapoñan, D. E. (2019). *Repositorio de tesis USAT*. Obtenido de USAT Universidad Católica Santo Toribino de Mogrovejo: [https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2641/1/TL\\_RivasMuroGraciela\\_CornejoChapo%c3%b1anDoris.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2641/1/TL_RivasMuroGraciela_CornejoChapo%c3%b1anDoris.pdf)

Society of Corporate Compliance and Ethics & Health Care Compliance Association . (NOVIEMBRE de 2020). COSO. Obtenido de COSO:

<https://www.coso.org/Shared%20Documents/Compliance-Risk-Management-Applying-the-COSO-ERM-Framework.pdf>

Sulca Córdova, G. C., & Becerra Paguay, E. R. (16 de Septiembre de 2017). Control interno. Matriz de riesgo: Aplicación metodología COSO II. *Revista Publicando*, 106-125. Obtenido de [revistapublicando:](https://revistapublicando.org/)

[https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/686/pdf\\_491](https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/686/pdf_491)

SUP LA, EDED DE. (Julio de 2009). *udgvirtual*. Obtenido de [udgvirtual:](http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3690/1/Gu%c3%ada_para_elaboraci%c3%b3n_diagramas_flujo.pdf)  
[http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3690/1/Gu%c3%ada\\_para\\_elaboraci%c3%b3n\\_diagramas\\_flujo.pdf](http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3690/1/Gu%c3%ada_para_elaboraci%c3%b3n_diagramas_flujo.pdf)

# **Anexos**

Anexo A. Manual de políticas y procedimientos



Export Fresh S.A.

Fecha de  
autorización:

**Manual de políticas y  
procedimientos para la  
administración y control de los  
movimientos y existencias de  
los inventarios de materiales de  
empaque.**

Elaborado por:

Gissela Peralta Fajardo

Revisado por:

Export Fresh S.A.

Erica Carreño De La Cadena

Autorizado por:



## Contenido

1. Introducción
2. Objetivos y Alcance
3. Políticas
4. Solicitud de compra de Inventarios
  - 4.1.1. Procedimientos
  - 4.1.2. Indicadores
  - 4.1.3. Diagrama de flujo
5. Recepción de Inventario en bodega
  - 5.1.1. Procedimientos
  - 5.1.2. Indicadores
  - 5.1.3. Diagrama de flujo
6. Custodia de inventarios en bodega
  - 6.1.1. Procedimientos
  - 6.1.2. Indicadores
  - 6.1.3. Diagrama de flujo
7. Salida del Inventarios materiales
  - 7.1.1. Procedimientos
  - 7.1.2. Indicadores
  - 7.1.3. Diagrama de flujo
8. Toma física de los materiales
  - 8.1.1. Procedimientos
  - 8.1.2. Indicadores
  - 8.1.3. Diagrama de flujo
9. Baja de inventario de materiales
  - 9.1.1. Procedimientos
  - 9.1.2. Indicadores
  - 9.1.3. Diagrama de flujo
10. Documentación

## **Introducción**

El presente documento ha sido diseñado como una guía detallada de las políticas y procedimientos a seguir para la correcta administración y control de los inventarios y así asegurar el manejo eficiente.

El manejo del inventario está a cargo del área de almacenamiento, conformada por un jefe de bodega y cinco personas que le asisten. La bodega se encuentra ubicada en la ciudad de Quevedo, provincia de Los Ríos.

Esta área se llevan a cabo procedimientos:

- Solicitud de compra de materiales
- Recepción de los materiales
- Custodia de los materiales
- Salida de los materiales

Adicional, existen dos procedimientos que se desarrollan dentro del área de almacenamiento y los cuales que son ejecutados principalmente por personal externo a esta:

- Toma física de inventarios
- Baja de Materiales.



## **Objetivos y alcance**

### **Objetivo**

Definir los procedimientos para la mejora de la eficiencia y efectividad en el control y administración o gestión de las existencias, movimientos y recursos del inventario a través de la documentación de las actividades que guiarán al personal en sus operaciones diarias.

### **Alcance**

Este documento está dirigido al personal del área de almacenamiento comotambién al personal de las áreas financiera, de ventas, contable y gerencia general que se relacionen con estos procedimientos para asegurar su cumplimiento.

## Políticas

- I. La mercadería por comprarse deberá estar incluido en el presupuesto que maneja la entidad y de acuerdo con el plan anual de adquisiciones previo la elaboración y aprobación del plan de ventas.
- II. La compra de la mercadería será realizada, previo análisis y autorización administrativa y financiera.
- III. La bodega contará y mantendrá el inventario de seguridad de 1800 en existencias por cada tipo de inventario.
- IV. El inventario de seguridad será usado únicamente cuando exista un imprevisto con el proveedor o en el caso de desviación estándar significativa de la demanda (dispersión o variabilidad de los valores de la demanda con relación al promedio).
- V. El inventario de seguridad no puede ser estático por riesgos de obsolescencia (siempre el producto más antiguo debe ser consumido primero),
- VI. Cuando no exista la disponibilidad suficiente de los materiales en bodega, se solicitará los materiales mediante una requisición de compra de materiales.
- VII. Se debe constatar previo requerimiento de compras, los saldos de existencia, según físico y sistema de inventario.
- VIII. La comunicación entre áreas se realizará mediante el canal oficial de correo institucional.
- IX. Verificar la cantidad y calidad de los bienes de acuerdo con la orden de compra.
- X. Realizar la respectiva triangulación documental.
- XI. Se firmará y archivará la documentación de entrega de materiales como constancia.
- XII. Si el inventario se encuentra en un estado imperfecto o no cuenta con las especificaciones requeridas, no se recibirán los materiales y se procederá a comunicarse con el jefe del área de compras.
- XIII. Gestionar y monitorear eficazmente la administración, administración y control de los movimientos y existencias del inventario a través de la implementación de indicadores.



- XIV. Se contará con el monitoreo constante de las cámaras de seguridad considerando que el riesgo de movimientos no razonables se puede suscitar en cualquier momento.
- XV. Solo el personal de bodega tendrá permitido el acceso al área de la bodega.
- XVI. Los materiales al momento del ingreso a bodega serán registrados en el sistema de la entidad para mantener un control eficiente.
- XVII. El área de almacenamiento será la única autorizada para realizar movimientos respecto al ingreso y salida de inventario.
- XVIII. La bodega contará con adecuada iluminación y ventilación.
- XIX. Las existencias en bodega serán resguardadas de elementos naturales como la humedad, lluvia y temperaturas altas.
- XX. La bodega contará con un espacio organizado, donde cada material tenga un lugar designado. De manera que su identificación sea ágil y oportuna mediante el nombre y número asignado en el Kardex, así mismo contará con el espacio necesario para el acceso del personal.
- XXI. El personal debe de contar con los quipos de protección necesaria y adecuada para la manipulación de los materiales.
- XXII. Verificar que el contenido de la requisición de salida de materiales esté debidamente autorizado.
- XXIII. Verificar las existencias antes de realizar el descargue de materiales.
- XXIV. Tener las respectivas firmas en las actas de salida de inventario de bodega.
- XXV. Registrar en el sistema la salida de los materiales.
- XXVI. La toma física de inventarios se realizará con una periodicidad mensual en fechas establecidas por la administración.
- XXVII. La ejecución de inventarios físicos, se realizarán sin necesidad de paralizar actividades, teniendo el debido cuidado de llevar registros de aquellas entregas o recepciones de materiales durante la ejecución del inventario y que no hayan sido inventariadas aún.
- XXVIII. Las tomas físicas se realizarán por personas autorizadas ajenas al área de almacenamiento.

- XXIX. Se realizarán conciliaciones de saldos contables / operativos y saldos operativos / físicos.
- XXX. Se utilizarán actas de tomas de inventarios.
- XXXI. Si existe una pérdida o deterioro injustificado de las existencias, se aplicará sanción al o los responsables que corresponda y cuando el caso amerite, tendrán que pagar el valor a precio de mercado.
- XXXII. La baja de inventarios por deterioro, obsolescencia o desuso se llevará a cabo bajo la autorización de gerencia general.

