



Universidad de Costa Rica

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Administración de Negocios

“Propuesta de estrategia para el mejoramiento del modelo de control interno y gestión contable del inventario de la empresa Clarke Logística S.A.”

Estudiantes

Jonathan Bolaños Brenes A20805

Pamela González González 991775

Eduardo Villalobos Soto 983938

Seminario de graduación para optar por el grado de

Licenciados en Contaduría Pública

Febrero 2014



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Acta #034-14

Acta de la Sesión 034 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración de Negocios, celebrada el 26 de febrero de 2014, con el fin de proceder a la Defensa del Trabajo Final de Graduación de **Jonatan Bolaños Brenes, carné A20805, Pamela González González carné 991775, y Misael Eduardo Villalobos Soto, carné 983938**; quienes optaron por la modalidad de Seminario de Graduación. Presentes: Lic. Walter González León, quien presidió; Lic. Danny Zúñiga Sáenz, como Tutor; Lic. Jorge Quirós Chacón como Lector; Lic. Moisés Romero Prado como Lector y Dra. Nadia Ugalde Binda, quien actuó como Secretaria de la Sesión.

Artículo 1

El Presidente informa que los expedientes de los estudiantes postulantes, contienen todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con todos los requisitos del Programa de la Carrera de **Licenciatura en Contaduría Pública**.

Artículo 2

Los estudiantes hicieron la exposición del Trabajo Final titulado "**Propuesta de Estrategia para el Mejoramiento del Control Interno y Gestión Contable del Inventario de la Empresa Clarke Logística, S. A**".

Artículo 3

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron a los postulantes el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron Satisfactorio en opinión del Comité.
(satisfactorias/insatisfactorias)

Artículo 4

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar

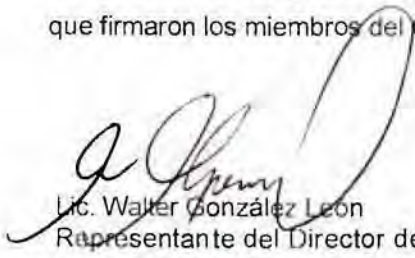
Artículo 5

Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación Satisfactorio y lo declaró Aprobado
(Satisfactorio/insatisfactorio) (aprobado/no aprobado)

Artículo 6

El presidente del Comité Evaluador comunicó en público a los postulantes, el resultado de la deliberación y los declaró **Licenciados en Contaduría Pública**.

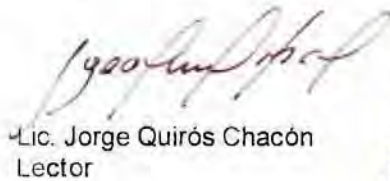
Se les indicó la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y los estudiantes a las 6:30 pm horas.


Lic. Walter González León
Representante del Director de la Escuela

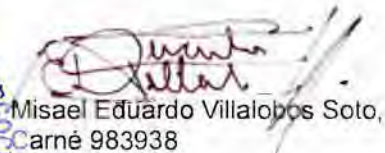

Jonathan Bolaños Brenes,
Carné A20805


Lic. Danny Zúñiga Sáenz
Tutor del Trabajo

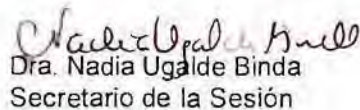

Pamela González González
Carné 991775


Lic. Jorge Quirós Chacón
Lector




Misael Eduardo Villalobos Soto,
Carné 983938

Lic. Moisés Romero Prado
Lector


Dra. Nadia Ugalde Binda
Secretario de la Sesión

Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".

Se aprueba con Distinción

Observaciones:

Derecho de propiedad intelectual

Este trabajo está protegido por los derechos de autor que le confieren a la ley.
Cualquier reproducción total o parcial de este documento requiere la autorización
de los autores.

Dedicatoria

Agradecemos a Dios por permitirnos emprender y culminar esta experiencia tan importante en nuestras vidas.

A nuestros familiares que nos han apoyado y motivado en este gran esfuerzo que hemos realizado.

A nuestro tutor Danny Zuñiga Sáenz por brindar una guía, compartir su experiencia, retroalimentación y sugerencias durante el desarrollo de este trabajo final de graduación.

A nuestros lectores por brindar su apoyo, colaboración y sugerencias durante este proceso.

A la empresa Clarke Logística por toda la información brindada y el espacio para el desarrollo de este proyecto final de graduación.

Y nuestros compañeros por el aporte significativo al proyecto.

Resumen ejecutivo

El principio de Clarke Logística S.A., inicia el 30 de noviembre de 1999, con la decisión del Gerente General, de empezar su negocio propio basado en la venta de equipo y productos médicos, para crear una compañía familiar. Inicia en una pequeña bodega en La Rivera de Belén, en Heredia, con el aporte inicial del Gerente, donde mantiene los productos adquiridos en el mercado nacional e importa líneas de productos innovadores. En el año 2003 logra la exclusividad de dos proveedores importantes a nivel nacional e internacional, producto de un aumento de las ventas y una evolución administrativa y operativa, y consolida su participación en el mercado costarricense. Actualmente, patrocina un proyecto a nivel nacional para hogares de atención al adulto mayor, donde se les otorga descuentos y facilidades de pago

El presente trabajo final tiene como finalidad establecer una propuesta de estrategia para mejorar el modelo de control interno y de gestión contable del inventario, que brinde a la gerencia de Clarke Logística una herramienta integral, económica y adecuada para lograr administrar de forma transparente y controlada, las actividades de cada ciclo transaccional de operaciones, optimizar los controles existentes y el adecuado manejo de los inventarios. Esta propuesta fue diseñada para adaptarse de acuerdo con el crecimiento de la empresa.

La metodología utilizada es una guía de control interno basado en el informe COSO, aplicada a las áreas de inventario y gestión contable de la empresa. Se realiza una descripción y observación de los procesos efectuados por los departamentos de la empresa, los controles existentes, riesgos y documentos generados, por medio de instrumentos de investigación como entrevistas y cuestionarios, visitas a las instalaciones, mapeo y flujogramas de procesos de los

ciclos transaccionales, observaciones de campo, solicitud de información básica para analizar las medidas de control utilizadas por Clarke Logística y su evaluación. Con base en lo anterior, se identificaron los hallazgos presentes en el modelo del control interno y gestión contable del inventario.

Se diseña una propuesta adaptada a Clarke Logística que se enfoca en el control interno y el modelo de gestión contable del inventario que busca optimizar el funcionamiento de la empresa en los registros y el control de los productos adquiridos para la venta, generar información importante para la toma de decisiones, fortalecer el sistema de control interno y la planificación en la parte operativa de los departamentos involucrados de acuerdo con los hallazgos encontrados en los ciclos transaccionales. Posteriormente, se clasifican los hallazgos de acuerdo al nivel de impacto y probabilidad de los riesgos con el fin de desarrollar la propuesta basados únicamente en los hallazgos de mayor materialidad de riesgo, importancia relativa y mayor impacto en las actividades y procesos del inventario.

Las principales causas de los hallazgos encontrados en la investigación son:

- Los procesos operativos y las políticas establecidas en los ciclos transaccionales no se encuentran debidamente documentados lo que afecta las áreas clave para mantener un sistema de control interno óptimo.
- La gerencia no cuenta con información necesaria para medir, evaluar y dar un seguimiento al modelo de control interno y gestión contable relacionado a las áreas que afectan al inventario y que brindan información oportuna y precisa a la gerencia para la toma de decisiones.

Finalmente, se debe señalar que la responsabilidad principal de aplicar el control interno en Clarke Logística recae en la gerencia, con el propósito de crear un compromiso real en todos los niveles de la empresa y contar con la información actualizada, correcta y necesaria para la toma de las mejores decisiones que puedan fortalecer el rumbo de la compañía.

ÍNDICE GENERAL

Contenidos	página
INTRODUCCIÓN.....	16
JUSTIFICACIÓN.....	19
OBJETIVO GENERAL.....	21
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	23
ALCANCE Y LIMITACIONES.....	25

CAPÍTULO I. ENTORNO DEL SECTOR COMERCIAL Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1.1. ENTORNO DEL SECTOR COMERCIAL.....	27
1.1.1. Sector Comercial de productos médicos y aseo e higiene en Costa Rica.....	27
1.2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	30
1.2.1. Enfoque de Control Interno.....	30
1.2.1.1. Historia y evolución.....	30
1.2.1.2. Definiciones.....	31
1.2.1.3. Tipos de control.....	32
1.2.1.4. Enfoque COSO.....	33
1.2.1.5. Componentes del control interno.....	35
1.2.1.6. Limitaciones.....	36
1.2.2. Normas Internacionales de Información Financiera.....	37
1.2.2.1. NIFF para PYMES módulo 13 inventarios.....	37
1.2.3. Normas Internacionales de Auditoría.....	38
1.2.3.1. Normas relacionadas.....	39
1.2.3.1.1. NIA 315.....	39

ÍNDICE GENERAL

Contenidos	página
1.2.3.1.2 NIA 330.....	41
1.2.3.1.3 NIA 500.....	43
1.2.3.1.4 NIA 520.....	44
1.2.3.1.5 NIA 530.....	46
1.2.4 Inventarios.....	47
1.2.4.1 Introducción.....	47
1.2.4.2 Definición.....	48
1.2.4.3 Clasificación de los inventarios.....	50
1.2.4.4 Selección del sistema de valuación.....	53
1.2.4.5 Selección del método de valuación.....	55
1.2.4.6 Costos de Inventarios.....	62
1.2.4.7 Control Interno.....	64
1.2.4.8 Rotación de inventarios.....	68
CAPÍTULO II. DESCRIPCIÓN DE CLARKE LOGÍSTICA S.A.	
2.1. Aspectos generales.....	69
2.1.1. Inicio y crecimiento.....	69
2.1.2. Estructura Organizacional.....	72
2.1.3. Gestión administrativa.....	76
2.1.3.1 Misión y visión.....	77
2.1.3.2 Objetivos de la empresa.....	78
2.1.3.3 Ética empresarial.....	79
2.1.3.4 Análisis empresarial y de su entorno.....	79
2.1.3.5 Seguros.....	81
2.1.3.6 Presupuestos.....	82

ÍNDICE GENERAL

Contenidos	página
2.2. Gestión actual de inventarios	82
2.2.1. Modelo contable.....	82
2.2.2. Sistema contable.....	83
2.2.3. Registro de inventario.....	84
2.2.3.1. Registro contable.....	84
2.2.3.2. Toma física de inventarios.....	96
2.2.4. Manejo de inventarios.....	97
2.2.4.1. Línea de productos.....	97
2.2.4.2. Compras.....	100
2.2.4.3. Almacenamiento y bodegaje.....	101
2.2.4.4. Reportes.....	103

CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

3.1. Hallazgos de control interno	107
3.1.1. Gestión Contable.....	109
3.1.2. Ciclos transaccionales.....	114
3.1.2.1. Ciclo de ingresos.....	114
3.1.2.1.1. Hallazgos ciclo de ingresos.....	127
3.1.2.2. Ciclo de producción.....	130
3.1.2.2.1. Hallazgos ciclo de producción.....	140
3.1.2.3. Ciclo de egresos.....	143
3.1.2.3.1. Hallazgos ciclo de egresos.....	147
3.1.2.4. Ciclo de tesorería.....	147
3.1.2.4.1. Hallazgos ciclo de tesorería.....	166
3.1.2.5. Ciclo de Información financiera.....	166
3.1.2.5.1. Hallazgos ciclo de información financiera.....	175

ÍNDICE GENERAL

Contenidos	página
CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL MODELO DE GESTIÓN CONTABLE Y CONTROL DE INVENTARIOS	
4.1. Aspectos generales de la propuesta.....	177
4.2. Detalle de los hallazgos.....	178
4.3. Recomendaciones.....	180
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1. Conclusiones.....	240
5.2. Recomendaciones.....	242
BIBLIOGRAFÍA.....	243
ANEXOS.....	247

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro n°	página
1.1 Ejemplo costo promedio ponderado.....	86
1.2 Detalle de las bodegas del inventario.....	95
1.3 Ventas resumidas por línea.....	98
1.4 Detalle de los reportes para el inventario.....	104
1.5 Tabla de simbología.....	111
1.6 Escala de medición cuestionario de control interno.....	112
1.7 Matriz de riesgos y controles: ciclo de ingresos.....	125
1.8 Matriz de riesgos y controles: ciclo de producción.....	137
1.9 Matriz de riesgos y controles: ciclo de egresos.....	146
1.10 Matriz de riesgos y controles: ciclo de tesorería.....	151
1.11 Rango de calificación ciclo de efectivo.....	154
1.12 Datos toalla de cocina scott mayordomo.....	155
1.13 Datos indicador biológico.....	158
1.14 Datos indicador comply.....	160
1.15 Escala para calificar la probabilidad de un riesgo.....	178
1.16 Escala para calificar el impacto de un riesgo.....	179
1.17 Boleta de solicitud de pedidos.....	186
1.18 Procedimiento para mínimos y máximos de inventario.....	191

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro n°	página
1.19 Calculo de máximos y mínimos.....	195
1.20 Análisis de Pareto de compras.....	196
1.21 Niveles de autorización.....	196
1.22 Indicador de los pedidos generados.....	198
1.23 Indicador del volumen de compras.....	201
1.24 Autorizaciones y descuentos para clientes de consumo.....	205
1.25 Descuento para clientes de privado.....	207
1.26 Descuento para clientes de importado.....	208
1.27 Descuento por pronto pago.....	209
1.28 Esquema de autorizaciones de crédito.....	212
1.29 Historial de revisión de la política de devoluciones.....	214
1.30 Hoja de contacto con el cliente.....	237

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Figura n°	página
1.1 Organigrama de Clarke Logística S.A.....	72
1.2 Página Web – Sección de Contáctenos.....	81
1.3 Flujograma: Ciclo de Ingresos.....	116
1.4 Flujograma: Ciclo de producción.....	32
1.5 Flujograma: Ciclo de Egresos.....	145
1.6 Ciclo de Efectivo.....	154
1.7 Ciclo Toalla de Cocina Scott Mayordomo.....	157
1.8 Calculo de días efectivos Toalla de Cocina Scott Mayordomo.....	158
1.9 Ciclo Indicador Biológico.....	159
1.10 Calculo de días efectivos Indicador Biológico.....	160
1.11 Ciclo indicador Comply.....	161
1.12 Calculo de días efectivos Indicador Comply.....	162
1.13 Calculo periodo medio de cobro (PMC) año 2011.....	164
1.14 Calculo Periodo medio de cobro (PMC) año 2012.....	165
1.15 Cálculo periodo medio de pago (PMP) año 2011.....	166
1.16 Cálculo periodo medio de pago (PMP) año 2012.....	166
1.17 Sección 1: Presentación a Gerencia.....	173
1.18 Sección 2: Presentación a Gerencia.....	174
1.19 Sección 3: Presentación a Gerencia.....	175
1.20 Detalle de calendario de pagos 2014.....	190
1.21 Grafico indicador de pedidos generados.....	200
1.22 Grafico Indicador de volumen de compras.....	203

CUESTIONARIOS

Cuestionario n°	página
1.1 Ciclo de ingresos.....	128
1.2 Ciclo de producción.....	140

INTRODUCCIÓN

La comercialización, distribución e importación y exportación de productos médicos, de higiene y químicos especializados, conllevan a mejorar el sistema de salud operativo mundial para la prevención, diagnóstico y rehabilitación de enfermedades, porque permiten que el desarrollo de los productos sea de calidad, que las regulaciones sean de carácter obligatorio y de satisfacción para los clientes.