## SOLICITUD DE COMPRA DE INVENTARIOS

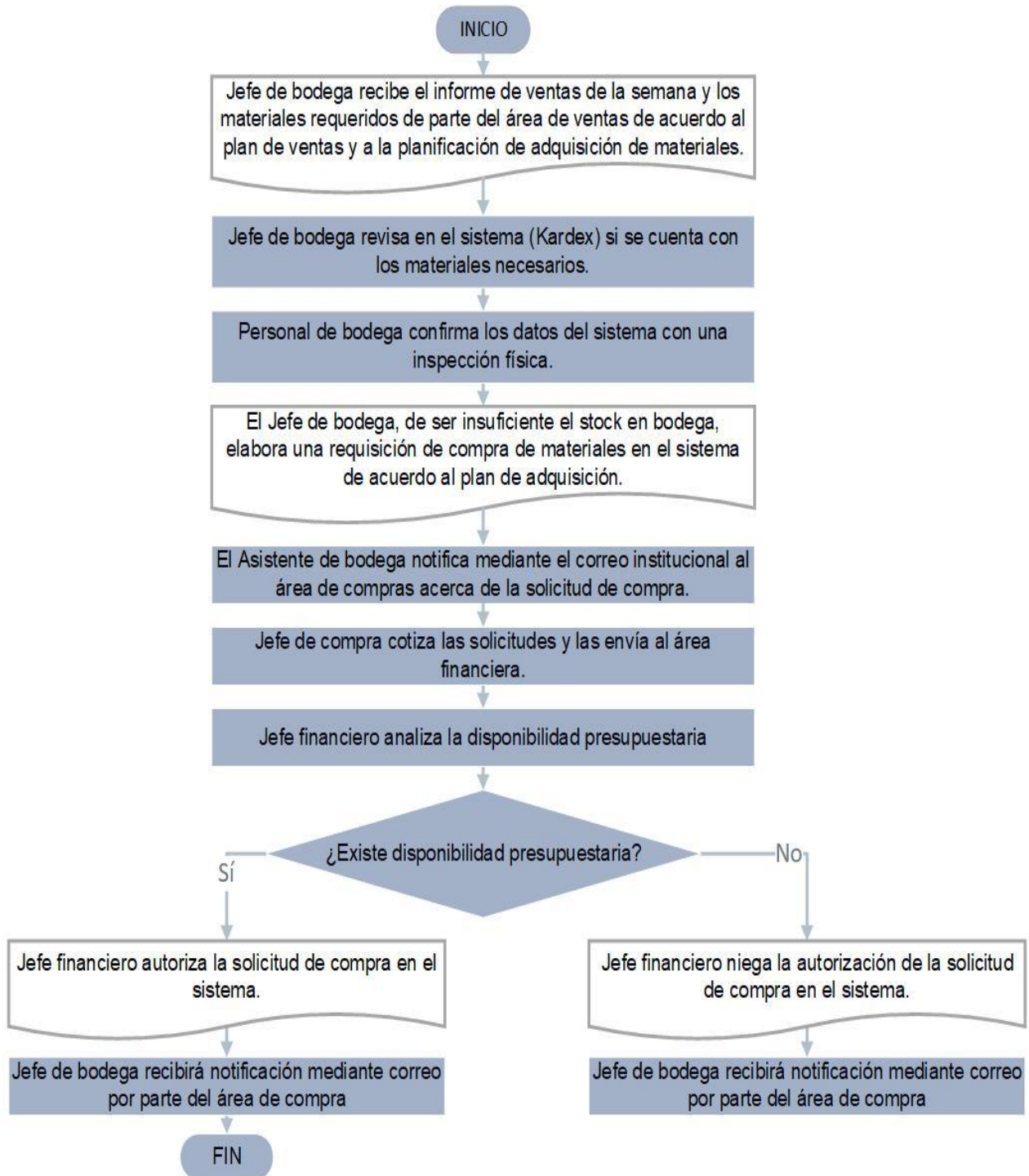
### Procedimientos

#	Responsable	Actividad	Documento
1	Jefe de bodega	Recibir el informe de ventas de la semana y los materiales requeridos de parte del área de ventas de acuerdo con el plan de ventas y a la planificación de adquisición de materiales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisición de materiales</li> <li>• Informe de ventas</li> </ul>
2	Jefe de bodega	Revisar en el sistema (Kardex) si se cuenta con los materiales necesarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kardex</li> </ul>
3	Personal de bodega	Confirmar los datos del sistema con una inspección física.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin documentación</li> </ul>
4	Jefe de bodega	De ser insuficiente el stock en bodega, elaborar una requisición de compra de materiales en el sistema de acuerdo con el plan de adquisición.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisición de compra de materiales</li> </ul>
5	Asistente de bodega	Notificar mediante el correo institucional al área de compras acerca de la solicitud de compra.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correo electrónico</li> </ul>
6	Jefe de compras	Cotiza las solicitudes y las envía al área financiera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cotizaciones</li> </ul>
7	Jefe financiero	Autorizará la compra de existir la disponibilidad presupuestaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto</li> </ul>
8	Jefe de bodega	Si y solo si la solicitud fue autorizada, en el sistema la requisición de compra de materiales aparecerá como aprobada y recibirá notificación vía correo por parte del área de compras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisición de compra de materiales</li> </ul>
9	Jefe de bodega	En caso de no existir autorización por parte del área financiera, en el sistema la requisición de compra de materiales aparecerá como negada y recibirá notificación vía correo por parte del área de compras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisición de compra de materiales</li> </ul>

### Indicadores

Indicador	Descripción	Fórmula
<b>Rotación de stock</b>	Muestra a la empresa cuantas veces al año se renueva por completo el stock.	$\frac{\text{ventas totales}}{\left(\frac{\text{stock inicial} + \text{stock final}}{2}\right)}$
<b>Compras negadas</b>	Muestra el porcentaje de solicitudes de compras negadas por falta de disponibilidad presupuestaria.	$\frac{\text{solicitudes de compras de materiales negadas}}{\text{solicitudes de compra de materiales}} \times 100$
<b>Presupuesto en materiales</b>	Muestra el porcentaje del presupuesto que se ha utilizado en la adquisición con respecto a lo programado.	$\left(\frac{\text{presupuesto utilizado en materiales}}{\text{presupuesto programado de adquisición}}\right) \times 100$

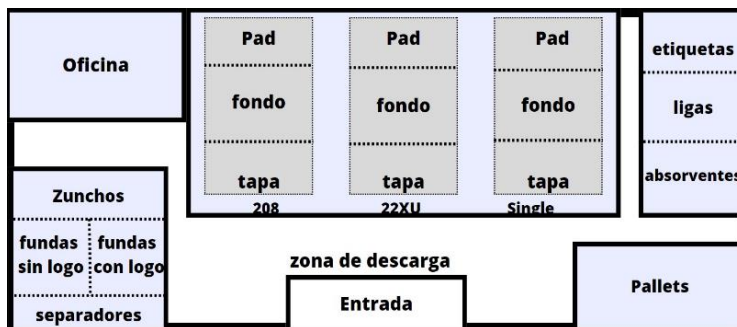
### Diagrama de flujo del procedimiento solicitud de compra de inventario



**RECEPCIÓN DE INVENTARIOS EN BODEGA**

Procedimientos

#	Responsable	Actividad	Documentación
1	Jefe de bodega	Recibir los documentos con la información detallada del material solicitado, hora y día de llegada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de remisión</li> <li>• Factura de compra</li> <li>• Orden de compra ingresada en el sistema</li> </ul>
2	Jefe de bodega	Notificar al personal de bodega de la llegada de nuevo inventario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin documentación</li> </ul>
3	Jefe de bodega	Hay que confirmar que el camión que llega sea el de las mismas características: placa y empresa que se menciona en la guía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de remisión</li> </ul>
4	Asistente de bodega	Realizar la respectiva triangulación entre los documentos: guía de remisión y orden de compra. En dichos documentos no se debe visualizar los precios de los inventarios, sólo cantidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de remisión</li> <li>• Orden de compra ingresada en el sistema</li> </ul>
5	Jefe de bodega y personal de bodega	Inspeccionar que el cargamento del camión sea de acuerdo con lo que se solicitó, que esté en buenas condiciones y calidad que se requiere.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de remisión</li> </ul>
6	Jefe de bodega	Firmar la guía de remisión y obtener la copia como constancia de la entrega.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de remisión</li> </ul>
7	Jefe de bodega	De existir inconsistencia o inconvenientes con los materiales no recibir el inventario y avisar al área de compras (jefe).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin documentación</li> </ul>
8	Personal de bodega	Realizar el respectivo traslado de los materiales del camión hacia la zona de descarga de la bodega.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin documentación</li> </ul>
9	Personal de bodega	Ubicar los materiales de acuerdo con: nombre y código de Kardex respectivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Croquis de la bodega</li> </ul>
10	Asistente de bodega	Registrar el nuevo ingreso de inventario en el sistema IPB (ingreso provisional de bodega)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso provisional bodega</li> </ul>



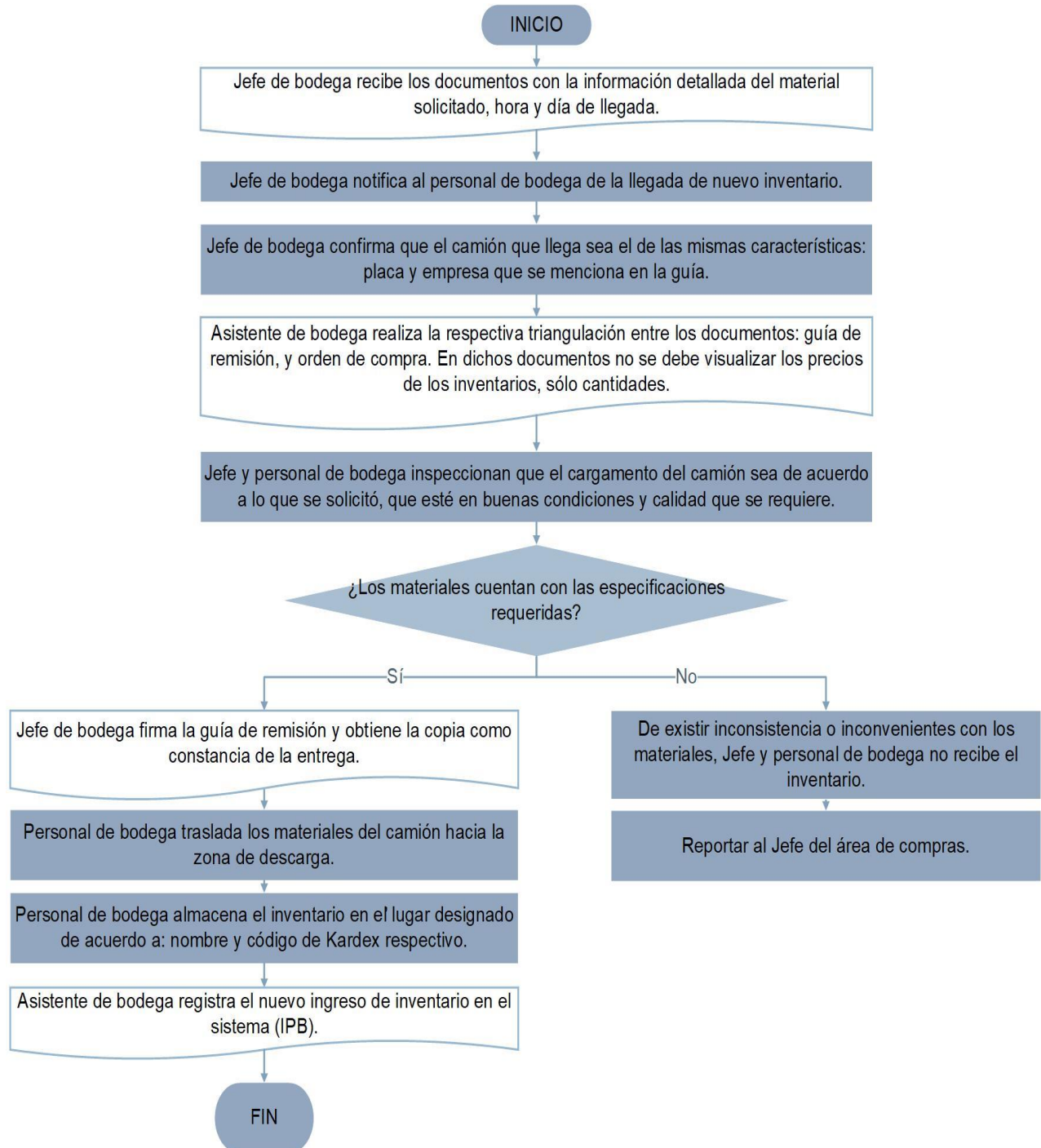
**RECEPCIÓN DE INVENTARIOS EN BODEGA**

**Indicadores**

<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fórmula</b>
<b>Pedidos rechazados</b>	Muestra el porcentaje de pedidos que llegan a bodega y son rechazados por no cumplir con las especificaciones de la orden de compra.	$\left( \frac{\text{Pedidos devueltos al mes}}{\text{total de pedidos en el mes}} \right) \times 100$
<b>Entregas de materiales a tiempo</b>	Muestra el porcentaje de pedidos de materiales que llegan a bodega en el tiempo de entrega acordado.	$\left( \frac{\text{Número de pedidos recibidos a tiempo en el mes}}{\text{Total de pedidos recibidos en el mes}} \right) \times 100$
<b>Recepción de mercancías</b>	Muestra el rendimiento al momento de recibir y almacenar el inventario.	$\left( \frac{\text{Volúmen de stock recibido}}{\text{Número de horas de trabajo de recepción}} \right) \times 100$
<b>Guías de remisión</b>	Permite saber el porcentaje de documentos correctamente firmados y documentados	$\left( \frac{\text{Guías de remisión firmados y archivados al mes}}{\text{total de guías registrados en el mes}} \right) \times 100$

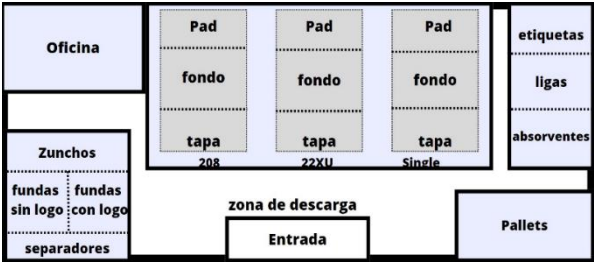


**Diagrama de flujo del procedimiento de recepción de materiales**



**CUSTODIA DE INVENTARIOS EN BODEGA**

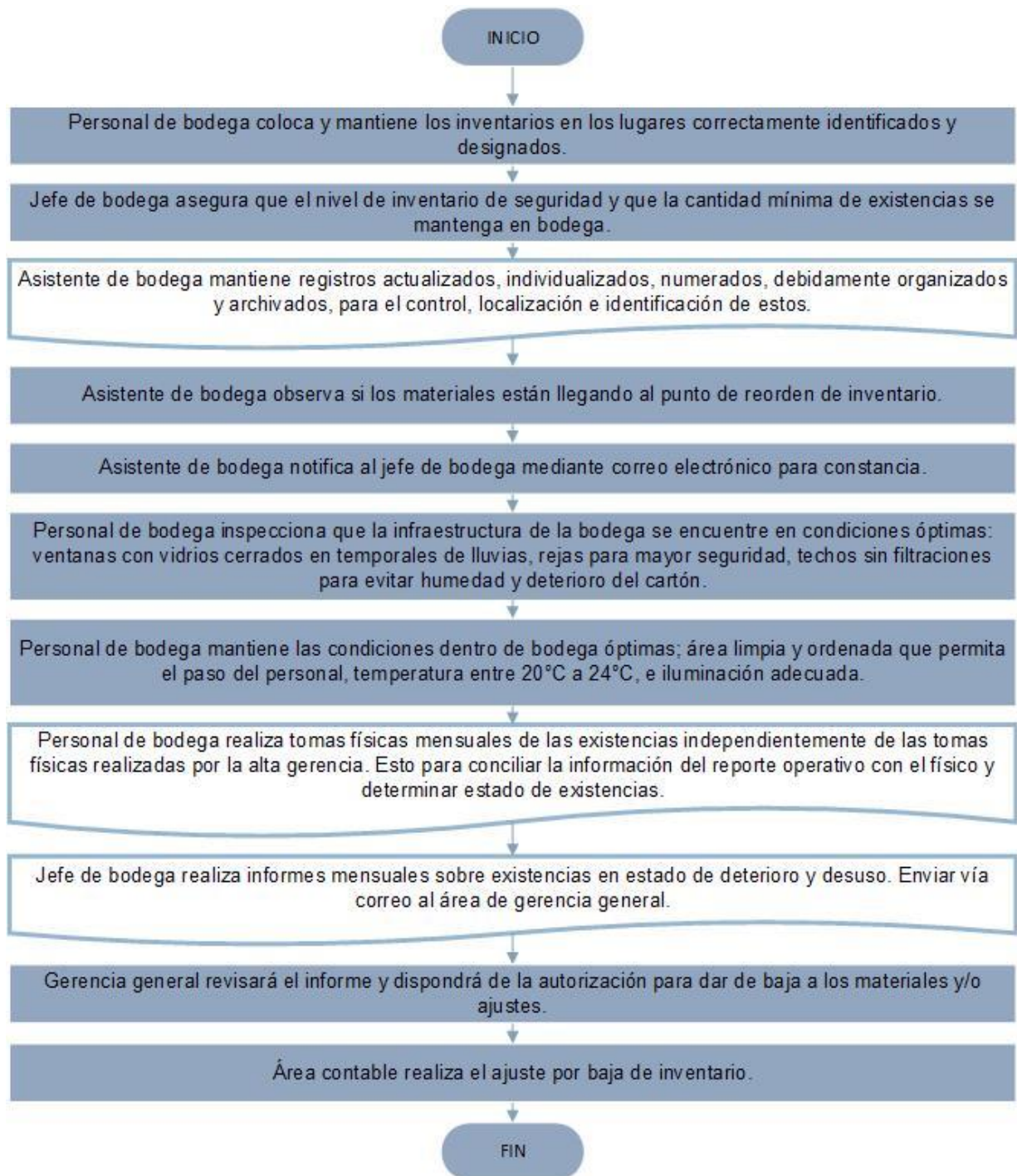
**Procedimientos**

#	Responsable	Actividad	Documento
1	Personal de bodega	Colocar y mantener los inventarios en los lugares correctamente identificados y designados. 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Croquis de bodega.</li> </ul>
2	Jefe de bodega	Hay que asegurar que el nivel de inventario de seguridad y que la cantidad mínima de existencias se mantenga en bodega.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin documentación.</li> </ul>
3	Asistente de bodega	Mantener registros actualizados, individualizados, numerados, debidamente organizados y archivados, para el control, localización e identificación de estos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kardex, ingreso provisional</li> </ul>
4	Asistente de bodega	Observar si los materiales están llegando al punto de reorden de inventario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kardex.</li> </ul>
5	Asistente de bodega	Notificar al jefe de bodega mediante correo electrónico para constancia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correo electrónico.</li> </ul>
6	Personal de bodega	Inspeccionar que la infraestructura de la bodega se encuentre en condiciones óptimas: Ventanas con vidrios cerrados en temporales de lluvias, rejas para mayor seguridad, techos sin filtraciones para evitar humedad y deterioro del cartón.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin documentación.</li> </ul>
7	Personal de bodega	Mantener las condiciones dentro de bodega óptimas; área limpia y ordenada que permita el paso del personal, temperatura entre 20°C a 24°C, e iluminación adecuada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin documentación.</li> </ul>
8	Personal de bodega	Realizar tomas físicas mensuales de las existencias independientemente de las tomas físicas realizadas por la alta gerencia. Esto para conciliar la información del reporte operativo con el físico y determinar estado de existencias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actas de inventario.</li> </ul>
9	Jefe de bodega	Realizar informes mensuales sobre existencias en estado de deterioro y desuso. Enviar vía correo al área de gerencia general.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de estado de existencias.</li> </ul>
10	Gerencia general	Revisará el informe y dispondrá de la autorización para dar de baja a los materiales y/o ajustes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de estado de existencias.</li> </ul>
11	Área contable	Realiza el ajuste contable por baja de inventario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin documentación</li> </ul>