Grandes visionarios y hábiles empresarios han creado, gracias a la gestión adecuada de los recursos, un impacto en las economías del mundo; generan una gran cantidad de empleo, de ingresos, y encuentran un mercado exigente en el sector de la salud para cubrir las necesidades de los individuos

La globalización, como medio de desarrollo comercial entre los países, ha dado lugar a que las empresas realicen diferentes esfuerzos a nivel organizacional, tecnologías de información, logística, financiero-contable, publicidad y mercadeo, para seguir siendo competentes, aperturas de nuevos mercados y lograr continuidad en sus operaciones.

En Costa Rica, algunas empresas adoptan estrategias para el crecimiento basados en perspectivas teóricas, asesorías profesionales, talleres de formación, capacitaciones al personal y aprendizaje empírico, las cuales aplican los conocimientos que sus dirigentes han adquirido a lo largo del tiempo, para generar cambios en todos los niveles de la organización.

Las diversas variables en las operaciones de las empresas, requieren una mejora continua, exigente revisión de procesos, gestión más eficiente, eficaz y económica, con enfoques orientados a satisfacer las necesidades de los clientes (internos y externos) y la implementación de nuevos controles.

Por lo tanto, los modelos contables y el control interno son herramientas fundamentales y obligatorias para estos logros, dadas las limitaciones de recursos y la necesidad de aprovecharlos al máximo.

Para las organizaciones, el Modelo de Gestión Contable y el Control Interno, funcionan como sistemas integrales y trascendentales que proporcionan el rumbo marcado para la realización de las operaciones, a través de un marco de eficiencia, acorde a la naturaleza de la empresa, que favorece el alcance de las metas y objetivos planteados por la administración.

La estrategia para el mejoramiento del Modelo de Gestión Contable y el Control Interno de la empresa Clarke Logística S.A., orientada al inventario, implica que cada una de sus áreas a estudiar permita consolidar diferentes departamentos de la organización para el logro sus objetivos, puesto que el Control Interno permitirá dar un panorama actual de la gestión de las actividades de la empresa.

El presente estudio se enfoca en brindar una estrategia dirigida a la Gestión Contable y el Control Interno del inventario de la empresa Clarke Logística S.A., que contribuya en la mejora de registros, movimientos y controles contables, para ayudar al logro de sus objetivos organizacionales.

En el primer capítulo se describe el entorno del sector comercial de productos médicos, de higiene y químicos especializados en Costa Rica, así como, a los enfoques y conceptos del control interno y la mención de las principales leyes, reglamentos y normas de auditoría que servirán de parámetro para la formulación de la propuesta.

El segundo capítulo describe puntos generales de la empresa Clarke Logística S.A., tales como inicio y crecimiento de la misma, su gestión administrativa y estructura organizacional, además se detalla el manejo contable y operativo del inventario.

El diagnóstico y análisis de la situación de la entidad, incluyendo deficiencias de Control Interno y las posibles causas y efectos, se detallan en el tercer capítulo.

El cuarto capítulo describirá la propuesta de estrategias para el mejoramiento de la Gestión Contable y el Control Interno y control de inventarios de la empresa Clarke Logística S.A., la cual representa un instructivo de implementación práctica para la administración.

Finalmente, las conclusiones generales del estudio y recomendaciones a la administración se desglosan en el quinto capítulo.

JUSTIFICACIÓN

Este proyecto surgió como respuesta a una necesidad de la Gerencia y del Departamento de Contabilidad de Clarke Logística S.A., por encontrar una estrategia para el mejoramiento del modelo de Gestión Contable y Control Interno para el inventario.

Clarke Logística S.A. tiene aproximadamente 13 años de operar en el mercado nacional, en la promoción, importación, venta y distribución de productos médicos descartables, limpieza, higiene, aseo y químicos especializados.

Ofrece productos de primera calidad, a precios competitivos, respaldados por un servicio con valor agregado que le han permitido alcanzar un nivel de crecimiento aceptable para cubrir las necesidades de la gerencia y de sus colaboradores.

Posee talento humano capacitado para brindar un servicio esmerado, mismo que ha llevado a la empresa en invertir en este recurso tan importante desde sus inicios hasta la actualidad.

Por la naturaleza del entorno competitivo, la empresa tomó la oportunidad de importar productos médicos descartables, limpieza y aseo, bioquímicos, con el fin de ofrecer un mejor precio a los clientes, donde se procura una rentabilidad que le permitiera hacer frente a sus obligaciones y proyectarse hacia otras regiones de Costa Rica.

Como resultado de su gestión, ha conseguido establecer diferentes canales de ventas, así como ruteos establecidos que permiten abarcar casi todo el territorio nacional.

Parte de los logros de Clarke logística, es que se ha enfocado en atraer y satisfacer las necesidades de instituciones gubernamentales, educativas, salud, hospitales privados, hogares de ancianos y clientes en general.

Lo anterior le permite satisfacer de una forma eficiente y eficaz las necesidades que ellos requieran; la gerencia se ha planteado colaborar con la mayor cantidad de organizaciones de este tipo, para lo cual utiliza estrategias como promociones, descuentos, donaciones, las cuales, benefician a una cantidad significativa de personas.

Desde sus inicios, el modelo de Gestión Contable e Inventarios ha sufrido cambios que han debilitado la estructura general que la gerencia ha construido.

Por lo tanto, el Departamento de Contabilidad plantea como una de las principales debilidades, que las decisiones que se han generado de acuerdo a las operaciones no cuentan con suficientes perspectivas teóricas que respalden a la gerencia para la toma de decisiones.

Clarke Logística, no cuenta con suficientes recursos económicos ni humanos para ejecutar un estudio de las necesidades básicas que permita

describir, diagnosticar y analizar sus estrategias referentes a la Gestión Contable y control interno de su inventario.

En su afán por encontrar soluciones y planes de acción prácticos, eficaces, eficientes y económicos y además contar con la disposición de profesionales con experiencia en el área de la Contaduría Pública, la gerencia cree en la oportunidad de que un grupo de estudiantes avanzados de la Universidad de Costa Rica, elaboren esta propuesta y sirva como una herramienta de información que satisfaga las necesidades en el área de estudio.

Esta compañía, permanece consolidadamente en el mercado nacional, lo que despierta el interés por encontrar una estrategia de mejora al modelo contable y control interno del inventario para que le permita un crecimiento en general de la organización.

En conclusión, se espera que el desarrollo de este trabajo final de graduación cumpla las expectativas y dé una respuesta satisfactoria a la gerencia de Clarke Logística.

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una propuesta para el mejoramiento del modelo de gestión contable y control interno del inventario de la empresa Clarke Logística S.A. para lograr mejoras en los procesos contables y operativos del inventario mediante métodos

de descripción, diagnóstico y análisis de las diversas actividades que desarrolla la compañía.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir los aspectos generales del mercado nacional de los productos médicos y de higiene para presentar las principales perspectivas teóricas que servirán como pilares para el desarrollo de esta investigación.
2. Puntualizar las actividades desarrolladas por la empresa, el modelo contable y los procedimientos de control interno aplicados al inventario, que permitan diagnosticar su operación actual.
3. Analizar las políticas de gestión contable y control interno que emplea la organización en el manejo de los inventarios, mediante una comparación entre la información recopilada y las perspectivas teóricas para elaborar la propuesta.
4. Proponer una estrategia para el modelo de gestión contable y control interno del inventario, mediante un programa de mejoramiento con base en la normativa vigente.
5. Plantear las conclusiones y recomendaciones, como resultado de esta investigación.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo final de graduación se utilizará la investigación descriptiva. Consiste en conocer las situaciones, operaciones y actitudes predominantes por medio de la descripción exacta de las actividades procesos y personas de la empresa en estudio.

A continuación se puntualizan las técnicas y herramientas que se aplicarán para desarrollar la investigación utilizando un enfoque cualitativo, en las siguientes etapas:

1. Recopilación de la información

Se usarán fuentes primarias y secundarias, las cuales se clasifican de la siguiente manera:

Las fuentes secundarias se basan en información documental, donde se consulta libros de texto relacionados con la gestión contable y control interno del inventario, revistas especializadas, tesis de grado de la UCR, artículos de periódicos referentes al tema en estudio, normas internacionales de auditoría, normas internacionales de información financiera, revisión de información financiera de la empresa, consulta de páginas de Internet, así como leyes y reglamentos que regulan la actividad.

Con respecto a las fuentes primarias se utilizarán técnicas de recopilación de información para cada una de las siguientes etapas:

- Entendimiento de la entidad y su entorno: En el inicio de esta investigación, se recopilará toda aquella información suficiente y competente que permita conocer la situación actual del sector comercial de productos médicos y de higiene.

Para tener un entendimiento de la entidad y su entorno se van a considerar los siguientes aspectos:

- Factores de la industria, regulación, y marco de referencia de la información financiera.
 - La naturaleza de la entidad, así como la selección y aplicación de políticas contables en la cuenta del inventario.
 - Misión, visión, objetivos, valores y estrategias establecidas por la empresa.
 - Análisis del modelo de gestión contable de y control interno del inventario utilizado por la organización.
- Investigación departamental: Es necesario investigar con los diferentes departamentos de la empresa, los desarrolladores del software y otras personas relacionadas con las actividades de la misma, por medio de entrevistas, observaciones, inspecciones, que permitan identificar la efectividad y perspectivas de las operaciones de control interno y gestión contable del inventario de la entidad en estudio.
 - Entrevistas: Se realizarán entrevistas al gerente dueño de Clarke Logística S.A., que puedan colaborar en la comprensión del modelo de gestión contable y control interno del inventario de la empresa en cita.

2. Clasificación y ordenamiento de la información

Una vez recopilada la información se procesará y ordenará para cumplir con los objetivos propuestos en esta investigación.

3. Análisis de la información

Para cumplir con esta etapa, se analizarán los datos obtenidos mediante la descripción del modelo de gestión contable del inventario que se utiliza en la organización para determinar las posibles variaciones entre los procesos y procedimientos actuales y la normativa vigente.

4. Planteamiento de la propuesta

Una vez finalizado el proceso de recopilación, desarrollo e investigación de la información se elaborará la propuesta de un modelo de gestión contable y control interno para el inventario, de la empresa Clarke Logística S.A.

5. Conclusiones y recomendaciones

Se concluirá el trabajo final de graduación, con el establecimiento de las conclusiones y recomendaciones para la implementación de la propuesta.

ALCANCE Y LIMITACIONES

El propósito de esta investigación es desarrollar una estrategia para el mejoramiento de la gestión contable y control de inventario para la empresa Clarke logística S.A., para lo que se toma en cuenta las distintas operaciones que forman parte del manejo del inventario, para lograrlo se tomará como base las Normas de información financiera y Normas internacionales de auditoría relacionadas con el registro contable y control de inventarios y el informe COSO.

La información recopilada y que se presentará en esta investigación, será facilitada por las jefaturas de los distintos departamentos involucrados en los procesos de gestión contable y sistema de control interno relacionado con el inventario, éstos, se reservarán todos aquellos datos que consideren de carácter estrictamente confidencial.

La investigación será una propuesta para la empresa Clarke Logística S.A., por lo tanto, la implementación queda bajo la responsabilidad de la Gerencia.

El trabajo final de graduación se desarrollará entre los meses de abril 2012 a setiembre de 2012, la información a utilizar será comprendida desde el año 2010, año en el que la empresa considera que tiene un dominio significativo del nuevo software instalado, de los procedimientos y procesos del inventario, así como la capacitación de los usuarios, por lo tanto, todas las situaciones ocurridas fuera de este periodo, no forman parte de la investigación

Toda información referente al sistema informático se basará en manuales de usuarios proporcionados por la Gerencia, y por medio de entrevistas con la empresa que ofrece el servicio, con la limitación de que el acceso a la información del sistema estará sujeto a la disposición proporcionada por esta empresa.

CAPÍTULO I: ENTORNO DEL SECTOR COMERCIAL Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS

En este capítulo, se desarrollan tanto los aspectos conceptuales como contextuales del sector comercial de productos médicos, aseo e higiene Costa Rica, su definición, orígenes y características. Además, se explican ampliamente las bases teóricas que servirán como pilares en la elaboración de la propuesta de estrategia para el mejoramiento del modelo de control interno y gestión contable del inventario de la empresa Clarke Logística S.A.

Por último, se detallan las normas relacionadas con el proyecto, con el objetivo de facilitar al lector la comprensión de los aspectos evaluados y los procedimientos que se plantearán.

1.1 Entorno comercial

1.1.1 Sector Comercial de productos médicos, aseo e higiene en Costa Rica

El sector comercio existe desde hace muchos años, desde que los españoles conquistaron América se inicia el comercio, aunque de forma natural se realizaban compras y ventas desde el concepto llamado trueque. Prácticamente existía un sistema de comercio definido en la manifestación de intercambio de productos y servicios.

El Comercio, básicamente, es la actividad socioeconómica donde se intercambian materiales que sean libres en el mercado de compra y venta de bienes y servicios, sea para su uso, para su venta o su transformación. Es el cambio o transacción de algo a cambio de otra cosa de igual valor.

Este concepto, encierra, que los orígenes del comercio son tan primitivos como el ser humano, las personas, quienes convivían en comunas, tenían la necesidad latente de intercambiar los productos que producían entre los demás para poder sobrevivir.

Esta actividad funciona como medio efectivo entre culturas y pueblos, durante la historia, ha sido desencadenante de conflictos de ideologías, incluso, de medio de conquista entre naciones. Sin embargo, cuando se conversa de comercio, cabe rescatar que de este sector, surgen innovadoras ideas para mejorar la calidad de vida de los personas.

Las actividades comerciales son prácticas que conllevan a un intercambio de bienes y servicios mediante un mercader o comerciante. Según el artículo 5º del código de comercio de Costa Rica, se considera comerciantes a:

- a) Las personas con capacidad jurídica que ejerzan en nombre propio actos de comercio, haciendo de ello su ocupación habitual;
- b) Las empresas individuales de responsabilidad limitada;
- c) Las sociedades que se constituyan de conformidad con disposiciones de este Código, cualquiera que sea el objeto o actividad que desarrollen;

d) Las sociedades extranjeras y las sucursales y agencias de éstas, que ejerzan actos de comercio en el país, sólo cuando actúen como distribuidores de los productos fabricados por su compañía en Costa Rica.