**Indicadores**

<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fórmula</b>
<b>Costo por unidad almacenada</b>	Permite obtener el costo de almacenamiento por unidad almacenada y poder comparar con los costos de subcontratar el servicio de almacenamiento o uno propio.	$\left( \frac{\text{Costo de almacenamiento}}{\text{Número de unidades almacenadas}} \right)$
<b>Costo metro cuadrado</b>	Permite conocer el valor unitario por mantener el metro cuadrado.	$\left( \frac{\text{Costo total operativo de bodega}}{\text{Total área de almacenamiento}} \right) \times 100$
<b>Stock óptimo</b>	Muestra la cantidad exacta que se necesita en bodega para atender la demanda.	$(\text{cantidad óptima de pedido} + \text{stock mínimo} + \text{stock de seguridad})$
<b>Días de inventario</b>	Muestra el número de días que permanecen almacenados los inventarios en bodega.	$\left( \frac{\text{Valor de inventario diario promedio}}{\text{valor de los bienes vendidos anualmente}/365} \right)$

### Diagrama de flujo del procedimiento de custodia de inventario



**DESPACHO DE INVENTARIOS**

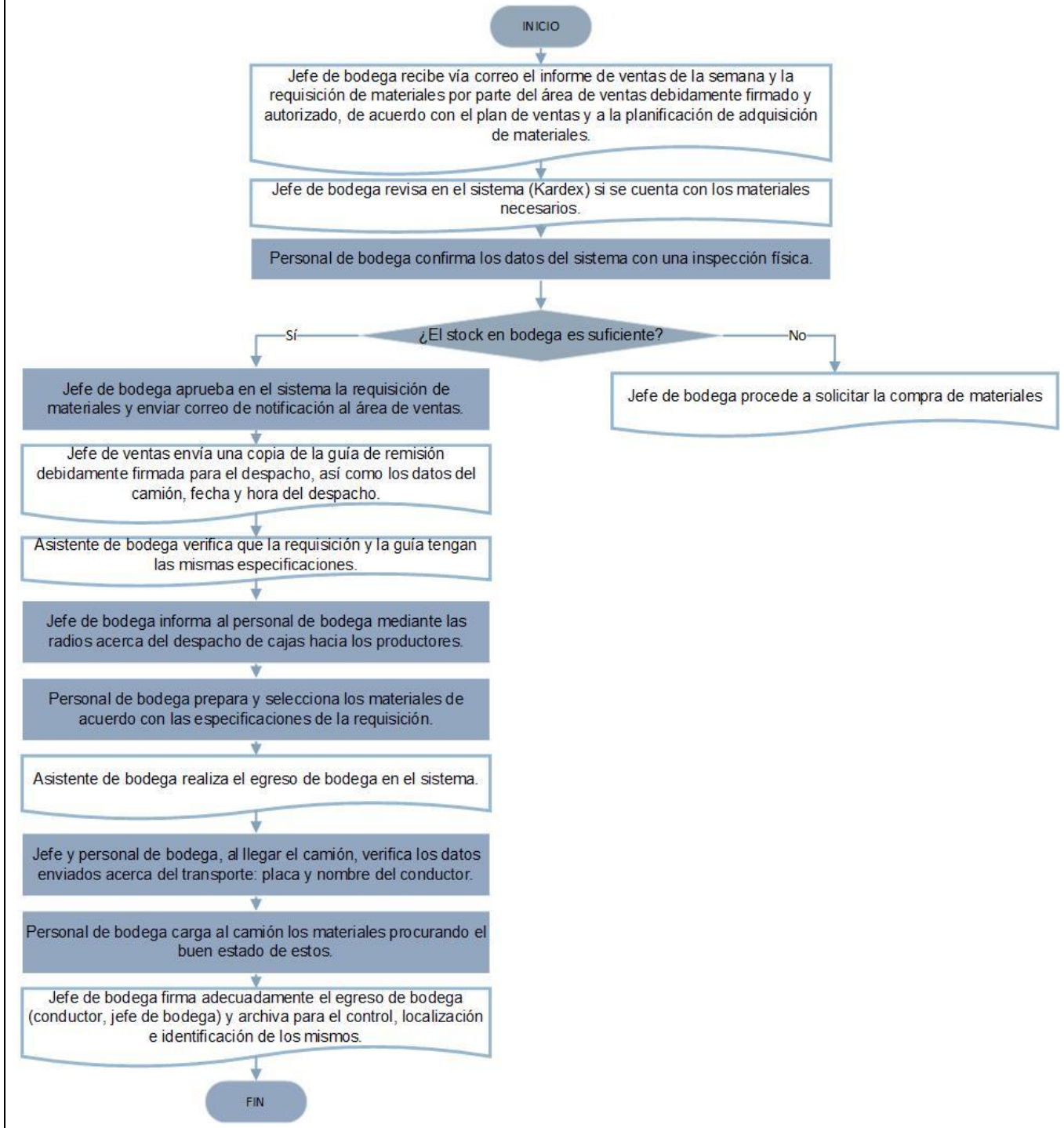
**Procedimientos**

#	Responsable	Actividad	Documento
1	<b>Jefe de bodega</b>	Recibir vía correo el informe de ventas de la semana y la requisición de materiales por parte del área de ventas debidamente firmado y autorizado, de acuerdo con el plan de ventas y a la planificación de adquisición de materiales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisición de materiales.</li> <li>• Informe de ventas.</li> </ul>
2	<b>Jefe de bodega</b>	Revisar en el sistema (Kardex) si se cuenta con los materiales necesarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kardex</li> </ul>
3	<b>Personal de bodega</b>	Confirmar los datos del sistema con una inspección física.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin documentación.</li> </ul>
4	<b>Jefe de bodega</b>	Si y solo sí es suficiente el stock en bodega, aprobar en el sistema la requisición de materiales y enviar correo de notificación al área de ventas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisición de materiales.</li> </ul>
5	<b>Jefe de bodega</b>	De no ser suficiente el stock proceder a solicitar compra de materiales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisición de compra de materiales.</li> </ul>
6	<b>Jefe de ventas</b>	Enviar una copia de la guía de remisión debidamente firmada para el despacho, así como los datos del camión, fecha y hora del despacho.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de remisión.</li> </ul>
7	<b>Asistente de bodega</b>	Verificar que la requisición y la guía tengan las mismas especificaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de remisión</li> <li>• Requisición de materiales.</li> </ul>
8	<b>Jefe de bodega</b>	Informar al personal de bodega mediante las radios acerca del despacho de cajas hacia los productores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin documentación</li> </ul>
9	<b>Personal de bodega</b>	Preparar y seleccionar los materiales de acuerdo con las especificaciones de la requisición.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisición de materiales.</li> </ul>
10	<b>Asistente de bodega</b>	Realizar el egreso de bodega en el sistema.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egreso de bodega</li> </ul>
11	<b>Jefe de bodega / Personal de bodega</b>	Al llegar el camión verificar los datos enviados acerca del transporte: placa y nombre del conductor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Placa</li> <li>• Cédula.</li> </ul>
12	<b>Personal de bodega</b>	Cargar al camión los materiales procurando el buen estado de estos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin documentación</li> </ul>
13	<b>Jefe de bodega</b>	Firmar adecuadamente el egreso de bodega (conductor, jefe de bodega) y archivar para el control, localización e identificación de estos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egreso de bodega</li> </ul>

### Indicadores

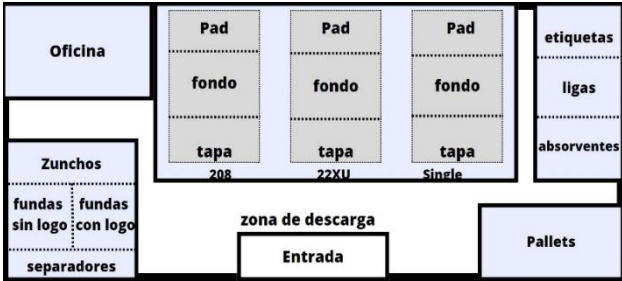
<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fórmula</b>
<b>Despacho de mercadería</b>	Permite calcular eficiencia en unidades de carga por hora en la preparación de los despachos de bodega. Para evaluar el rendimiento del sistema de despacho.	$\left( \frac{\text{Volumen de stock pedido}}{\text{Horas total de despacho}} \right)$
<b>Cumplimiento de despacho</b>	Permite medir el nivel de cumplimiento de los pedidos a bodega en un periodo determinado.	$\left( \frac{\# \text{ Despachos cumplidos a tiempo al mes}}{\text{Número de despachos realizados al mes}} \right) \times 100$
<b>Unidades despachadas por empleado</b>	Saber la participación en unidades de cada empleado al momento del despacho.	$\left( \frac{\text{Unidades despachadas}}{\text{Total de trabajadores en despacho}} \right)$
<b>Egresos documentados</b>	Permite saber el porcentaje de documentos correctamente firmados y documentados.	$\left( \frac{\text{Egresos firmados y archivados al mes}}{\text{total de egresos registrados en el mes}} \right) \times 100$

**Diagrama de flujo del procedimiento de custodia de inventario**



**TOMA FÍSICA DE INVENTARIOS**

**Procedimientos**

#	Responsable	Actividad	Documentación
1	Gerencia General	Elaborar el cronograma anual en el que constarán los nombres de los grupos de comité de inventario y el coordinador que efectuarán dicha inspección de periodicidad mensual, las áreas correspondientes a inventariar, día y hora.	• Cronograma
2	Coordinador de comité	Notificar de forma escrita con un plazo no menor a tres días de anticipación al área de almacenamiento de la inspección física y del cronograma a realizar. Asimismo, de solicitar la colaboración del personal para tener el espacio organizado.	• Correo electrónico
3	Coordinador de comité	De ser una toma física sorpresiva, no notificar al área de almacenamiento.	• Sin documentación
4	Personal de bodega	Realizarán una limpieza general de bodega y ordenarán los materiales de acuerdo con su ubicación predestinada.	• Sin documentación
5	Personal de bodega	Los materiales y bienes deberán ser agrupados y estar correctamente identificados.	• Sin documentación
6	Coordinador de comité	Ejecutar inventarios, sin necesidad de paralizar actividades, teniendo el debido cuidado de llevar registros de aquellas entregas o recepciones de materiales durante la ejecución del inventario y que no hayan sido inventariadas aún.	• Sin documentación
7	Coordinador de comité	Repartir las actas de toma de inventario junto con los anexos de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acta de inicio de la toma física</li> <li>• Existencias en el sistema</li> <li>• Existencias en bodega</li> <li>• Deterioro y obsolescencia</li> <li>• Faltantes y sobrantes</li> <li>• Acta de finalización de la toma física de inventario</li> </ul>	• Acta de toma física de inventario
8	Coordinador de comité	Repartir el plano de la bodega que servirá como ayuda gráfica. 	• Croquis de bodega

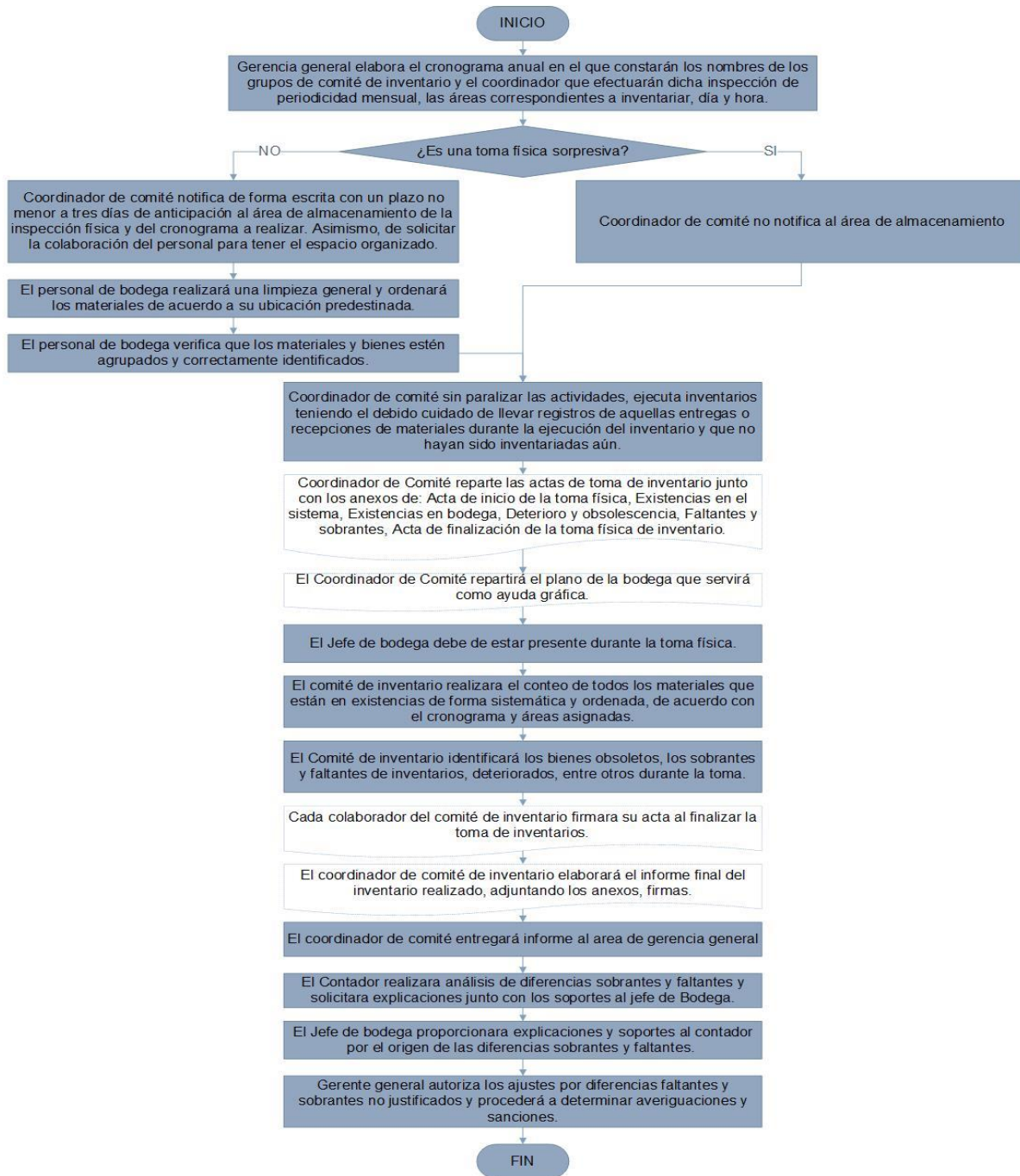


<b>9</b>	<b>Jefe de bodega</b>	Debe de estar presente durante la toma física.	• Sin documentación
<b>10</b>	<b>Comité de inventario</b>	El conteo de todos los materiales que están en existencias será efectuado de forma sistemática y ordenada, de acuerdo con el cronograma y áreas asignadas.	• Cronograma
<b>11</b>	<b>Comité de inventario</b>	Durante la toma se identificará los bienes obsoletos, los sobrantes y faltantes de inventarios, deteriorados, entre otros.	• Acta de toma física de inventario
<b>12</b>	<b>Comité de inventario</b>	Al finalizar la toma de inventarios, cada colaborador firmará su acta.	• Acta de toma física de inventario
<b>13</b>	<b>Coordinador de comité</b>	Elaborar el informe final del inventario realizado, adjuntando los anexos, firmas.	• Informe final de toma física de inventario
<b>14</b>	<b>Coordinador de comité</b>	Entregar informe al área de gerencia general.	• Informe final de toma física de inventario
<b>15</b>	<b>Contador</b>	Realizar análisis de diferencias sobrantes y faltantes y solicitar explicaciones junto con los soportes al jefe de Bodega.	• Acta de toma física de inventario
<b>16</b>	<b>Jefe de bodega</b>	Proporcionar explicaciones y soportes al contador por el origen de las diferencias sobrantes y faltantes.	• Informes de estados de existencias.
<b>17</b>	<b>Contador</b>	Sobrantes justificados; originados por omisiones o errores en los registros, se deben incorporar en forma inmediata, elaborando un comprobante de entrada.	• Acta de toma física de inventario
<b>18</b>	<b>Contador</b>	Faltantes justificados. Si se tiene como origen posibles errores u omisiones en los registros, comprobados y documentados, se procede a efectuar los registros y ajustes del caso. Dejando constancia del error.	• Acta de toma física de inventario • Informe final de toma física de inventario
<b>19</b>	<b>Contador</b>	Sobrantes no justificados; sobrantes cuyo origen no se puede determinar, se procede a su valorización.	• Informe final de toma física de inventario
<b>19</b>	<b>Contador</b>	Faltantes no justificados. Si se tiene faltantes no justificados, en el informe final de inventario se dejará constancia del hecho, para que se proceda con averiguaciones y sanciones.	• Informe final de toma física de inventario
<b>20</b>	<b>Contador</b>	Enviar informe de faltantes y sobrantes injustificados vía correo electrónico a gerencia general.	• Informe.
<b>21</b>	<b>Gerente general</b>	Autorizar los ajustes por diferencias faltantes y sobrantes no justificados y procederá a determinar averiguaciones y sanciones.	• Sin documentación

**Indicadores**

<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fórmula</b>
<b>Pérdida de stock</b>	Muestra el stock que se pierde o queda obsoleto en el almacén durante un periodo concreto	$\left( \frac{\text{cantidad de inventario en existencia}}{\text{cantidad de inventario registrado}} \right) \times 100$
<b>Exactitud de registro de inventario</b>	Porcentaje que muestra la exactitud de registro de inventario.	$\left( \frac{\text{cantidad de stock inicial}}{\text{cantidad de stock real}} \right) \times 100$
<b>Errores en estados financieros</b>	Muestra el porcentaje de errores al registrar la mercadería en comparación con años anteriores	$\left( \frac{\# \text{ errores cometidos en el año actual}}{\# \text{ errores cometidos en año anterior}} \right) \times 100$
<b>Toma de inventario</b>	Permite calcular eficiencia en unidades de carga por hora en la toma física de inventarios. Para evaluar el rendimiento de esta actividad.	$\left( \frac{\text{Volumen de stock en bodega}}{\text{Horas total de toma física}} \right)$