Estas actividades, independientemente de su objetivo, benefician a grupos de usuarios de la información, como proveedores, clientes, empleados, comerciantes, entidades financieras, y demás.

En Costa Rica, la economía ha sido transformada de acuerdo a las decisiones de los diferentes gobernantes, desde un notable crecimiento en las tres décadas de los años 50 a los años 80, los programas de ajuste empresarial, las importaciones y exportaciones, los tratados de libre comercio y hasta otras iniciativas de desarrollo.

De acuerdo a un estudio del Banco Mundial sobre estabilidad política ubica a Costa Rica en el primer lugar de Latinoamérica y en la posición 36 del mundo entre 209 países de todo el mundo. Además, cuenta con una democracia estable y es mundialmente reconocida.

También, sobresale el sistema de salud consolidado que es atractivo para que las empresas de productos médicos y de higiene y aseo personal inviertan su capital en el país. La mano de obra calificada forma parte de las variables consideradas por las empresas para operar en Costa Rica.

Por lo tanto, existen una serie de empresas que comercializan productos médicos descartables, de aseo e higiene personal con capital extranjero y que pasan casi dos décadas de existencia. Algunas bajo la modalidad de zona franca. Generando miles de empleados, oportunidades de crecimiento, competitividad, oferta y demanda, satisfacción de clientes, instituciones gubernamentales, entre otros beneficios para el país.

1.2 Fundamentos Teóricos

1.2.1 Enfoque de control interno

1.2.1.1 Historia y evolución

El origen del Control Interno, suele ubicarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

La “gran empresa” fue la causa principal que dio origen al Control Interno, esto como consecuencia del aumento visto en la producción. Los propietarios de los negocios no podían atender personalmente los problemas de producción, comercial y administrativos, por lo cual tuvieron que comenzar a delegar funciones dentro de la organización. Con la creación de sistemas y procedimientos que disminuían los errores o fraude se inició a reconocer la necesidad de llevar un control sobre la gestión de los negocios ya que la fase administrativa no se le había prestado tanta atención.

La organización y coordinación del sistema de contabilidad y los procedimientos adoptados con el fin de brindar, hasta donde sea posible, el máximo de protección fue originalmente ideado por los contadores como “comprobación interna”, para luego ser llamado como control interno.

Se puede afirmar que el Control Interno ha sido preocupación de la mayoría de las entidades, aunque con diferentes enfoques y terminologías, lo cual se puede evidenciar al consultar los libros de texto de auditoría, los artículos publicados por organizaciones profesionales, universidades y autores individuales.

1.2.1.2 Definiciones

Es un proceso continuo de gran importancia realizado para proporcionar seguridad razonable respecto al logro de los objetivos, llevado a cabo por la dirección, gerencia y otros empleados de la entidad basado en las siguientes categorías:

- a) Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información financiera que sea presentada con oportunidad:

La información se hallará confiable siempre y cuando sea exacta, veraz y precisa, y será oportuna si tiene los datos suficientes que serán comunicados en un periodo oportuno.

c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones:

Con una conducción adecuada de las actividades organizacionales. Se busca utilizar las mejores prácticas y hacer el uso más apropiado de los recursos.

d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico y otras normas gubernamentales:

Sea de carácter jurídico (leyes, decretos, reglamentos, jurisprudencia legal y constitucional, etc.), técnico (documentos normativos emitidos por autoridades con competencia en materias específicas) o administrativo (disposiciones internas de la institución).

1.2.1.3 Tipos de control

A continuación se indica la clasificación de los controles internos:

Controles Contables: comprende el plan de organización y todos los procedimientos cuya objetivo es resguardar los bienes activos y la confiabilidad de los registros contables.

Controles Administrativos: comprende el plan de la organización con la normativa y los procedimientos existentes que se refieren al acatamiento de las políticas de la Dirección. Están vinculados a la eficiencia operativa y normalmente solo influyen indirectamente en los registros contables.

Controles preventivos: puestos en práctica para anticipar un evento no deseado antes de que ocurra. Ejemplo: un software de seguridad que impida los accesos no autorizados al sistema

Controles detectivos: estos se aplican cuando fallan los preventivos para tratar de conocer cuanto antes el evento ya que identifican el evento en el momento que está sucediendo.

Controles correctivos: se aseguran que las correcciones se lleven a cabo para modificar un evento no deseado.

1.2.1.4 Enfoque COSO

Después de años de incremento en la preocupación sobre enfoque dado a control interno la necesidad de un reglamento que brindara los principios y conceptos principales así como direcciones claras y un lenguaje común se tornó ineludible. El “Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission” conocido como (COSO) publicó el Internal Control – Integrated Framework para mejorar los sistemas de control interno proporcionando esta guía para compañías. Desde su publicación la metodología se ha incorporado en políticas y regulaciones siendo utilizada por muchas corporaciones y así mejorando sus actividades de manejo de control.

El objetivo de este reglamento no es reemplazar el marco de control interno, más bien lo incorpora dentro de su enfoque, y así brindando una oportunidad para

que las compañías de mejorar sus prácticas de control interno y orientarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo.

La base para esta gestión de riesgo es que todas las empresas deben generar valor para sus accionistas. El principal reto para las empresas es definir el porcentaje de riesgo que está dispuesto a aceptar, el enfoque de COSO le brinda a la gerencia una manera efectiva para manejar la incertidumbre y agregar valor.

La presente investigación utilizara como base para su desarrollo el enfoque de control interno COSO, la cual involucra riesgos y oportunidades que afectan la creación o preservación del valor.

Es importante aclarar algunos de los términos utilizados en la elaboración del concepto de gestión de riesgo para el control interno:

- Es un proceso que fluye, es decir un medio para alcanzar un fin.
- Lo afectan todas las personas que actúan en todos los niveles dentro de la organización.
- Se aplica en el desarrollo de estrategia.
- Diseñado para identificar y manejar el riesgo de eventos que pueden afectar la entidad.
- Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común.

La gerencia de riesgo está enfocada en ayudar a lograr los objetivos de las empresas, específicamente en las siguientes categorías: Estrategia – Objetivos, Operaciones – uso eficaz y eficiente de recursos, Reporteo – confiabilidad de reportes, y Cumplimiento – de leyes y reglamentos.

1.2.1.5 Componentes de control interno

El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de ocho componentes interrelacionados, estos se derivan del modo que la gerencia direcciona la corporación. Los componentes son los siguientes:

Ambiente interno: Contiene el tono de una organización y establece la base de cómo el riesgo se percibe y se dirige en la entidad, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos, así como el entorno en que se opera.

Desarrollo de los objetivos: Los objetivos deben existir antes de que la administración pueda identificar potenciales eventos que afecten a su logro. La administración debe tener en marcha un proceso para establecer objetivos que estén alineados con la misión y con el riesgo aceptado.

Identificación de eventos: Identificar los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Las oportunidades se re-direccionan hacia la estrategia y desarrollo de objetivos.

Evaluación de riesgos: Se analizan los riesgos de acuerdo a su probabilidad e impacto, como base para determinar cómo deben ser gestionados y se analizan desde una doble perspectiva, inherente y residual.

Respuesta al riesgo: La dirección selecciona las posibles respuestas, para evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos; desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo en la entidad.

Actividades de control: Para asegurar que la respuesta al riesgo es ejecutada eficazmente se establecen las políticas y procedimientos.

Información y comunicación: Se identifica la información relevante, se documenta y comunica de una manera y con un plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades.

Monitoreo: La totalidad de la gestión de riesgos corporativos se monitorea, realizando modificaciones necesarias cuando sea oportuno.

1.2.1.6 Limitaciones

El concepto “seguridad razonable” está relacionado con el reconocimiento de la existencia de limitaciones inherentes del Control Interno, por lo tanto, en el desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultado de

interpretaciones erróneas de instrucciones, el juicio humano en la toma de decisiones puede ser errado, desperfectos pueden ocurrir debido a fallas humanas, los controles pueden ser burlados por la colusión de dos o más personas, y la gerencia tiene la capacidad de anular las decisiones.

1.2.2 Normas Internacionales de Información Financiera

Clarke Logística actualmente se encuentra realizando trámites para poder incorporarse al régimen de PYMES, y es la expectativa de la empresa lograr este cambio en los próximos meses. Tomando lo anteriormente mencionado en consideración se ha decidido utilizar como principal marco de referencia la NIFF para PYMES módulo 13 Inventarios emitida por el IASB, la presente establece los requisitos de reconocimiento, definiciones, medición, presentación e información a revelar referente a inventarios.

1.2.2.1 NIFF para PYMES Modulo 13 Inventarios

Inventarios son activos poseídos para ser vendidos en el curso normal de la operación; en proceso de producción de cara a tal venta, o en la forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o en el suministro de servicios.

Se entiende como activo: un recurso que es de la entidad y fue obtenido por acontecimientos pasados, con el que se espera obtener beneficios económicos en el futuro.

Los inventarios se consideraran como activos corrientes. Un activo denominado corriente o circulante, como también se conoce, es considerado como líquido, ya que la expectativa es que se espera se convierta en efectivo en el corto o mediano plazo, o bien que se incorpore al proceso productivo en un periodo inferior a un año.

Entre los inventarios igualmente se incluyen los bienes comprados y almacenados para revender, entre los que se encuentran, por ejemplo, las mercancías obtenidas por un minorista para revender a sus clientes, y también la compra de propiedades comerciales con la intención de venderlas para obtener una ganancia a medio plazo. De igual forma son inventarios los productos en curso de fabricación o terminados por la empresa, así como los materiales y suministros para ser usados en el proceso productivo.

Quedan excluidos del término de inventario los siguientes de acuerdo a la normativa utilizada: Las obras en progreso, incluyendo los contratos de servicios directamente relacionados que surgen de contratos de construcción, los instrumentos financieros, los activos biológicos relacionados con la actividad agrícola y productos agrícolas en el punto de cosecha o recolección.

1.2.3 Normas Internacionales de Auditoría

De conformidad con la primera norma general de Auditoría, el estudio y evaluación del control interno debe ser efectuado por una persona o personas que tengan entrenamiento técnico adecuado y experiencia como auditores.

El auditor necesita entender el sistema entero de manera que pueda identificar y evaluar las características esenciales de control contable. Para lograr este cometido se tiene que contar con una constante capacitación para mantenerse informado de los nuevos productos, procesos y habilidades.

Se seleccionaron las siguientes normas de auditoría como un marco normativo de referencia para el desarrollo del trabajo final de graduación.

1.2.3.1 Normas Relacionadas

1.2.3.1.1 NIA 315 Entendimiento de la entidad y su entorno evaluación de los riesgos de representación errónea de importancia relativa

Esta norma tiene como su fin principal el establecimiento de normas y guías que le permitan al auditor obtener un entendimiento de la entidad y su entorno, incluyendo su control interno, que sea suficiente para identificar y evaluar los riesgos de representación errónea de importancia relativa de los estados financieros, es decir de los errores significativos, ya sea debido a fraude o error y el criterio y la capacidad necesarias para diseñar y llevar a cabo procedimientos apropiados de auditoría.

En cuanto al proceso de evaluación del riesgo por la entidad, el auditor deberá obtener un entendimiento del sistema de información, incluyendo los procesos de negocio relacionados, relevante para la información financiera, incluyendo las áreas siguientes:

- Las clases de transacciones en las operaciones de la entidad que sean importantes para los estados financieros.
- Los procedimientos, tanto en sistemas de tecnologías de información (TI) como manuales, por los que se inician, registran, procesan e informan dichas transacciones en los estados financieros.
- Los registros contables relacionados, ya sea electrónicos o manuales, que soportan información y cuentas específicas en los estados financieros, respecto de iniciar, registrar, procesar e informar las transacciones.
- Cómo captura el sistema de información los hechos y condiciones, distintos de clases de transacciones, que son importantes para los estados financieros.
- El proceso de información financiera utilizado para preparar los estados financieros de la entidad, incluyendo estimaciones contables y revelaciones importantes.

Entre los procedimientos que el auditor debería ejecutar para obtener el conocimiento de la entidad se encuentran los siguientes:

- La indagación oral a la dirección y otros funcionarios del ente.
- La revisión analítica preliminar.
- La observación e inspección.

Además, estos procedimientos de conocimiento de la entidad comprenden los siguientes aspectos:

- Factores de la industria, de regulación y otros factores externos
- Naturaleza de la entidad, tomando en cuenta la selección y aplicación de políticas contables de la entidad
- Objetivos y estrategias y los riesgos de negocio
- La medición y revisión del desempeño de la entidad
- El control interno

Todos los aspectos mencionados deben ser discutidos por el auditor con su equipo de trabajo. Esta norma se refiere muy detalladamente a todos los pasos que debe dar el auditor para cumplir con el cometido de obtener un entendimiento suficiente de la entidad y del entorno en el que se desenvuelve. El auditor deberá de acuerdo a los riesgos observados y detectados determinar los controles que tiene que establecer la entidad para reducir esos riesgos y diseñar los procedimientos de auditoría que le permitan obtener suficiente seguridad y confiabilidad en su opinión sobre los estados financieros en estudio.

1.2.3.1.2 NIA 330 Procedimiento del auditor en respuesta de los riesgos evaluados

La norma establece las guías para responder en forma global a la evaluación de los riesgos de errores significativos en los estados contables a mediante la aplicación de los procedimientos de auditoría. Estos procedimientos de auditoría están dirigidos para responder a los riesgos en el nivel de las afirmaciones contenidas en los estados contables. Incluyen pruebas de controles que mitiguen los riesgos evaluados y la determinación de naturaleza, extensión y oportunidad de la aplicación de los procedimientos sustantivos adecuados. Finalmente, la norma incluye elementos para evaluar la suficiencia de los elementos de juicio obtenidos y expresa la manera en que deben documentarse en papeles de trabajo los resultados de los procedimientos aplicados.

De acuerdo con la Normas Internacionales de Auditoría, el auditor debe diseñar y desempeñar procedimientos adicionales de auditoría cuya naturaleza, oportunidad y extensión respondan a los riesgos evaluados de representación errónea de importancia relativa al nivel de aseveración. El propósito es proporcionar un vínculo claro entre la naturaleza, oportunidad y extensión de los procedimientos adicionales de auditoría del auditor y la evaluación del riesgo.

Al diseñar procedimientos adicionales de auditoría, el auditor considera asuntos como los siguientes:

- La importancia del riesgo: el auditor debe determinar repuestas generales para enfrentar los riesgos importantes.
- La probabilidad de que ocurra una representación errónea de importancia relativa: el auditor debe diseñar y realizar procedimientos de auditoría adicionales, incluyendo pruebas de controles, cuando sea relevante y procedimientos sustantivos, cuya naturaleza, oportunidad y

extensión respondan a los riesgos valorados de declaración importante con respecto a la información.