**Diagrama de flujo del procedimiento de toma física de inventarios**



## BAJA DE INVENTARIOS DE BODEGA

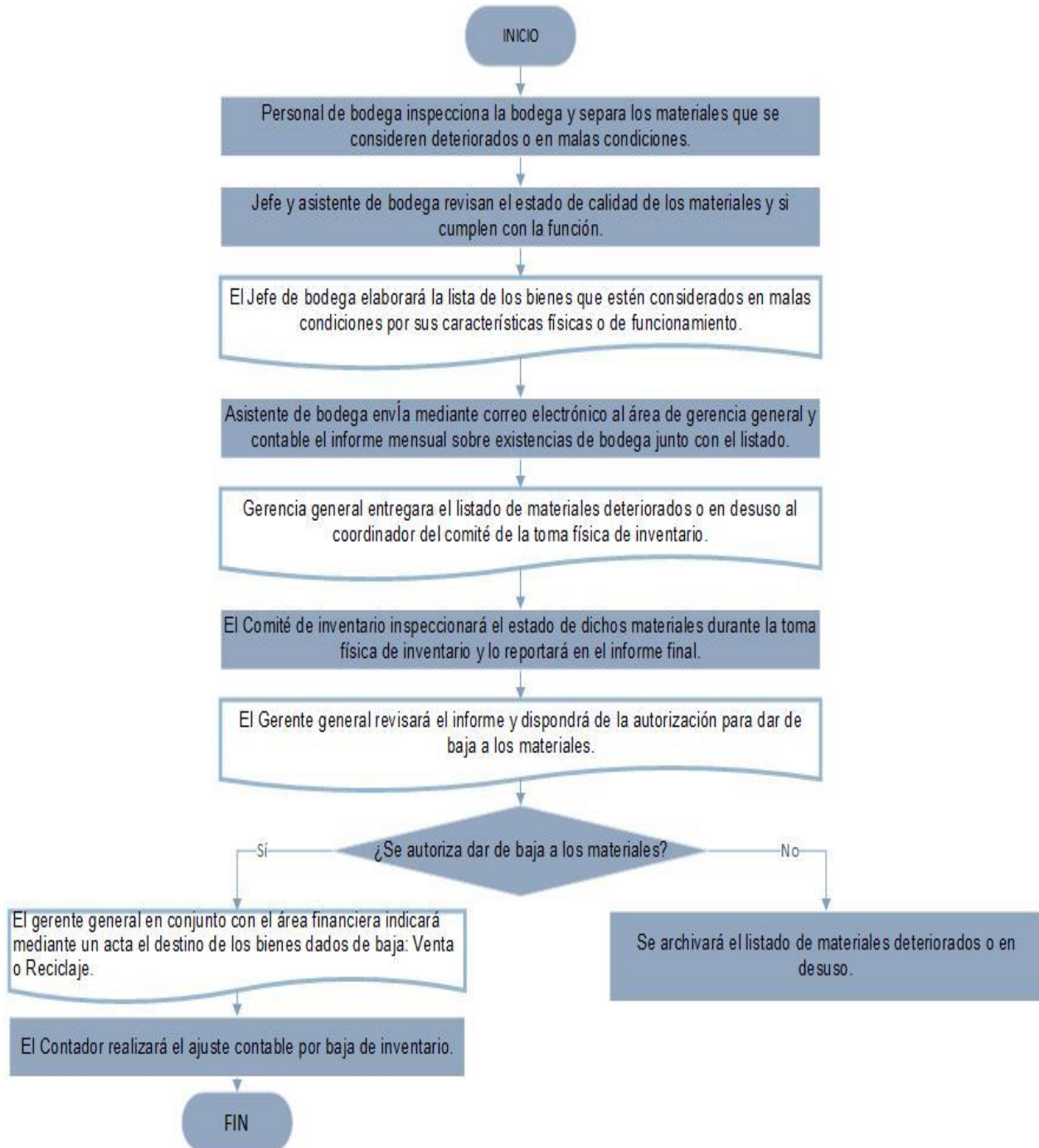
### Procedimientos

#	Responsable	Actividad	Documentación
1	<b>Personal de bodega</b>	Inspeccionar la bodega y separar los materiales que se consideren deteriorados o en malas condiciones.	• Sin documentación
2	<b>Jefe de bodega / asistente de bodega</b>	Revisar el estado de calidad de los materiales y si cumplen con la función.	• Sin documentación
3	<b>Jefe de bodega</b>	El responsable de la Bodega elaborará la lista de los bienes que estén considerados en malas condiciones por sus características físicas o de funcionamiento.	• Listado de bienes deteriorados y en desuso
4	<b>Asistente de bodega</b>	Enviar vía correo electrónico al área de gerencia general y contable el informe mensual sobre existencias de bodega junto con el listado.	• Informe de existencias
5	<b>Gerencia general</b>	El listado de materiales deteriorados o en desuso será entregado al coordinador del comité de la toma física de inventario.	• Informe de existencias
6	<b>Comité de inventario</b>	Durante la toma física de inventario se inspeccionará el estado de dichos materiales y se lo reportará en el informe final.	• Acta de inventario
7	<b>Gerencia general</b>	Revisará el informe y dispondrá de la autorización para dar de baja a los materiales.	• Informe final de toma física de inventario
8	<b>Gerencia general</b>	Si no se autoriza la baja de inventario se archivará el listado de materiales deteriorados o en desuso.	• Listado de bienes deteriorados y en desuso
9	<b>Gerencia general / área financiera</b>	Si se autoriza, el gerente general en conjunto con el área financiera indicará mediante un acta el destino de los bienes dados de baja: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta</li> <li>• Reciclaje</li> </ul>	• Acta de baja de inventarios
10	<b>Contador</b>	Realiza el ajuste contable por baja de inventario.	• Sin documentación

**Indicadores**

<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fórmula</b>
<b>Baja de materiales</b>	Muestra el porcentaje de los materiales deteriorados o en desuso dentro de bodega en un determinado periodo.	$\left( \frac{\# \text{ Materiales deteriorados y en desuso}}{\# \text{ total de materiales en bodega}} \right) \times 100$
<b>Porcentaje de materiales dados de baja</b>	Medir el porcentaje de bienes dados de baja en el año actual en comparación con años anteriores	$\left( \frac{\# \text{ materiales de baja en año actual}}{\# \text{ materiales dados de baja en años anteriores}} \right) \times 100$
<b>Pérdida de stock</b>	Muestra el stock que se pierde o queda obsoleto en el almacén durante un periodo concreto	$\left( \frac{\text{Cantidad de inventario en existencia}}{\text{cantidad de inventario registrado}} \right) \times 100$
<b>Días de inventario</b>	Muestra el número de días que permanecen almacenados los inventarios en bodega.	$\left( \frac{\text{Valor de inventario diario promedio}}{\text{valor de los bienes vendidos anualmente}/365} \right)$

**Diagrama de flujo del procedimiento de baja de inventarios de bodega**



**DOCUMENTACIÓN**

- Requisición de materiales**

Fecha:		
Página:		
<b>EXPORTFRESH S.A.</b>		
Área de almacenamiento		
REQUISICIÓN DE MATERIAL No.		
FECHA:	PERIODO ACTUAL:	
BENEFICIARIO:	MODULO:	
CONCEPTO:	ESTADO:	
	FECHA INGRESO:	
	OPE. IMPRESIÓN:	
VENCIMIENTO:		
MOTIVO:		
MATERIAL	CANTIDAD	DESTINO
TOTAL		
_____ USUARIO Ventas	_____ REVISADO	_____ APROBADO

- Requisición de compra de materiales**

Fecha:		
Página:		
<b>EXPORTFRESH S.A.</b>		
BODEGA		
Área de almacenamiento		
REQUISICIÓN DE COMPRA DE MATERIAL No.		
FECHA:	PERIODO ACTUAL:	
BENEFICIARIO:	MODULO:	
CONCEPTO:	ESTADO:	
	FECHA INGRESO:	
	OPE. IMPRESIÓN:	
VENCIMIENTO:		
MOTIVO:		
MATERIAL	CANTIDAD	DESTINO
TOTAL		
_____ USUARIO bodegaquvedo	_____ REVISADO	_____ APROBADO

- Orden de compra**

<b>EXPORTFRESH S.A.</b>												
R.U.C:					Fecha:							
Dirección:					Página: 1 De 1							
Teléfono:					F. Registro:							
<b>ORDEN DE COMPRA No. 1</b>					Estado:		Tipo de Aprobación:					
F. Emisión:					No.Cot. Rel:							
Proveedor:					No. Cot. Proveedor:							
Forma De Pago:					% Dscto P. Pago:							
Bodega:					Correo Enviado:							
C. Costo 2:					F. Aprobación:							
C. Costo 3:					U. Aprobación:							
U. Solicitante:					Usuario de impresión:							
Nº	Cód.	Descripción	Bod	Cantidad	Unidad	P. Unit.	% Dcto.	V. Dcto.	P. Total	IVA	Comentario	No.Sol. Comp.
Cód. Princ.												
Observaciones:										Subtotal B. 0		0,00
										Subtotal B. Grav.		0,00
										Subtotal Sin Imp.		0,00
										Descuentos		0,00
										IVA %		0,00
										12		
										<b>Total</b>		<b>0,00</b>
Elaborado por				Cerrado por				Aprobado por				
1.- Esta Orden De compra estar de acuerdo con los precios, términos, formas de pago, modo de envío y especificaciones ya citadas y pactadas <b>deberá</b>												
2.- En caso de existir diferencias o no se pueda atender el pedido favor notificarlo inmediatamente.												
3.- Toda entrega de los artículos solicitados debe efectuarse con la correspondiente Guía de Remisión y Copia de la Factura del proveedor												