- Las características de la clase de transacciones: saldo de la cuenta o revelación implicadas. La naturaleza de los controles específicos usados por la entidad.
- Si el auditor espera obtener evidencia de auditoría para determinar si los controles de la entidad son efectivos para prevenir, o detectar y corregir, representaciones erróneas de importancia relativa.
- La naturaleza de los procedimientos de auditoría es de la mayor importancia para responder a los riesgos evaluados. La evaluación del auditor de los riesgos identificados al nivel de aseveración proporciona una base para considerar el enfoque apropiado de auditoría para diseñar y desempeñar procedimientos adicionales de auditoría.
- Documentación: el auditor establece los requisitos de documentación relacionados.

1.2.3.1.3 NIA 500 Evidencia de auditoria

El objetivo es diseñar y desempeñar procedimientos que permitan obtener evidencia de auditoría suficiente y apropiada que proporcione una base con conclusiones razonables para que el auditor pueda emitir su opinión de auditoría.

Para obtener la evidencia de auditoría es necesario contar con una mezcla adecuada de pruebas de control y de procedimientos sustantivos.

Las “pruebas de control” se refieren a pruebas realizadas con el propósito de obtener evidencia de auditoría que permita determinar el funcionamiento adecuado del diseño y la operación efectiva de los sistemas de contabilidad y de control interno.

Los “procedimientos sustantivos” consisten en realizar pruebas para obtener evidencia de auditoría con miras a detectar errores de gran importancia en los estados financieros y se dividen en dos tipos:

- Pruebas de detalles de transacciones y balances
- Procedimientos analíticos

Esta norma establece los siguientes requerimientos:

- Evidencia de auditoría suficiente y apropiada.
- Información para ser usada como evidencia de auditoría.
- Selección de partidas para pruebas con el propósito de obtener evidencia de auditoría.
- Inconsistencia en, o dudas sobre la confiabilidad de, evidencia de auditoría.

1.2.3.1.4 NIA 520 Procedimientos analíticos

Los procedimientos analíticos tienen como objetivos principales obtener evidencia de auditoría relevante y confiable y diseñar e implementar procedimientos analíticos, previamente a la conclusión de la auditoría que le permitan al auditor llegar a una conclusión general de modo que los estados financieros son consistentes con el entendimiento del auditor sobre la entidad.

Los procedimientos analíticos consisten en evaluaciones de información financiera a través de relaciones razonables entre datos, tanto financieros como no financieros, variaciones o relaciones identificadas que sean inconsistentes con otra información relevante, o que difieran de manera significativa de los valores esperados.

Al diseñar y llevar a cabo procedimientos analíticos sustantivos, ya sean independientes o con pruebas de detalle, el auditor debe:

- Determinar adecuados procedimientos analíticos sustantivos y las pruebas de detalle.
- Evaluar la confiabilidad de la información con la que el auditor forma la expectativa sobre los importes registrados y los porcentajes.
- Desarrollar una expectativa sobre los importes registrados o los porcentajes.
- Determinar el importe aceptable de diferencia.
- Diseñar y llevar a cabo procedimientos analíticos, próximo al final de la auditoría para evaluar si los Estados Financieros son consistentes con el entendimiento de la entidad.
- Investigación de resultados de los procedimientos analíticos.

- Si se identifican variaciones o relaciones que sean inconsistentes con otra información relevante o que difieran de manera importante de los valores esperados, el auditor debe:
 - a. Investigar con la administración.
 - b. Llevar a cabo otros procedimientos de auditoría.

1.2.3.1.5 NIA 530 Muestreo de la auditoría y otros medios de pruebas

El muestreo de la auditoría tiene como objetivo obtener una base razonable para lograr una conclusión sobre la población de la cual, se seleccionó la muestra que fue sujeta a examen o prueba.

Implica la aplicación de procedimientos de auditoría a menos del 100% de las partidas que integran el saldo de una cuenta o clase de transacciones de modo que todas las unidades de muestreo tengan igual oportunidad de selección con el propósito de ayudar al auditor a obtener y evaluar la evidencia de auditoría sobre algunas características de las partidas seleccionadas para lograr establecer una conclusión sobre el panorama del que se extrae la muestra. El muestreo en la auditoría puede utilizar un enfoque estadístico o no estadístico.

Se debe de tomar en cuenta el Riesgo de muestreo (RM): que consiste en el riesgo de que la conclusión a que llegue el auditor, basada en una muestra, pueda ser diferente de la conclusión que obtendrá si la población entera se sujetara al mismo procedimiento de auditoría.

1.2.4 Inventarios

1.2.4.1 Introducción

Desde tiempos antiguos, los egipcios y demás pueblos de la antigüedad, acostumbraban almacenar grandes cantidades de alimentos para ser utilizados en los tiempos de sequía o de calamidades. Es así como nace el tema de los inventarios, como una forma de hacer frente a los periodos de escasez. La idea era asegurarse la subsistencia de la vida y el desarrollo de sus actividades normales. Esta forma de almacenamiento de todos los bienes y alimentos necesarios para sobrevivir motivó la existencia de los inventarios.

Como es de saber, la base de toda empresa comercial es la compra y ventas de bienes y servicios; de aquí viene la importancia del manejo de inventario por parte de la misma. Este manejo contable permitirá a la empresa mantener el control oportunamente, así como también conocer al final del periodo contable un estado confiable de la situación económica de la empresa.

Ahora bien, el inventario tiene como propósito fundamental proveer a la empresa de materiales necesarios, para su continuo y regular desenvolvimiento, es decir, el inventario tiene un papel vital para un funcionamiento adecuado y coherente dentro del proceso de producción y de esta forma poder afrontar la demanda.

Asimismo, algunas personas que tengan relación principal con los costos y las finanzas responderán que el inventario es dinero, un activo o efectivo en forma de material. Los inventarios tienen un valor, particularmente en compañías dedicadas a las compras o a las ventas y su valor siempre se muestra por el lado de los activos en el Balance General.

1.2.4.2 Definición

El inventario se define como el registro total de los bienes y demás cosas pertenecientes a una persona o comunidad, hecho con orden y precisión. También, se denomina inventario a la comprobación y recuento, de las existencias físicas en sí mismas y/o con las teóricas documentadas.

El inventario es el conjunto de mercancías o artículos que tiene la empresa para comercializar, permitiendo la compra y venta o la fabricación primero antes de venderlos, en un periodo económico determinados.

Inventarios son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización.

Otra definición de los inventarios es la siguiente: son todos aquellos bienes que adquieren las empresas comerciales o industriales para la posterior venta, contando o no con procesos de transformación. El objeto principal de las actividades primarias y normales de las entidades es la obtención de ganancias

derivadas de la venta de inventarios, que satisfagan las necesidades de los consumidores.

En contabilidad, el término inventario significa una existencia de bienes con propósitos específicos según la naturaleza de la empresa.

Es uno de los activos más grandes existentes en una empresa. El inventario aparece tanto en el balance general como en el estado de resultados. En el balance General, el inventario a menudo es el activo corriente mas grande. En el estado de resultados, el inventario final se resta del costo de mercancías disponibles para la venta y así poder determinar el costo de las mercancías vendidas durante un periodo determinado.

Es necesario señalar que la contabilidad para los inventarios forma parte muy importante para los sistemas de contabilidad de mercancías, porque la venta del inventario es el corazón del negocio. El inventario es, por lo general, el activo mayor en sus balances generales, y los gastos por inventarios, llamados costo de mercancías vendidas, son usualmente el gasto mayor en el estado de resultados.

Comprender el concepto, características y los fundamentos de los sistemas de inventarios puede ser de gran utilidad para la empresa, ya que son estos lo que realmente fijan el punto de producción que se pueda tener en un periodo. El administrador financiero debe tener la información pertinente que le permita tomar decisiones sobre el manejo que se le debe dar a este rubro.

En el campo de la gestión empresarial, el inventario registra el conjunto de todos los bienes propios y disponibles para la venta a los clientes, considerados como activo corriente. Los bienes de una entidad empresarial que son objeto de inventario son las existencias que se destinan a la venta directa o aquellas destinadas internamente al proceso productivo como materias primas, productos inacabados, materiales de embalaje o envasado y piezas de recambio para mantenimiento que se consuman en el ciclo de operaciones.

Para una empresa mercantil el inventario consta de todos los bienes propios y disponibles para la venta en el curso regular del comercio; es decir la mercancía vendida se convertirá en efectivo dentro de un determinado periodo de tiempo. El termino inventario encierra los bienes en espera de su venta (las mercancías de una empresa comercial, y los productos terminados de un fabricante), los artículos en proceso de producción y los artículos que serán consumidos directa o indirectamente en la producción.

Los inventarios comprenden, además de las materias primas, productos en proceso y productos terminados o mercancías para la venta, los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios; empaques y envases y los inventarios en tránsito.

1.2.4.3 Clasificación de los Inventarios

Inventario perpetuo: Es el que se lleva en continuo acuerdo con las exigencias en el almacén por medio de un registro detallado que puede servir

también como auxiliar, donde se llevan los importes en unidades monetarias y las cantidades físicas.

Lo registros perpetuos son útiles para preparar los estados financieros mensuales, trimestrales o provisionales. El negocio puede determinar el costo del inventario final y el costo de las mercancías vendidas directamente de las cuentas sin tener que contabilizar el inventario. También este tipo de inventario ofrece un alto grado de control, porque los registros de inventarios están siempre actualizados.

Anteriormente, los negocios utilizaban el sistema perpetuo principalmente para los inventarios de alto costo unitario, como las joyas y los automóviles; hoy día con este método los administradores pueden tomar mejores decisiones acerca de las cantidades a comprar, los precios a pagar por el inventario, la fijación de precios al cliente y los términos de venta a ofrecer. El conocimiento de la cantidad disponible ayuda a proteger el inventario.

Inventario final: este inventario se realiza al termino del ejercicio económico, generalmente al finalizar el periodo y puede ser utilizado para determinar un nueva situación patrimonial, después de efectuadas las operaciones mercantiles de dichos periodos.

Inventario inicial: Es el que se realiza al dar inicio a las operaciones.

Inventario físico: Es el inventario real. Es contar, pesar, o medir y anotar todas y cada una de las diferentes clases de bienes (mercancías), que se hallen en existencia en la fecha del inventario, y evaluar cada una de dichas partidas. Se realiza como una lista detallada y valoradas de las exigencias.

Es el inventario determinado por observación y comprobado con una lista de conteo, del peso o a la medida real obtenidos.

La realización de este inventario tiene como finalidad, convencer a los auditores de que los registros del inventario representan fielmente el valor del activo principal. La preparación de la realización del inventario físico consta de cuatro fases, que son:

- Manejo de inventarios (preparativos)
- Identificación
- Instrucción
- Adiestramiento

Inventarios de productos terminados: Este tipo de inventario es para todas las mercancías que un fabricante produce para vender a su cliente.

Inventario en tránsito: Es utilizada con el fin de sostener las operaciones para abastecer los conductos que ligan a las compañías con sus proveedores y

sus clientes, respectivamente. Existe porque un material debe moverse de un lugar a otro, mientras el inventario se encuentra en camino.

Inventario de materia prima: en él se representan existencias de los insumos básicos de los materiales que habrá de incorporarse al proceso de fabricación de una compañía.

Inventarios en procesos: son existencias que se tienen a medida que se añade mano de obra, otros materiales y demás costos indirectos a la materia prima bruta, la que se llegara a conformar ya sea un sub-ensamble o componente de un producto terminado; mientras no concluya su proceso de fabricación, ha de ser inventarios en procesos.

1.2.4.4 Selección del Sistema de Valuación

Cada empresa debe seleccionar el sistema de valuación más adecuado a sus características, y aplicarlos en forma consistente, a no ser que se presenten cambios en las condiciones originales, en cuyo caso deben hacerse la revelación de las reglas particulares.

Para la modificación del sistema de valuación hay que tomar en cuenta que los inventarios pueden sufrir variaciones importantes por los cambios en los precios de mercado, obsolescencia y lento movimiento de los artículos que forman parte del mismo, es indispensable, para cumplir con el principio de realización.

El valor de los inventarios, el cual incluye todas las erogaciones y los cargos directos e indirectos necesarios para ponerlos en condiciones de utilización o venta, pueden calcularse utilizando el método PEPS (primeras en entrar, primeras en salir), UEPS (últimas en entrar, últimas en salir), el de identificación específica o el promedio ponderado. Así mismo, se podrán emplear sistemas de inventario permanente o periódico, con las restricciones que, en éste último caso, se encuentran en la legislación fiscal del país y, puesto que los inventarios son partidas no monetarias del balance, deben ser ajustadas por inflación de tal manera que el inventario final y el costo de ventas reflejen adecuadamente los ajustes por inflación correspondientes.

Por ser los inventarios una parte importante de los activos de muchas empresas, debido a que su valuación y presentación tiene un efecto significativo para determinar e informar la posición financiera y los resultados operativos de la compañía.

Existen, para tal propósito, dos sistemas de valuación de inventarios:

- a) Sistema permanente o perpetuo
- b) Sistema periódico

Con este sistema permanente o perpetuo se logra que los inventarios se mantengan siempre al día, pero requiere llevar un juego completo para el registro de entradas, salidas y saldos de inventarios. Aunque, bajo éste parámetro, no se necesitaría practicar inventarios físicos, normalmente ellos se realizan para verificar y conciliar los saldos contenidos en las tarjetas.

El ajuste por inflación de los inventarios llevados por el sistema perpetuo o permanente se aplica a los saldos iniciales de cada mes, si se emplea el método mensual de ajustes y al inventario inicial del año y a las compras si se utiliza el método anual. Parte de estos ajustes se traslada al costo de ventas, en la medida en que dichos inventarios se consuman o se vendan.

El Sistema periódico a diferencia del sistema permanente, para poder valorar los inventarios por el sistema periódico se debe realizar un conteo físico y valorizar su resultado, por cualquiera de los modelos explicados más adelante. Por éste método, también conocido el costo de ventas se determina como el cambio neto entre el inventario inicial y el final.

Para dar aplicación al sistema integral de ajustes por inflación, por este método, es indiferente emplear el método anual o mensual por cuanto, de todas maneras, se tendrá que ajustar tanto los inventarios iniciales como las compras produciendo resultados iguales de una u otra parte, contrario a lo que ocurre con el sistema permanente, en el cuál bajo el método mensual no se ajustan las compras.

1.2.4.5 Selección del Método de Valuación

Existen numerosas bases aceptables para la valuación de los inventarios; algunas de ellas se consideran aceptables solamente en circunstancias especiales, en tanto que otras son de aplicación general.

Entre las cuestiones relativas a la valuación de los inventarios, la de principal importancia es la consistencia: La información contable debe ser obtenida mediante la aplicación de los mismos principios durante todo el periodo contable y durante diferentes periodos contables de manera que resulte factible comparar los Estados Financieros de diferentes periodos y conocer la evolución de la entidad económica; así como también comparar con Estados Financieros de otras entidades económicas.

Las Principales bases de valuación para los inventarios son las siguientes:

- a) Base de Costo para la valuación de los inventarios: El Costo incluye cualquier costo adicional necesario para colocar los artículos para la venta. Los costos incidentales comprenden el derecho de importación, fletes u otros gastos de transporte, almacenamiento, y seguros, mientras los artículos y/o materias primas son transportados o están en almacén, y los gastos ocasionales por cualquier periodo de añejamiento.
- b) Base de Costo o Mercado, el más bajo: El precio de mercado puede determinarse sobre cualquiera de las siguientes bases, según sea el tipo de inventario de que se trate:
- c) Base de compra o reposición: Esta base se aplica a las mercancías o materiales comprados.
- d) Base de Costo de reposición: Se aplica a los artículos en proceso, se determina con base a los precios del mercado para los materiales, en

los costos prevalecientes de salarios y en los gastos de fabricación corrientes.

- e) Base de realización: Para ciertas partidas de Inventario, tales como las mercancías o materias primas desactualizadas, o las recogidas a clientes, puede no ser determinable un valor de compra o reposición en el mercado y tal vez sea necesario aceptar, como un valor estimado de mercado el probable precio de venta, menos todos los posibles costos en que ha de incurrirse para reacondicionar las mercancías o materia prima y venderlas con un margen de utilidad razonable.

Como premisa lo anteriormente mencionado se puede decir que los principales métodos de valuación de Inventarios son los siguientes:

Identificación Específica: Este método puede arrojar los importes más exactos debido a que las unidades en existencia si pueden identificarse como pertenecientes a determinadas adquisiciones. Cada artículo vendido y cada unidad que queda en el inventario están individualmente identificados.

Algunas empresas tratan con artículos de inventario que pueden identificarse de manera individual, como los automóviles, joyas y bienes raíces. Estas empresas costean, por lo general, sus inventarios al costo unitario específico de la unidad en particular.

Costo Promedio: Tal y como su nombre lo indica la forma de determinarse es sobre la base de dividir el importe acumulado de las erogaciones aplicables entre

el número de artículos adquiridos o producidos. Este método consiste en calcular el costo promedio unitario de los artículos, es el método más utilizado por las empresas.

El costo de los artículos disponibles para la venta se divide entre el total de las unidades disponibles también para la venta. El promedio resultante se emplea entonces para valorizar el inventario final.

Los costos determinados por el método de promedio ponderados son afectados por las compras, al principio del periodo; así como al final del mismo; por lo tanto, en un mercado que tiende al alza, el costo unitario será menor que el costo unitario calculado corriente, y en un mercado que tiende a la baja, dicho costo unitario excederá al costo corriente.

Para poder crear una valuación de inventarios a través del costo promedio se calcula el costo unitario del inventario final. Si el costo de la unidad baja o sube durante el periodo, se utiliza el promedio de estos costos. El costo promedio se determina de la manera siguiente: divide el costo de las mercancías disponibles para la venta (inventario inicial + compras) entre el número de unidades disponibles.

Método Primero en Entrar, Primero en Salir: Este método es conocido también como "PEPS", se basa en el supuesto de que los primeros artículos y/o materias primas en entrar al almacén o a la producción son los primeros en salir.

Se ha considerado conveniente este método porque da lugar a una valuación del inventario concordante con la tendencia de los precios; puesto que se presume que el inventario está integrado por las compras más recientes y esta valorizado a los costos también más recientes, la valorización sigue entonces la tendencia del mercado. Los primeros artículos en entrar al inventario son los primeros en ser vendidos (costo de ventas) o consumidos (costo de producción).

Bajo este método, la compañía debe llevar un registro del costo de cada unidad comprada del inventario. El costo de la unidad utilizado para calcular el inventario final, puede ser diferente de los costos unitarios utilizados para calcular el costo de las mercancías vendidas. Bajo PEPS, los primeros costos que entran al inventario son los primeros costos que salen al costo de las mercancías vendidas, a eso se debe el nombre de Primeras Entradas, Primeras Salidas.

El inventario final está formado por los últimos artículos que entraron a formar parte de los inventarios. El inventario final se basa en los costos de las compras más recientes.

En caso que existieran devoluciones de compras, deben tomar en cuenta el valor que se compró al momento de la operación, es decir el valor cuando salió el inventario por el valor pagado en la compra. Si la devolución es un producto vendido a un cliente, se ingresa de nuevo al inventario por el valor de venta.

Método Último en Entrar, Primero en Salir o "UEPS": Este método parte de la suposición de que las últimas entradas en el almacén o al proceso de producción, son los primeros artículos o materias primas en salir. El método

U.E.P.S. asigna los costos a los inventarios bajo el supuesto que las mercancías que se adquieren de último son las primeras en utilizarse o venderse, por lo tanto el costo de la mercadería vendida quedara valuado a los últimos precios de compra con que fueron adquiridos los artículos; y el inventario final es valorado a los precios de compra de cada artículo en el momento que se dio la misma.

Cabe resaltar que las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en su edición del 2005 eliminan como estimación de inventarios el método UEPS. Sin embargo, sigue siendo un método importante y una alternativa para el manejo de los inventarios.

Los últimos artículos que entraron a formar parte del inventario son los primeros en venderse o consumirse. En este método no debe costearse un material a un precio diferente sino hasta que la partida más reciente de artículos se haya agotado y así sucesivamente. Si se recibe en el almacén una nueva partida, automáticamente el costo de esa partida se vuelve el que se utiliza en las nuevas salidas.

El método últimas entradas, primeras salidas depende también de los costos por compras de un inventario en particular. Bajo este método, los últimos costos que entran al inventario son los primeros costos que salen al costo de mercancías vendidas. Este método deja los costos más antiguos (aquellos del inventario inicial y las compras primeras del periodo) en el inventario final.

Entre los beneficios que ofrece este método para efectos fiscales podemos citar los siguientes.

- a) El reconocimiento de los costos más recientes de los artículos vendidos. Esto implica que cuando se valúa el costo de la mercadería vendida se aplicarán los últimos precios de compra, y en economías como la nuestra, se ha demostrado que los precios tienden a subir, lo que provoca que el costo de la mercadería vendida sea mayor que si es valuado a precios menos recientes, por tal motivo las utilidades tienden a disminuirse y por ende en el pago de impuestos sobre la renta será menor.

- b) La valuación del inventario final de cada periodo genera un monto menor al que resultaría de aplicar cualquier otro método de valuación, pues se utilizan los precios más viejos de compra según el extracto a que se refiere.

Este método tiene como propósito cargar el costo de la mercadería vendida con mayores valores y de este modo se disminuye la base para el cálculo del impuesto sobre la renta. De este modo, muchas empresas utilizaban el método PEPS o Promedio Ponderado para sus informes contables y UEPS para las declaraciones de renta, provocando una diferencia entre el valor fiscal y el valor contable, que luego cerraban por medio de una partida llamada "Provisión UEPS".

Actualmente en nuestro país el uso de esta partida está expresamente prohibido con la justificación de que para el caso de los inventarios no pueden existir ningún tipo de diferencias entre los valores declarados y los valores contabilizados.

1.2.4.6 Costos de Inventarios

Los inventarios son un puente de unión entre la producción y las ventas. La buena administración de los inventarios, puede hacer una contribución importante a las utilidades mostradas por la compañía. Con un buen sistema de inventarios la empresa puede realizar sus tareas de producción y de compra de manera que se economicen recursos, y también atender a sus clientes con más rapidez, al optimizar todas las actividades de la empresa.

El inventario, debe incrementarse hasta donde el resultado de ahorro sea mayor que el costo total de mantener un inventario adicional. La eficiencia del proceso de un sistema de inventarios es el resultado de la buena coordinación entre las diferentes áreas de la empresa, teniendo como premisas sus objetivos generales.

Los costos más relevantes involucrados en la administración de inventarios son:

Costo de Adquisición o Compra: Es la cantidad total invertida en la compra de la mercancía, o el valor contable del producto cuando se trata de material en curso o productos terminados.

En el caso de materias primas o componentes, el costo de adquisición incorporará los conceptos no recuperables que el proveedor vaya a incluir en su factura. Se debe tener en cuenta que muchos proveedores aplican descuentos por

volumen, por lo que unas veces el costo de adquisición de un pedido tendrá un componente de costo evitable y otras veces será en su totalidad un costo no evitable.

En el segundo caso (material en curso o productos terminados), la determinación del costo de adquisición es más compleja, y depende de las prácticas contables de la empresa.

Costo de Pedido: Se le llama costo de pedido al costo generado por las actividades efectuadas en una solicitud de reaprovisionamiento de existencias, que pueden comprender por ejemplo el costo del papel, costo del teléfono, costo de preparación, entre otros.

Costos de Almacenamiento: Se le llama costo de almacenaje a todos los procesos y actividades efectuadas para mantener el orden, buen estado y existencia del inventario dentro de la planta, incluyendo el costo de inmovilizado del producto, costo de limpieza, costo de espacio.

Los costos de almacenamiento, de mantenimiento o de posesión del Stock, incluyen todos los costos directamente relacionados con la titularidad de los inventarios tales como: costos Financieros de las existencias, gastos del almacén, seguros y deterioros, pérdidas y degradación de mercancía.

Los costos de almacenamiento se clasifican por actividad (almacenaje y manutención), por imputabilidades (fijas y variables) y finalmente por orígenes directos e indirectos.

1.2.4.7 Control Interno

El control interno sobre los inventarios es importante, ya que los inventarios son el aparato circulatorio de una empresa de comercialización. Las compañías exitosas tienen gran cuidado de proteger sus inventarios. Los elementos de un buen control interno sobre los inventarios incluyen:

- Conteo físico de los inventarios por lo menos una vez al año, sin importar cual sistema se utilice.
- Mantenimiento eficiente de compras, recepción y procedimientos de embarque.
- Almacenamiento del inventario para protegerlo contra el robo, daño ó descomposición.
- Permitir el acceso al inventario solamente al personal que no tiene acceso a los registros contables.
- Mantener registros de inventarios perpetuos para las mercancías de alto costo unitario.
- Comprar el inventario en cantidades económicas.
- Mantener suficiente inventario disponible para prevenir situaciones de déficit, lo cual conduce a pérdidas en ventas.

- No mantener un inventario almacenado demasiado tiempo, de este modo se evita el gasto de tener dinero restringido en artículos innecesarios.

Las funciones generales de un sistema de control interno de inventarios son las siguientes:

Planeamiento: El presupuesto o pronóstico de ventas es la base para el proceso de planeación de la producción y para estimar las necesidades de inventario. Normalmente es desarrollado por el departamento de ventas. Los programas de producción, presupuestos de inventarios y los detalles de la materia prima y de mano de obra necesaria se preparan basándose en el pronóstico de ventas.

Aunque normalmente dichos planes están basados en estimaciones y van a tener algunas variaciones normales con los resultados reales, son útiles para realizar un buen control de las actividades de producción, niveles de inventarios y permiten obtener una base para medir la eficiencia y eficacia de las actividades normales de operación de la empresa.

Recepción: Este proceso debe ser responsable de lo siguiente:

- Aceptar los materiales recibidos, después de que estos hayan sido debidamente contados, inspeccionados en cuanto a su calidad y comparados con una copia aprobada de la orden de compra.
- Crear informes de recepción para registrar y notificar la recepción y aceptación.

- La entrega o envío de las partidas recibidas, a los almacenes (depósitos) u otros lugares determinados, como precaución contra la apropiación indebida de activos.

Almacenaje: El departamento de almacenamiento tiene la custodia de las materias primas disponibles para ser procesadas o armadas (ensambladas), así como de los productos terminados. La responsabilidad sobre los inventarios en los almacenes incluye las siguientes actividades:

- Comprobar las cantidades que se reciben para determinar que sean las correctas.
- Facilitar el almacenaje adecuado, como medida de protección contra los elementos y las extracciones no autorizadas.
- Extraer los de materiales contra la presentación de autorizaciones de salida para producción o embarque.

Producción: Los materiales en proceso se encuentran, generalmente bajo control físico, control interno de los inventarios, incluye lo siguiente:

- La información adecuada sobre el movimiento de la producción y los inventarios.
- Notificación rápida sobre desperdicios producidos, materiales dañados, etc., con el propósito de que las cantidades y costos correspondientes de los inventarios se puedan ajustar debidamente en los registros.

Embarques: Todos los embarques incluyen aquellas partidas que no forman parte de los inventarios, deben efectuarse, preferiblemente, con base en las órdenes de embarque, con su debida aprobación y ser preparadas independientemente.

Contabilidad: Con respecto a los inventarios, se trata de mantener control contable sobre los costos de los inventarios, conforme los materiales se mueven a través de los procesos de adquisición, producción y venta. Es decir, la administración del inventario consiste en determinar la cantidad de inventario que se debería mantener, la fecha en que se deberán colocar las órdenes y la cantidad de unidades que se deberá ordenar cada vez. Los inventarios son esenciales para las ventas, y las ventas son primordiales para las utilidades.

El control de inventarios es de suma importancia porque se basa en cumplir con el principal objetivo y meta de toda empresa, que es obtener ganancias o utilidades. El logro de estas utilidades se basa principalmente en las ventas, ya que estas últimas son el motor de la empresa.

Si el control del inventario no es llevado con efectividad y de la manera correcta, el departamento de ventas no podrá contar con el material necesario para lograr trabajar, lo que puede provocar dos efectos inmediatos que son, la inconformidad del cliente, y una reducción en la oportunidad de obtener utilidades. Por lo tanto, el cliente inconforme no compra y más bien se corre el riesgo de perderlo como cliente y provoca que el objetivo de generar utilidades se reduzca y se corra el riesgo de no cumplir con las expectativas propuestas por la gerencia. Es decir, sin inventarios, no hay ventas y sin ventas no hay utilidades.

En las micros y pequeñas empresas normalmente el control del inventario es uno de los aspectos de la administración que es poco atendido, sin contar con registros fidedignos o confiables, una persona responsable, políticas o sistemas que le ayuden y faciliten esta tediosa tarea.

En la mayoría de los giros de negocios es de suma importancia el control de inventarios. El no contar con un buen control provoca varios efectos contra productores para la empresa, como son los robos de mercadería, las mermas y desperdicios, causando como consecuencia un efecto negativo sobre las utilidades.

1.2.4.8 Rotación de inventarios

Es uno de los parámetros más utilizados para el control de gestión o la función logística o de ventas. La rotación de inventarios es un buen indicador sobre la calidad de la gestión de los abastecimientos, de la gestión del stock y de las prácticas de compra de una empresa.

La rotación del inventario consiste en la frecuencia media de renovación de las existencias consideradas, durante un tiempo dado. Se obtiene al dividir el consumo (venta, expediciones), durante un determinado período de tiempo, entre el valor del inventario medio, de ese mismo período de tiempo.

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE CLARKE LOGÍSTICA S.A.

En el presente capítulo, se hace referencia al inicio de Clarke Logística S.A., y su evolución, se describe la organización general de la empresa, la misión y visión los objetivos, las funciones de cada puesto de trabajo, estrategias y metas identificados en la investigación, así como el manejo contable del inventario. Con esto, se brindará una imagen integral de la situación de la empresa al momento del presente estudio.