- Ingreso provisional de bodega**

<b>EXPORTFRESH S.A.</b>							Fecha: Página:
R.U.C:							
Dirección:							
Teléfono:							
INGRESO PROVISIONAL A BODEGA No. 1322							
FECHA:				PERIODO ACTUAL:			
BENEFICIARIO:				MODULO:			
CONCEPTO:				ESTADO:			
VENCIMIENTO:				FECHA INGRESO:			
FORMA DE PAGO:				OPE. IMPRESIÓN:			
MOTIVO:							
CUENTA	NOMBRE DE CUENTA	CC1	CC2	SEMANAS	DESCRIPCION	DEBE	HABER
TOTAL							
_____ USUARIO bodegaquevedo				_____ REVISADO		_____ APROBADO	

- **Guía de remisión**

EXPORT FRESH S.A.				
Domicilio Fisca:		RUC:		
Fecha de inicio de traslado:		GUIA DE REMISION - REMITENTE		
Destinatario:		Punto de partida:		
RUC/DNI:		Punto de llegada:		
<b>Motivo del traslado:</b>				
Venta	Ventas sujetas a aceptación del comprador	Recojo de bienes	Traslado zona primaria	
Compra	Traslado entre establecimientos de la misma empresa	Importación	Traslado para transformación	
Consignación	Devolución	Exportación	Emisor Itinerante	
Venta con entregas a terceros	Otro (especificar):			
<b>DESCRIPCION</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>PESO TOTAL</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
			<b>TOTAL</b>	
<b>Marca y Placa</b>	<b>Licencia de conducir</b>	<b>RUC</b>	<b>Denominación, Apellidos y Nombres</b>	
	<b>Elaborado por</b>	<b>Revisado por</b>	<b>Aprobado por</b>	

- Acta de inventario físico**

EXPORT FRESH S.A.  
ACTA DE INVENTARIO FISICO  
AL \_\_ DE \_\_\_\_\_ DEL 2023

En la ciudad de Guayaquil, siendo las \_\_: \_\_ horas del día \_\_ del mes de \_\_ del año \_\_, se procede a realizar la toma física de inventarios en la bodega de la empresa EXPORT FRESH S.A. ubicada en \_\_\_\_\_, reuniéndose las siguientes personas:

PARTICIPANTES	
Contador de la empresa:	
Responsable del inventario:	
Auditoría:	
Hora de inicio:	
Hora de cierre:	

Luego de haber realizado el corte documentario correspondiente, se procede a verificar el kárdex de los productos encontrados contable y físicamente en bodega. Cada producto es debidamente etiquetado luego del conteo y recuento de los productos detallados a continuación:

Código	Producto	Tipo de material	Cantidad en el sistema	Cantidad física	Diferencias	Explicación de la diferencia	Acción tomada	Solucionado SI/NO
<b>Total</b>								

Se concluye la toma física de inventarios sin ninguna novedad.

Mediante esta acta se da fe de la existencia de los items mencionados anteriormente, y que los mismos se encuentran en excelentes condiciones, debidamente ordenados, facilitando el conteo físico.

Siendo las \_\_: \_\_ horas del día \_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_, y firmando para constancia todos los presentes, se cierra la toma física de inventario al \_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Contador de la empresa

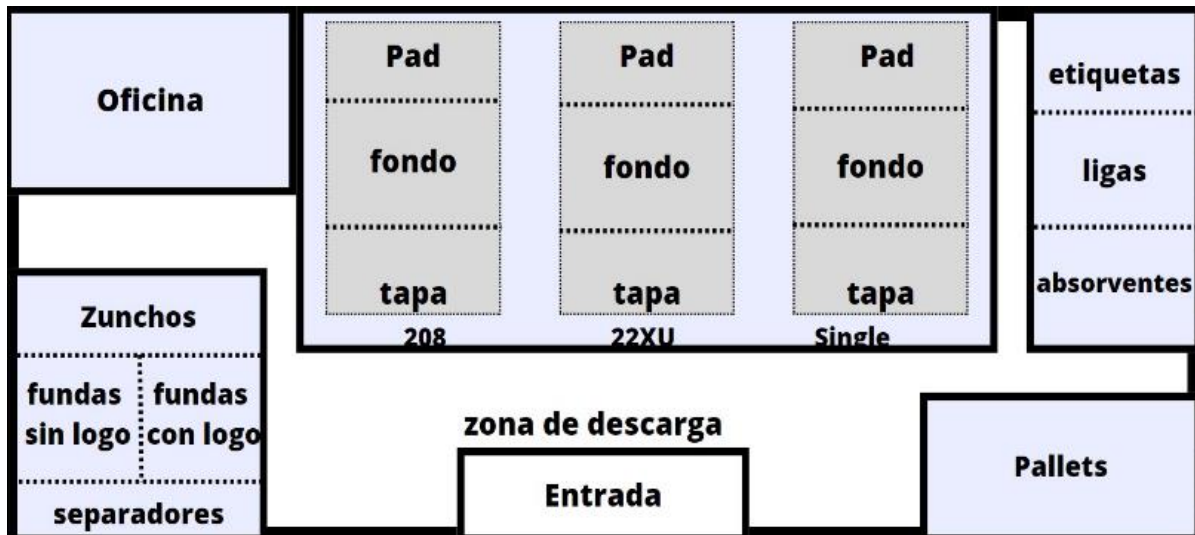
\_\_\_\_\_  
Responsable del inventario

\_\_\_\_\_  
Auditoría

- Egreso de bodega**

EXPORT FRESH S.A.			Egreso de bodega No.		
Tipo movimiento:			Fecha:		
No. Movimiento:					
Bodega:					
Código	Producto	Cantidad	Unidad	Valor Unitario	Total
		<b>Total</b>			<b>Total</b>
Elaborado por		Entregado por		Recibí conforme	

- Croquis de bodega**



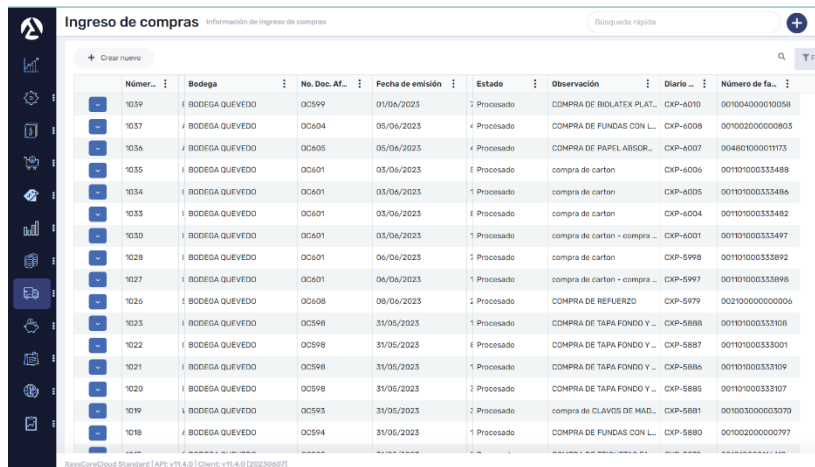




## Anexo B. Evidencias de levantamiento de información y pruebas de control

Figura 8

Sistema Export Xass.



The screenshot displays the 'Ingreso de compras' (Purchase Entry) interface. It features a table with columns for 'Número', 'Bodega', 'No. Doc. Af.', 'Fecha de emisión', 'Estado', 'Observación', 'Diario', and 'Número de fa.'. The table lists various purchase records, including items like 'COMPRAS DE BIOLATEX PLAT...', 'COMPRAS DE FUNDAS CON L...', 'COMPRAS DE PAPEL ABSOR...', and 'compra de carton'. The interface includes a sidebar with navigation icons and a search bar at the top right.

Número	Bodega	No. Doc. Af.	Fecha de emisión	Estado	Observación	Diario	Número de fa.
1039	BODEGA QUEVEDO	OC599	01/06/2023	2 Procesoado	COMPRAS DE BIOLATEX PLAT...	CXP-6010	001004000010058
1037	BODEGA QUEVEDO	OC604	05/06/2023	4 Procesoado	COMPRAS DE FUNDAS CON L...	CXP-6008	001002000000803
1036	BODEGA QUEVEDO	OC605	05/06/2023	4 Procesoado	COMPRAS DE PAPEL ABSOR...	CXP-6007	004801000011173
1035	BODEGA QUEVEDO	OC601	03/06/2023	6 Procesoado	compra de carton	CXP-6006	00101000333488
1034	BODEGA QUEVEDO	OC601	03/06/2023	1 Procesoado	compra de carton	CXP-6005	00101000333486
1033	BODEGA QUEVEDO	OC601	03/06/2023	4 Procesoado	compra de carton	CXP-6004	00101000333482
1030	BODEGA QUEVEDO	OC601	03/06/2023	1 Procesoado	compra de carton - compra ...	CXP-6001	00101000333497
1028	BODEGA QUEVEDO	OC601	06/06/2023	2 Procesoado	compra de carton	CXP-5998	00101000333892
1027	BODEGA QUEVEDO	OC601	06/06/2023	1 Procesoado	compra de carton - compra ...	CXP-5997	00101000333898
1026	BODEGA QUEVEDO	OC608	08/06/2023	2 Procesoado	COMPRAS DE REFUERZO	CXP-5979	002100000000006
1023	BODEGA QUEVEDO	OC598	31/05/2023	1 Procesoado	COMPRAS DE TAPA FONDO V...	CXP-5888	00101000333106
1022	BODEGA QUEVEDO	OC598	31/05/2023	6 Procesoado	COMPRAS DE TAPA FONDO V...	CXP-5887	00101000333001
1021	BODEGA QUEVEDO	OC598	31/05/2023	1 Procesoado	COMPRAS DE TAPA FONDO V...	CXP-5886	00101000333109
1020	BODEGA QUEVEDO	OC598	31/05/2023	2 Procesoado	COMPRAS DE TAPA FONDO V...	CXP-5885	00101000333107
1019	BODEGA QUEVEDO	OC593	31/05/2023	2 Procesoado	compra de CLAVOS DE MAD...	CXP-5801	0010030000003070
1018	BODEGA QUEVEDO	OC594	31/05/2023	1 Procesoado	COMPRAS DE FUNDAS CON L...	CXP-5880	0010020000000977

Figura 9

Archivos en las oficinas de Guayaquil.