2.1 Aspectos generales

2.1.1 Inicio y crecimiento

El principio de Clarke Logística S.A., se remonta al 30 de noviembre de 1999, con la decisión del señor Andrés Clarke Holman, Gerente General, de iniciar su propio negocio en la venta de equipo y productos médicos, con el fin de desarrollar una compañía familiar.

El capital inicial lo aporta el señor Clarke. Inicialmente en una pequeña e improvisada bodega en La Rivera de Belén, en Heredia, mantiene los productos adquiridos en el mercado nacional y gracias a su experiencia como gerente de logística en sus anteriores trabajos, decide importar líneas de productos innovadores, como cobertores para camilla y baberos impermeables, entre otros, para satisfacer al mercado médico nacional. Su idea contempla iniciar con la

venta de productos de higiene y químicos especializados y con el objetivo de ampliar ventas a instituciones privadas y gubernamentales.

Su estrategia de mercadeo, fue la visita personal a sus clientes, ofreciendo un servicio especial, diferenciado, directo, con una buena presentación y bajo la premisa de ser un valor agregado. Por ejemplo, realizaba demostraciones de artículos como batas descartables que brindaban soluciones prácticas a los clientes a la hora de atender a sus pacientes.

En este proceso, el gerente general realizaba junto a su esposa, todos los procesos operativos y administrativos, desde los pedidos, facturación, gestión de cobro, despacho, entrega e instalación de los productos.

A finales del año 2000, se contrataron 3 personas, debido al incremento en las ventas, para ejecutar dichos procesos y asegurar las entregas a los clientes en un período justo de tiempo que garantizara un servicio de calidad.

Después de un estudio de mercado en diferentes provincias de Costa Rica, en el año 2001, descubren dentro de los resultados más importantes, potencialidad en los clientes y se crean rutas de distribución para llevar los productos a otros lugares fuera del gran área metropolitana.

En el año 2002, con su primera importación de productos médicos descartables, hace que la empresa adopte todas las normas que el Ministerio de

Salud de Costa Rica estableció para la comercialización de los productos y de este modo se obtiene la exclusividad en el mercado nacional.

Con base en el crecimiento acelerado de la compañía, negocia con proveedores consolidados en el mercado nacional que venden productos en las categorías de higiene, aseo personal y decide establecer relaciones comerciales.

A los cuatro años de fundada logra la exclusividad de dos proveedores importantes a nivel nacional e internacional, Kimberly Clark y Tidi, debido a un aumento de las ventas y una evolución de la capacidad administrativa y operativa, de esta forma consolida su participación en el mercado costarricense.

Clarke Logística S. A. ha logrado establecer una cartera actual de 3.649 clientes siguiendo una trayectoria de alianzas estratégicas y comerciales con instituciones públicas, como la Caja Costarricense de Seguro Social, Instituto Nacional de Seguros, Instituto Costarricense de Electricidad, municipalidades, universidades públicas y privadas, escuelas, colegios, instituciones bancarias, así como distribuidores, proveedores y clientes en general, donde vende productos médicos descartables, de limpieza en general y uso personal.

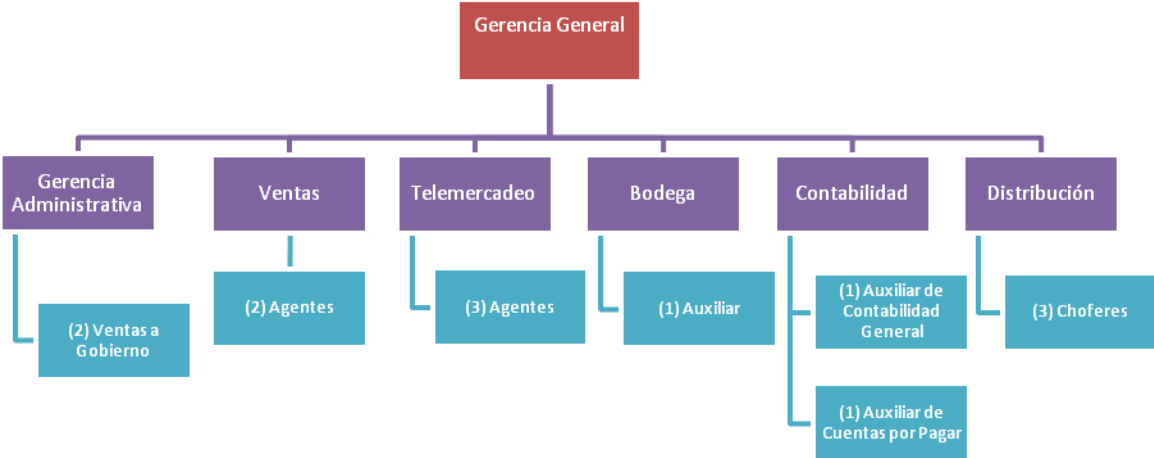
Además, posee clientes como clínicas, hospitales e instituciones privadas, farmacias, almacenes, cooperativas, federaciones, entre otros. Sus ventas en promedio alcanzan los ₡112.000.000 (ciento doce millones de colones) mensuales para un total de ₡1.350.000.000 (mil trescientos cincuenta millones de colones) anuales.

Actualmente, patrocina un proyecto a nivel nacional para los 96 hogares de atención al adulto mayor, donde se les otorga descuentos y facilidades de pago, para que brinden un servicio de atención a los integrantes de estos centros. Este proyecto aporta aproximadamente ₡12 millones de colones de ventas al mes, equivalente a un 11% de las ventas totales mensuales.

2.1.2 Estructura organizacional

La siguiente figura muestra la estructura organizativa de la empresa.

Figura 1.1
Clarke Logística
Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se describen las funciones desempeñadas por cada departamento en la empresa:

Gerencia general: Es el representante legal y dueño de la organización. Está a cargo de la toma de decisiones de la compañía. Es responsable del cumplimiento de todos los procesos y controles administrativos y operativos. Fija las metas anuales de la compañía y proyecta las ventas de acuerdo a la información financiera, estadística y su conocimiento del negocio. Aprueba las decisiones de alto impacto o riesgo para la empresa sugeridas por sus supervisores y colaboradores.

Departamento administrativo: Lo integra una supervisora, que realiza labores administrativas en conjunto con el gerente general, así como funciones de recursos humanos, por ejemplo, contrataciones, evaluación de productividad, aumentos y salarios.

Brinda soporte al departamento contable con la revisión y control de actividades mensuales y tiene a cargo el área de comunicación corporativa.

La comunicación corporativa divulga la información de procedimientos y políticas de la compañía, realiza actividades estratégicas de integración y comunicación, signos externos, publicidad y mercadeo. Custodia las minutas de las reuniones de jefaturas.

Departamento de ventas: Este equipo de trabajo lo conforman una supervisora y tres agentes vendedores. Su objetivo primordial es realizar la mayor cantidad de ventas por medio de visitas a clientes principales y potenciales establecidos en las diferentes regiones del país.

Utiliza modelos de ventas como el de cierre de venta, enfocado en una habilidad de presentación y cierre final. Y el modelo enfocado en la venta de relación, que busca la fidelización de los clientes a través del tiempo.

Departamento de ventas a gobierno: Lo integra una supervisora y dos agentes vendedores quienes coordinan y gestionan todas aquellas participaciones referentes en las ofertas de las entidades públicas, tales como licitaciones y compras directas; se encarga de coordinar y controlar entregas parciales y totales a los clientes como municipalidades, bancos, hospitales, universidades, colegios, entre otras instituciones de gobierno.

Departamento de tele mercadeo: Lo lidera un supervisor de ventas y tres agentes vendedores; su función principal es la venta de los productos y servicios que ofrece la compañía por medio de la página de internet y el “call center.”

Se encarga de informar a los clientes sobre descuentos y promociones, además de contactar a clientes potenciales por medio de cotizaciones de ventas y facturas proformas. Su modelo de ventas está basado en el cierre de venta en el menor tiempo posible.

Departamento de bodega: Integrado por un supervisor y un auxiliar, su función específica es que todos los procesos de entrada, almacenamiento, custodia y salida de mercadería se desarrollen de una forma adecuada. Además, proyecta las compras con base en un sugerido de las ventas históricas con un rango definido y la información la proporcionan los departamentos de gobierno, ventas y tele mercadeo.

El auxiliar de bodega realiza pedidos a los proveedores, alista la mercadería de acuerdo a la facturación y participa directamente en la toma física de inventario. Ver anexo 1.1 “Descripción de Puestos”: Jefe de Bodega y Despacho.

Departamento de contabilidad: El trabajo lo lidera un jefe de contabilidad y dos auxiliares que ejecutan el registro oportuno de todas las operaciones contables de Clarke Logística. Controla las cuentas bancarias, depósitos, compras de inventario, planillas, facturación, activos fijos, cuentas por pagar y cuentas por cobrar, y contabilización de los diferentes módulos del sistema contable, documentación, libros legales.

Elabora los estados financieros, presupuesto anual y prepara los informes contables de gestión para la toma de decisiones de la empresa. Ver anexo 1.2 “Descripción de funciones de contabilidad”.

Departamento de distribución: Integrado por un supervisor y cinco choferes repartidores. El supervisor es el encargado de coordinar y dar seguimiento diario de las rutas establecidas para entregar a las diversas regiones del territorio nacional de acuerdo a las ventas efectuadas y giras establecidas. Además, es responsable de dar un seguimiento de los costos incurridos en cada ruta apoyados en una herramienta de información histórica en una plantilla de Excel que presenta semanalmente a la gerencia.

Los choferes repartidores, entregan la mercadería, tramitan y cobran facturas a los clientes de crédito y contado y realizan los depósitos diarios. Son los responsables de la mercadería que transportan, así como, velar por el rendimiento de los vehículos de la compañía.

Área de recepción: Una colaboradora se encarga de recibir a los clientes, proveedores y visitas, lleva la bitácora de las reuniones gerenciales, recepción de cartas y documentos legales. Coordina la limpieza de las instalaciones y de lleva el control de los utensilios de limpieza y suministros de oficina.

2.1.3 Gestión Administrativa

La compañía posee un gerente general, quien dirige al equipo de trabajo. Al ejercer la representación legal de Clarke, firma los principales documentos para las diferentes diligencias, por ejemplo, declaraciones juradas de impuestos, cheques, cartas en general, estados financieros, contratos de servicios y de alquiler, y otros de carácter significativo. Dicta las pautas a seguir para los colaboradores durante el período anual, proyecta las ventas y propone parte del presupuesto anual.

Los departamentos, administrativo, ventas, bodega, contabilidad y distribución, son liderados por supervisores quienes aseguran que los colaboradores cumplan las funciones de acuerdo a los planes y metas establecidos por la gerencia.

Como premisa para lograr una comunicación fluida entre todos los colaboradores, la gerencia se reúne de manera mensual con los supervisores de cada departamento, con el fin de comunicar los objetivos planteados.

En reuniones internas de equipo, comunican los objetivos de la compañía. Además la encargada de la comunicación corporativa utiliza diferentes estrategias para que las ideas fluyan entre todos los colaboradores, desde actividades recreativas, test de evaluación, pizarras informativas, el boletín informativo, correos electrónicos, trivias, hasta pequeñas entrevistas con el personal de Clarke Logística. Ver anexo 1.3 “Boletín informativo de las comunicaciones internas”.

Servicios externos: Actualmente, la empresa cuenta con los servicios externos de dos profesionales que brindan asesoría en las áreas financiero-contable e informática. Ellos realizan recomendaciones a la gerencia y a los diferentes departamentos sobre las situaciones actuales, registros contables, modelo de negocios, estrategias empresariales, legislación nacional e internacional, sistemas contables entre otros aportes significativos que proporcionan gran valor agregado para la compañía.

2.1.3.1 Misión y visión

La gerencia ha definido claramente su visión y misión con el fin de direccionar sus estrategias de negocio y el cumplimiento de las proyecciones establecidas.

A continuación el detalle de la misión y visión de Clarke Logística:

Misión: *Promocionar y distribuir productos médicos e institucionales de calidad que superen las expectativas de los clientes.*

Visión: *Ser reconocidos como una empresa líder en importación, promoción y distribución de productos, con servicios de la más alta calidad; brindándole a los clientes confianza y seguridad.*

2.1.3.2 Objetivos de la empresa

Para el periodo fiscal 2012-3013, la gerencia apoyada en la opinión de los supervisores de cada departamento ha definido y comunicado los siguientes objetivos:

- Reorganizar el área financiero-administrativa con el fin de definir procedimientos por escrito y ordenar la información existente y resultante de las operaciones de la empresa.
- Colocar los productos médicos y de aseo y limpieza personal adecuados (bienes y servicios) en los lugares adecuados, en el momento preciso, con las condiciones deseadas y con un nivel óptimo de rentabilidad. Mantener relaciones comerciales con los proveedores exteriores para continuar con la exclusividad de unas líneas de productos médicos de venta en Costa Rica. Analizar la oportunidad de expansión al mercado centroamericano para distribuir diferentes productos.
- Aumentar las ventas y los porcentajes de rentabilidad para superar las expectativas de venta y oxigenar los flujos de efectivo de la empresa.

2.1.3.3 Ética empresarial

A través del tiempo, Clarke Logística ha adoptado un conjunto de valores, normas y principios básicos e integrales que son pilares para las operaciones de la compañía, de acuerdo al entorno donde se desarrolla con el fin de alcanzar una armonía con la sociedad y sus colaboradores.

La empresa ha definido los siguientes tres valores corporativos:

- *Trabajo en equipo: todo el personal de Clarke Logística es parte de un equipo, y su compromiso es compartir ideas, tecnologías y talentos para poder satisfacer las necesidades de los clientes.*
- *Compromiso: vamos más allá de cumplir con una obligación, ponemos en juego nuestras capacidades para sacar adelante aquello que se nos ha confiado. Transformamos nuestras promesas en realidad.*
- *Mejoramiento continuo: el compromiso de Clarke Logística es mejorar cada día todo lo que hace; innovando, perfeccionando nuestros procesos y servicios.*

Clarke Logística posee un reglamento interno de trabajo aprobado por el ministerio de trabajo en el año 2012. Este reglamento estipula todos los derechos y deberes que deben cumplir los colaboradores para poder laborar en la compañía. También existen políticas establecidas por la gerencia, comunicadas por correos electrónicos o memorándums.

2.1.3.4 Análisis empresarial y de su entorno

La gerencia, dentro de su conocimiento del negocio toma en cuenta las opiniones de los colaboradores, establece metas para conducir hacia un punto estratégico, por medio del estudio del entorno donde opera, desde la evaluación de riesgos, oportunidades, amenazas, debilidades, fortalezas, hasta la competencia y los modelos de negocios de sus proveedores, con el fin de mejorar continuamente.