<sup>6</sup> Fotos y capturas obtenidas del levantamiento de información.

**Figura 10**  
Revisión documental.



**Figura 11**  
Revisión documental.

DIARIO DE PROVEEDORES No. \_\_\_\_\_

PERIODO ACTUAL: \_\_\_\_\_  
 PERIODO: \_\_\_\_\_  
 ESTADO: \_\_\_\_\_  
 FECHA INGRESO: \_\_\_\_\_  
 OPE. IMPRESIÓN: \_\_\_\_\_

CÓDIGO	NOMBRE DE CUENTA	CC	OC	SERIAS	DESCRIPCIÓN	DEBE	HABER
00000001	INVENTARIO EN TRANSITO	2004	2001003	2021			
00000002	CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (EPS)						
00000003	2.2% % RP OTRAS RETENCIONES						
00000003	MULTAS						
00000003	RP IVA 100%						
00000002	PROVEEDORES VARIOS						
<b>TOTAL</b>							

REVISADO: \_\_\_\_\_ APROBADO: \_\_\_\_\_



Figura 12

Revisión documental.

The image shows a document titled "FACTURA" (Invoice) with a table and various fields. The table has columns for "Cant.", "Precio Unitario", "Descuento", and "Precio Total". The table contains several rows of data, including "SUBTOTAL SIN DESCUENTOS", "VALOR DESCUENTOS", "VALOR DESCUENTO ADICIONAL", "SUBTOTAL 12%", "SUBTOTAL 0%", "SUBTOTAL No objeto de IVA", "SUBTOTAL SIN IMPUESTOS", "ICE", "IVA 12%", and "VALOR TOTAL". There is a handwritten signature "Uando" at the bottom of the document.

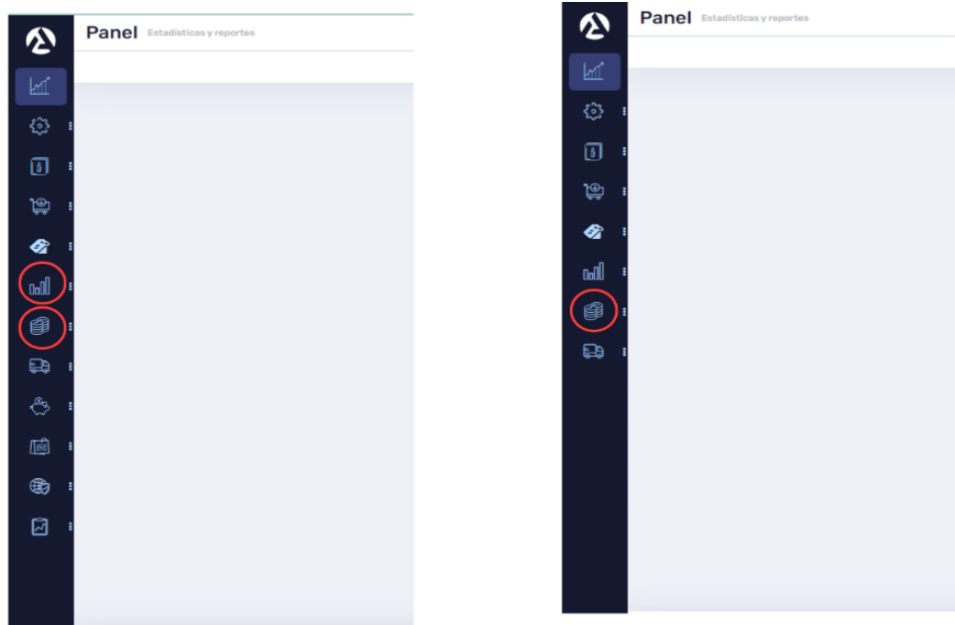
Figura 13

Revisión documental.

The image shows a document titled "FACTURA" (Invoice) with a table and various fields. The table has columns for "Cant.", "Precio Unitario", "Descuento", and "Precio Total". The table contains several rows of data, including "SUBTOTAL SIN DESCUENTOS", "VALOR DESCUENTOS", "VALOR DESCUENTO ADICIONAL", "SUBTOTAL 12%", "SUBTOTAL 0%", "SUBTOTAL No objeto de IVA", "SUBTOTAL SIN IMPUESTOS", "ICE", "IVA 12%", and "VALOR TOTAL". There is a handwritten signature "Uando" at the bottom of the document. The logo "NPD" is visible in the top left corner.

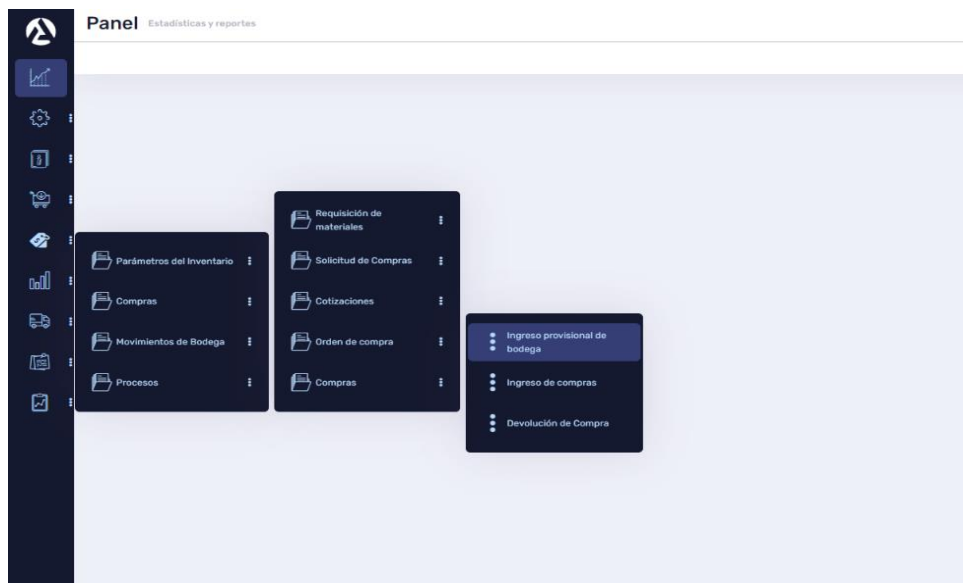
**Figura 14**

*Revisión de los módulos autorizados en distintos perfiles de usuario.*



**Figura 15**

*Módulo de ingreso provisional de bodega autorizado en perfiles distintos al del jefe de bodega*



**Figura 16**  
*Bodega Export Fresh S.A.*



**Figura 17**  
*Bodega Export Fresh S.A.*



**Figura 18**

*Bodega Export Fresh S.A.*



**Figura 19**

*Bodega Export Fresh S.A.*



# Figura 20

Toma de inventario físico a diciembre de 2022.

BODEGA QUEVEDO		
	341 TAPAS	23,336
25056	TAPA PREMIUM 22XU	23,336
25068	TAPA DORAL 22XU	1260
25059	TAPA KRAFT ECONOMICA	52
25063	TAPA PINA AEREA	1176
25064	TAPA PINA 22XU	3814
25065	TAPA PINA DORAL	1128
25066	TAPA PLATANO 208	19520 + 90 (Producto Auditor)
25067	TAPA PREMIUM 208	3962
25068	TAPA PLATANO 22XU	4796
25069	TAPA SHARBATLY 208	4080
25136	TAPA SHARBATLY 22XU	360
25144	TAPA DJ 48 LBS 22XU	270
25153	TAPA FB 22XU	0
25156	TAPA DORAL PLATANO 22XU	4902
25160	TAPA FANNYS MARKET 22XU	5400 6480
25164	TAPA FIT BANANA	4917
25168	TAPA ALEXANDER 22XU	1150
25180	TAPA GOOD FARMER 208	3850
25018	FONDO PREMIUM 22XU	24,099
25020	FONDO DORAL 22XU	1660
25026	FONDO PLATANO 208	1760
25027	FONDO PLATANO 22XU	4796
25028	FONDO PREMIUM 208	3965
25029	FONDO SHARBATLY 208	4085
25138	FONDO SHARBATLY 22XU	360
25139	FONDO PINA DORAL	1128
25146	FONDO 48 LBS 22XU	640
25154	FONDO FB 22XU	0
25157	FONDO DORAL PLATANO 22XU	4830
25161	FONDO FANNYS MARKET 22XU	5400 6480

1010 602  
335 675

00

06

Tapa MARKET (48 LBS UNID) 1100  
FONDO MARKET (48 LBS UNID) 1100  
TAPA MARKET (48 LBS UNID)  
FONDO MARKET (48 LBS UNID)