Además, la encargada de comunicación corporativa y los jefes de departamento, solicitan opiniones de los clientes, para evaluar los servicios y mejorar constantemente, reduciendo costos de distribución e indirectos que le permitan aprovechar mejor los recursos.

Estas evaluaciones se realizan por medio de la página web en la sección de los contactos (ver imagen 2.1), por medio telefónico se hacen consultas del servicio, y también existe una boleta de visitas para evaluar el servicio. Actualmente, se lleva un archivo digital y físico, donde queda documentado para dar un seguimiento y lo custodia la encargada de comunicación corporativa en ampos

Figura 1.2
Clarke Logística
Página Web – Sección de contáctenos



Fuente: <http://www.clarkelogistica.com/contacto.php>

2.1.3.5 Seguros

La empresa cuenta con una póliza de seguro para proteger posibles pérdidas ocasionadas por incendio, robo y otros riesgos que puedan afectar el inventario.

Así como, las pólizas que protegen a los vehículos en caso de accidente o robo y la póliza obligatoria emitida por el Instituto Nacional de Seguros de riesgo de los trabajadores.

2.1.3.6 Presupuestos

El departamento contable se encarga de desarrollar y controlar el presupuesto anual operativo, con base en la información que cada líder de departamento proyecta.

Además, semanalmente, proyecta un flujo de caja con los movimientos por pagar a los proveedores de servicios y gastos generales, compras locales y exteriores, y recomienda si se debe ajustar el presupuesto para enfrentar las obligaciones adquiridas.

2.1 Gestión actual de inventario

2.1.1 Modelo contable

Clarke Logística cuenta con una política financiero contable, la cual fue documentada en Febrero del 2012. Esta política es conocida y acatada por el departamento contable. Ver anexo 1.4 “Políticas Financiero Contables”.

Contiene reglamentos a seguir para los “Libros y registros de contabilidad” los cuales indican puntos importantes con respecto a sus libros legales, libros auxiliares, comprobantes, respaldos y custodia de documentos.

También cuenta con un apartado de “*Razones financieras que se deben aplicar y explicar*”, acá, se documenta la importancia de las razones de actividad, liquidez, endeudamiento, rentabilidad ya que proporcionan una medida del grado de efectividad y eficiencia con que se administran los recursos de la empresa.

2.1.2 Sistema contable

Los registros contables pueden llevarse en forma manual o en forma electrónica. Lo importante es que el sistema utilizado sea práctico, funcional y confiable. Los programas de cómputo son herramientas para mantener un adecuado registro y control de los inventarios. Sin embargo, no garantiza proporcionar la información adecuada a menos que se alimente con los datos reales.

El sistema contable para el registro de los inventarios utilizado por Clarke Logística S.A. se llama EXCALIBUR-TECH FINANCIERO CONTABLE, y fue adquirido a la empresa EXCALIBUR-TECH en el año 2006. Esta compañía está conformada por un grupo de profesionales en diferentes áreas administrativas con una vasta experiencia en el desarrollo de aplicaciones de programas empresariales.

El sistema es una herramienta que puede ser utilizada por varios usuarios de una manera ágil y muy sencilla. Permite trabajar ordenadamente manteniendo un control de todos los movimientos contables de la organización.

Actualmente no se ha efectuado una evaluación técnica y operativa sobre el sistema para medir su confiabilidad.

El sistema incluye los siguientes módulos: inventarios, facturación, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, proceso de liquidación, nómina y recursos humanos, activos fijos, bancos, contabilidad general y seguridad.

Clarke Logística sólo hace uso de los módulos de inventarios, facturación, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, nómina y recursos humanos, activo fijo, bancos y contabilidad general.

Ha venido evolucionando desde el 2012, con el cumplimiento de las políticas contables que se establecieron. Ver anexo 1.5 “Imagen de la integración de los diferentes módulos del sistema EXCALIBUR-TECH”.

2.2.3 Registro de inventarios

2.2.3.1 Registro contable

Los registros contables sirven de apoyo para mantener un orden y un control adecuado de los recursos utilizados en las operaciones. Son de suma importancia ya que permiten obtener datos sobre la situación real de la empresa.

Es de vital importancia mantener registros correctos, oportunos y de acuerdo a las normativas vigentes, esto permite colaborar con la gerencia en la consecución de un adecuado sistema de control interno, involucrando a diferentes áreas. Por ejemplo, apoyo de la dirección, control del acceso a las zonas de almacenamiento, registro de todos los movimientos de inventario realizados e ingreso adecuado de la mercadería al sistema.

Parte de los beneficios de llevar un control apropiado de los artículos existentes en el inventario son: lograr que la compañía sea más eficiente para la toma de decisiones, mantener un nivel de inventario óptimo, proyectar sus compras, controlar sus gastos y costos operativos y mejorar la rentabilidad.

De no llevarse un registro adecuado del inventario se podrían ocasionar los siguientes riesgos: exceso de inventario en algunos artículos, falta de inventario debido a que la existencia real es inferior al registrado, aumento de horas extra del personal, compras urgentes para obtener con rapidez las unidades faltantes, pérdidas o ganancias imprevistas manifiestas una vez que se realiza el recuento físico.

Clarke Logística utiliza el método de registro de inventario permanente, ya que se acopla al seguimiento necesario de su actividad del inventario. Este método permite al departamento contable establecer un esquema de control para dar un seguimiento a las cantidades y costos de los artículos en el inventario.

También facilita la aplicación de las revisiones aleatorias realizadas al inventario ya que los datos de inventarios están actualizados de acuerdo a las transacciones diarias.

El método del costeo del inventario que se utiliza es el promedio ponderado, que determina un promedio, sumando los valores existente en el inventario con los valores de las nuevas compras; para luego dividirlos entre el número de unidades existentes en el inventario incluyendo tanto los iniciales, como los de la nueva compra.

Cuadro 1.1
Clarke Logística
Ejemplo Costo Promedio Ponderado

Detalle		Entradas			Salidas			Saldo		
Fecha	Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Cantidad	Costo Promedio Ponderado	Costo Total
1-Apr	Saldo inicial							1000	₡ 100.00	₡ 100,000.00
5-Apr	Compras	500	₡120.00	₡60,000.00				1500	₡ 106.67	₡ 160,000.00
6-Apr	Venta				1100	₡106.67	₡117,333.33	400	₡ 106.67	₡ 42,666.67
9-Apr	NC	600	₡106.67	₡64,000.00				1000	₡ 106.67	₡ 106,666.67
19-Apr	Compras	500	₡120.00	₡60,000.00				1500	₡ 111.11	₡ 166,666.67
21-Apr	Requisición				300	₡111.11	₡ 33,333.33	1200	₡ 111.11	₡ 133,333.33

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro anterior 1.1 “Ejemplo de Costo Promedio Ponderado”, se muestra el comportamiento del costo promedio ponderado de acuerdo a los movimientos de un artículo durante el mes de abril 2012. Se toma en cuenta el 1 de abril el saldo inicial de las cantidades y costo.

Para el 5 de abril se realiza una compra (entradas) de 500 unidades, lo cual afecta el proceso de cálculo del promedio ponderado, donde el sistema suma el

monto del costo total de la compra (¢60,000) y el monto del costo total del saldo inicial (¢100,000) y se divide entre la cantidad total de artículos (1500).

El 6 de abril se ejecuta una venta (salidas) de 1100 unidades con un costo unitario de ¢106.67, siendo este el resultado del último cálculo en el sistema del costo promedio ponderado.

En caso de existir una nota de crédito (entrada) por devolución o una requisición (salida) como es el caso del 9 y 21 de abril, el promedio ponderado se actualiza siguiendo el mismo procedimiento en donde se divide el costo total del saldo entre la cantidad total del saldo de inventario.

Antes de iniciar con ejemplos de los registros contables realizados en Clarke Logística relacionados con inventario, se menciona la naturaleza de la cuenta y del saldo de las cuentas utilizadas en estos registros.

- Bancos

Naturaleza de la cuenta: se utiliza para controlar el dinero que se moviliza en las cuentas corrientes bancarias y brinda un saldo disponible de dinero y equivalentes.

Naturaleza del saldo: es de un saldo deudor representa el dinero depositado en el mismo, es parte del activo circulante en el balance general.

- Inventario de mercadería

Naturaleza de la cuenta: representa el conjunto de mercadería en un determinado momento, el saldo está reflejado monetariamente al costo del promedio ponderado de los productos no en la existencia física sino en su valor contable.

Naturaleza del saldo: es de un saldo deudor y representa el valor total nominal de la mercadería de acuerdo a los movimientos de la misma, es parte del activo circulante en el balance general.

- Proveedores

Naturaleza de la cuenta: se utiliza para registrar la deuda adquirida con otras compañías a las cuales se les compra su mercadería (incluye Notas de débito por devoluciones y ajustes de precios).

Naturaleza del saldo: es de saldo acreedor ya que se registra en el pasivo y por consiguiente en el balance general.

- Impuesto sobre ventas

Naturaleza de la cuenta: Porcentaje establecido por el gobierno que se aplica sobre el precio de venta del bien o del servicio. En Costa Rica este porcentaje es el 13%.

Naturaleza del saldo: es de saldo deudor porque se registra como pasivo en el balance general, al final del periodo el saldo es la diferencia entre los créditos fiscales generados por las compras gravadas y los débitos fiscales generados de las ventas gravadas.

- Ingresos por ventas

Naturaleza de la cuenta: Se abona por el valor del precio de la venta de la mercancía (incluye un porcentaje de utilidad).

Naturaleza del saldo: es el saldo acreedor y expresan el valor total nominal de las mercancías vendidas, afecta el estado de resultados.

- Descuentos sobre ventas

Naturaleza de la cuenta: Se aplica como una rebaja del monto por pagar establecido para la venta de mercadería, se otorga a los clientes por diversas razones.

Naturaleza del saldo: su saldo es deudor y representa el valor total nominal de los descuentos efectuados a los clientes, es un gasto y afecta el estado de resultados.

- Costo de ventas

Naturaleza de la cuenta: es el costo en el que se incurre para comercializar un bien, o para prestar un servicio.

Naturaleza del saldo: su saldo es deudor y representa el valor total nominal de los costos incurridos para efectuar la ventas afecta el estado de resultados, rebajando el ingresos de las ventas netas para obtener la utilidad bruta.

- Diferencias de inventario

Naturaleza de la cuenta: Se refiere a las diferencias que se presentan al comparar el saldo de la cuenta de diario mayor de inventario, con el saldo de auxiliar de inventario, corroborado por los conteos físicos de inventario y las pruebas aleatorias realizadas.

Naturaleza del saldo: su saldo es deudor (gasto operativo) y afecta el estado de resultados.

- Muestras para clientes

Naturaleza de la cuenta: se utiliza para registrar aquellos productos retirados del inventario para entregar al cliente como un incentivo en donde la empresa asume el costo.

Naturaleza del saldo: su saldo es deudor (gasto de ventas) y afecta el estado de resultados.

- Mantenimiento de Aseo y Limpieza

Naturaleza: Gasto. Afecta el estado de resultados. Productos retirados del inventario para el uso interno de la compañía en donde Clarke asume el costo.

Naturaleza del saldo: su saldo es deudor (gasto de ventas) y afecta el estado de resultados.

- Muestras para clientes

Naturaleza de la cuenta: se utiliza para registrar aquellas salidas de inventario por productos para uso interno de la compañía en donde la empresa asume el costo.

Naturaleza del saldo: su saldo es deudor (gasto de ventas) y afecta el estado de resultados.

Las cuentas mencionadas anteriormente, son utilizadas en el proceso de inventario y la mayoría forman parte de los asientos incluidos a continuación.

Clarke Logística tiene como política actual, contabilizar los movimientos de las cuentas solamente al final del período, es por esta razón que los asientos contables se registran solamente a final de cada mes durante el cierre de mes contable.

En el momento en que se realiza una venta (gravadas con el impuesto de ventas), el asiento contable es el siguiente:

CLARKE LOGISTICA				
REPORTE DETALLE DEL AUXILIAR POR ASIENTO (VENTAS GRAVADAS ¢)				
Fecha	NOMBRE	DEBITOS	CREDITOS	REFERENCIA
30/03/2012				
No.:				
	CAJA-BANCOS/ CUENTAS POR COBRAR	¢100.000.00		FA 195308 CLIENTE: 133201
	INGRESO POR VENTAS		¢87.000.00	FA 195308 CLIENTE: 133201
	IMPUESTO SOBRE VENTAS		¢13.000.00	FA 195308 CLIENTE: 133201
	TOTALES	¢113.000.00	¢113.000.00	

Cuando se lleva a cabo una venta, se realiza el siguiente asiento para el costo de ventas, con un 20% de utilidad bruta:

CLARKE LOGISTICA				
REPORTE DETALLE DEL AUXILIAR POR ASIENTO (COSTO DE VENTAS ¢)				
Fecha	NOMBRE	DÉBITOS	CRÉDITOS	REFERENCIA
30/03/2012				
No.:				
	COSTO DE VENTAS	¢69.600.00		CV ABRIL PROVE: 7929
	INVENTARIO DE MERCADERÍA		¢69.600.00	CV ABRIL PROVE: 7929
	TOTALES	¢69.600.00	¢69.600.00	

Para Clarke Logística los asientos contables utilizados en el manejo de inventario son los siguientes:

Para las compras en colones y gravadas con el impuesto de ventas se debita la cuenta de activo inventario de mercadería más el impuesto de ventas y se acredita el pasivo de cuenta por pagar a proveedores.

CLARKE LOGISTICA				
REPORTE DETALLE DEL AUXILIAR POR ASIENTO (COMPRAS GRAVADAS EN ¢)				
Fecha	NOMBRE	DEBITOS	CREDITOS	REFERENCIA
01/04/2012				
No.:				
	INVENTARIO DE MERCADERIA	¢100.000.00		FA 1194388 PROVE: 7929
	IMPUESTO SOBRE VENTAS	¢13.000.00		FA 1194388 PROVE: 7929
	PROVEEDORES COLONES		¢113.000.00	FA 1194388 PROVE: 7929
	TOTALES	¢113.000.00	¢113.000.00	

Si la compra de mercadería se realiza en dólares el asiento se realiza debitando el inventario de mercadería y el impuesto sobre ventas y acreditando la cuenta proveedores dólares, de la manera:

CLARKE LOGISTICA				
REPORTE DETALLE DEL AUXILIAR POR ASIENTO (COMPRAS GRAVADAS EN \$)				
Fecha	NOMBRE	DEBITOS	CREDITOS	REFERENCIA
01/04/2012				
No.:				
	INVENTARIO DE MERCADERIA	\$ 200.00		FA 1194388 PROVE: 7929
	IMPUESTO SOBRE VENTAS	\$ 26.00		FA 1194388 PROVE: 7929
	PROVEEDORES DÓLARES		\$ 226.00	FA 1194388 PROVE: 7929
	TOTALES	\$ 226.00	\$ 226.00	

Si se presenta alguna diferencia en el inventario, que se detecta de acuerdo a los conteos físicos, se registra los faltantes o sobrantes en la una cuenta que se llama Diferencias en Inventario. En el caso que sea una diferencia positiva de mercadería, por ejemplo, sobrantes de mercadería por malas entregas, se debita la cuenta de inventario de mercadería y se acredita la cuenta de gasto llamada diferencias de inventario por el monto correspondiente, como se muestra a continuación:

CLARKE LOGISTICA				
REPORTE DETALLE DEL AUXILIAR POR ASIENTO (DIFERENCIAS DE INVENTARIO)				
Fecha	NOMBRE	DEBITOS	CREDITOS	REFERENCIA
02/04/2012				
No.:				
	INVENTARIO DE MERCADERIA	¢10.000.00		CONTEO FÍSICO #23
	DIFERENCIAS DE INVENTARIO		¢10.000.00	CONTEO FÍSICO #23
	TOTALES			

Por el contrario, para aquellas diferencias donde se presenten diferencias negativas se procede con el siguiente asiento:

CLARKE LOGISTICA				
REPORTE DETALLE DEL AUXILIAR POR ASIENTO (DIFERENCIAS DE INVENTARIO)				
Fecha	NOMBRE	DEBITOS	CREDITOS	REFERENCIA
02/04/2012				
No.:				
	DIFERENCIAS DE INVENTARIO	¢10.000.00		CONTEO FÍSICO #23
	INVENTARIO DE MERCADERIA		¢10.000.00	CONTEO FÍSICO #23
	TOTALES			

Cuando se presenta la necesidad de utilizar productos de aseo y limpieza para uso interno de Clarke Logística, se usa el tipo de movimiento en inventario que se llama requisiciones en donde se acredita la cuenta de activo inventario de mercadería y se debita la cuenta de gasto mantenimiento de aseo y limpieza, de la siguiente manera:

CLARKE LOGISTICA				
REPORTE DETALLE DEL AUXILIAR POR ASIENTO (REQUISICIONES)				
Fecha				
02/04/2012	NOMBRE	DEBITOS	CREDITOS	REFERENCIA
No.:				
	MANTENIMIENTO DE ASEO Y LIMPIEZA	¢10.000.00		SUMINISTRO DE LIMPIEZA CLARKE mov#15
	INVENTARIO DE MERCADERIA		¢10.000.00	SUMINISTRO DE LIMPIEZA CLARKE mov#15
	TOTALES			

Clarke Logística tiene como política de ventas el uso de muestras de los productos que vende y los dona a sus clientes con el fin de promocionar nuevos productos y de fidelizar a los clientes. El registro contable respectivo es acreditando la cuenta de Inventario de mercadería y debitando la cuenta de gasto de muestras para clientes, como se muestra a continuación:

CLARKE LOGISTICA				
REPORTE DETALLE DEL AUXILIAR POR ASIENTO (MUESTRAS)				
Fecha				
02/04/2012	NOMBRE	DEBITOS	CREDITOS	REFERENCIA
No.:				
	MUESTRAS PARA CLIENTES	¢15.000.00		ATENCION A CLIENTES #09
	INVENTARIO DE MERCADERIA		¢15.000.00	ATENCION A CLIENTES #09
	TOTALES			

La compañía ha definido bodegas virtuales para un mayor orden del inventario, las que clasifican los productos adquiridos de acuerdo al sector de ventas por clientes, por ejemplo: para las ventas al sector de instituciones públicas, los vendedores que tienen el acceso a ver las existencias son las vendedoras de gobierno, restringiendo el inventario para ciertos clientes.

Cuadro 1.2
Clarke Logística
Detalle de las bodegas del inventario

CODIGO	NOMBRE	CUENTA INVENTARIO
1	BODEGA PRINCIPAL	0010-0006-0001-0001-0000
2	BODEGA STOCK DE CIMA	0010-0006-0001-0001-0000
3	BODEGA DE DISPENSADORES EN CONCESION	0010-0006-0001-0001-0000
4	BODEGA PARA ENTREGAS DE GOBIERNO	0010-0006-0001-0001-0000
5	BODEGA PARA GIRAS DE AGENTES	0010-0006-0001-0001-0000
6	BODEGA DE ENTREGAS PARCIALES (NACION)	0010-0006-0001-0001-0000
7	MUESTRAS	0010-0006-0001-0001-0000

Fuente: Elaboración propia

Para los traslados de mercadería entre bodegas, se hace un asiento de traslado que no afecta el balance general, ya que es un asiento entre subcuentas y tienen el mismo costo.

CLARKE LOGISTICA				
REPORTE DETALLE DEL AUXILIAR POR ASIENTO (TRASLADOS)				
Fecha	NOMBRE	DEBITOS	CREDITOS	REFERENCIA
02/04/2012				
No.:				
	INVENTARIO DE MERCADERIA	¢120.000.00		PARA ENTREGA A CLIENTES DE GOBIERNO #23
	INVENTARIO DE MERCADERIA		¢120.000.00	PARA ENTREGA A CLIENTES DE GOBIERNO #23
	TOTALES			

2.2.3.2 Toma física de inventarios

Los recuentos periódicos del inventario consisten en detallar todas las existencias mercancías para la venta propiedad de la empresa en una fecha determinada. Es de suma importancia, una planificación detallada con antelación suficiente para que los equipos estén claros de su participación y de la función que llevarán a cabo. Los registros de inventario son documentos impresos en papel o en formato electrónico que reflejan cuánto y qué tipos de inventario posee una compañía.

El objetivo primordial de los conteos físicos es mantener las existencias y costos reales de inventarios, así como una sincronía con lo registrado en el sistema. Es relevante definir una estimación de inventarios obsoletos, una valoración del inventario definida y tomar en cuenta los inventarios registrados en dólares en comparación con los colones.

Dentro de las políticas financiero contables de Clarke Logística, documentadas en el mes de febrero del año 2012, en el punto número cinco

nombrado “Políticas de control interno departamento contable” se establece que se hará cada mes un inventario de mercaderías, respetando los lineamientos del instructivo respectivo.

Este procedimiento se realiza mensualmente el último día hábil del mes en cierre, procurando la realización el día viernes. El día es definido por el jefe de contabilidad y es comunicado mediante un correo electrónico durante el mes a los involucrados en el proceso.

Para ello se definen grupos de trabajo que lo conforman el departamento de contabilidad y bodega, donde existe un control detallado a la hora de proceder con el conteo físico.

Como política interna de Clarke Logística, se determinó que el día de la toma física no se permite facturar con el fin de tener un corte fidedigno del inventario y el Jefe de contabilidad da la orden de facturar por medio de un correo electrónico.

2.2.4 Manejo de inventarios

2.2.4.1 Líneas de productos

Una línea de productos es un grupo de artículos relacionados entre sí que se ofrecen para la venta. Su creación implica ofrecerlos de forma individual. Una

línea puede comprender productos de varios tamaños, tipos, colores, cantidades o precios.

La administración ha definido cuatro líneas de productos:

- Productos de higiene
- Productos médicos descartables
- Productos biomédicos y médicos de uso hospitalario
- Productos químicos especializados
- Productos de limpieza y aseo

Para determinar la demanda de los productos según su categoría se utilizó una medición derivada de datos proporcionados por el sistema, tomando en cuenta desde el primero de octubre del año 2012 al treinta de abril del año 2013.

Cuadro 1.3
Clarke Logística
Ventas Resumidas por Línea –
Del 1 de Octubre 2012 al 30 de Abril 2013
En colones

Línea de Producto	Monto de Ventas	Porcentaje
Productos de Higiene	601,753,551.74	81.35%
Productos Biomédicos y Médicos de Uso Hospitalario	63,644,133.31	8.67%
Productos Médicos Descartables	56,554,367.46	7.58%
Productos de Limpieza y Aseo	16,766,720.38	2.27%
Productos Químicos Especializados	1,003,910.64	0.14%
Total	739,722,683.53	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

La línea de productos de higiene contempla los artículos que brindan soluciones a las necesidades cotidianas como: papel higiénico, toallas de manos, jabón, pañales para adulto y niño, productos para incontinencia urinaria, toallas sanitarias, faciales, húmedas, para el lavado y secado de cuerpo, cobertores para el servicio sanitario, dispensadores para jabón, servilletas para sistemas, entre otros. En cuadro 1.3 se muestra que esta línea representa un 81.35% de las ventas del periodo antes mencionado, reflejando que es la línea de mayor venta para la compañía.

Los productos biomédicos y médicos de uso hospitalario, representa un 8.67% de las ventas del periodo. Abarca desde drenajes de canal abierto, drenajes ventriculares, sondas torácicas, cánulas para vías respiratorias, botones gástricos, cánulas CPAP, cánulas para vías digestivas, catéteres uretrales, sondas tipo Foley y Nelaton, hasta catéteres arterial venoso, umbilicales y percutáneos.

En cuanto a la línea medico descartables tienen un enfoque hacia sector médico. Tienen como fin velar por la seguridad de los pacientes y de los profesionales que los atienden. Esta línea está compuesta por batas para pacientes, cobertores para camilla (impermeable, motivos infantiles, dos capas de pulpa de papel), capas para mamografía, guantes, baberos odontológicos, gabachas para médicos, delantales para laboratorio y más. Esta línea representa un 7.58% de las ventas totales desde octubre 2012 a abril 2013. En el cuadro 1.2 “Ventas Resumidas por Línea”, se puede apreciar que la brecha entre esta línea y la de productos biomédicos y médicos de uso hospitalario es muy pequeña debido a que ambas contienen artículos de interés común.

Para los productos de limpieza, según sus características de fabricación y procesos para su elaboración, se consideran mercancías amigables con el medio

ambiente y buscan satisfacer las normas básicas de higiene emitidas por el Ministerio de Salud de Costa Rica y representa un 2.27% del total de las ventas del periodo.

Esta línea está compuesta por aromatizantes, desengrasantes para cocinas, lavaplatos, limpiador de alfombras, limpiadores, desinfectantes, multi superficies, multiusos, concentrados para vidrios, neutros, sanitizadores, control de olores para baños, limpiadores de baños, cloro en galón, detergentes, insecticidas, removedores de acabados, tratamientos completos para pisos, limpiador de acero inoxidable, bolsas para basura, ceras, tratamientos de mopas, desodorantes y artículos de limpieza, como mechas, mopas, palos de piso, botella atomizador y trigger, cepillos, escobas y esponjas, entre otros.

Los productos químicos especializados representa un 0,14% de las ventas totales, la particularidad de estos productos es su elevado costo por lo que la compañía los vende a clientes con necesidades muy específicas contra pedidos anticipados.

2.2.4.2 Compras

Por compra se entiende a la acción de adquirir u obtener algo a cambio de un precio establecido.

Clarke Logística analiza el proceso de compras con las solicitudes de los agentes vendedores, un sugerido del sistema y el abastecimiento del stock mínimo

del inventario para realizar el pedido a sus proveedores. Luego, se recibe la mercadería, se cumple con las medidas establecidas para el control interno, se ingresan los datos en el sistema, y se genera una cuenta por pagar.

Los involucrados en el proceso son el departamento de bodega, los departamentos de ventas, departamento de contabilidad bajo la dirección de la gerencia. Este proceso, será descrito de una manera amplia en el siguiente capítulo.

2.2.4.2 Almacenamiento y bodegaje

Una vez que la mercadería es despachada por el proveedor el auxiliar de bodega revisa la factura contra la mercadería para verificar que no exista ninguna diferencia y se procede a realizar el acomodo de la mercadería.

El jefe de bodega se asegura de ingresar la factura en el sistema y el departamento de contabilidad revisa que no exista ninguna diferencia entre la cantidad y precio por artículo registrado en el sistema y lo establecido en la factura. Finalizada esta revisión se le comunica al jefe de bodega que el proceso fue exitoso.

Clarke Logística cuenta con una bodega física y varias bodegas virtuales contenidas en el sistema contable. Virtualmente el inventario se encuentra dividido de la siguiente manera:

Bodega principal: contiene la mayor parte de los productos, estos se encuentran disponibles para la venta general.

Gobierno: cuenta con la mercadería vendida a las instituciones del gobierno. Esta se categoriza con un código específico debido a su costo diferenciado por el proveedor. El acceso para poder facturar los artículos de esta bodega lo tiene el departamento de ventas a gobierno.

Dispensadores en concesión: Para llevar un control de los dispensadores otorgados por Kimberly Clark y que son beneficios para los clientes, tienen un costo significativo para poder ingresarlos en el sistema.

Giras de agentes: se trasladan los productos que ya están vendidos pero no facturados, se apartan para que otros vendedores no puedan facturar, tiene la característica de ser transitoria.

Stock Cima: se utiliza para abastecer a uno de los principales clientes que compra productos específicos y que existe un compromiso de entregar justo a tiempo cuando lo solicite.

Muestras: se cargan todos los artículos para muestras otorgadas a clientes con un costo significativo.

2.2.2.4 Reportes

Clarke Logística utiliza reportes desde el sistema contable que le permiten corroborar información para la toma de decisiones, para la presentación de declaraciones de ventas y renta requeridas por el Ministerio de Hacienda, y para respaldar los movimientos en el inventario.

El acceso para la opción de reportes de inventario se encuentra restringido para que lo utilice solamente el personal de contabilidad, bodega y gerencia, el sistema permite imprimir o exportar los reportes a diferentes formatos como de archivos de MS Excel o MS Word.

En total existen 10 reportes predeterminados en el módulo de inventarios. A continuación se presenta el cuadro 1.4 “Detalle de los Reportes para el Inventario” con el detalle de los reportes existentes para el inventario junto con la información de su uso.

Cuadro 1.4
 Clarke Logística
 Detalle de los Reportes para el Inventario

Módulo	Detalle del reporte	Uso
Inventarios	1 Inventario valuado	Aleatorios /toma física Cotejar la contabilidad Análisis de movimiento de artículos Análisis Gerencial
	2 Listado de precios	Análisis de precios de venta
	3 Listado para conteo	Conteos físicos
	4 Resumen de compras por proveedor	Revisión de factoraje (unidades de empaque compra y venta) Declaraciones de ventas
	5 Compras gravadas y exentas	Declaraciones de ventas
	6 Trazabilidad de costos	Control de costos de artículos Movimientos de costos
	7 Gastos por centro de costos	Histórico de gastos administrativos-ventas Declaración de la D-151
	8 Recalculo de costos	Para calcular los precios de costos promedio según los movimientos mensuales
	9 Recalcular existencias	Mayor control de las unidades en inventario de acuerdo a los movimientos mensuales.
	10 Consulta Existencias	Aleatorios /toma física Para ventas y pedidos

Fuente: Elaboración Propia.

Reporte de Inventario Valuado: La valuación de inventarios es el proceso en que se selecciona y se aplica una base específica para valuar los inventarios en términos monetarios. En Clarke Logística se utiliza el método de costo promedio en donde el sistema multiplica el costo inicial por las cantidades adquiridas, para así obtener un costo total de todos los movimientos como compras, notas de crédito y ventas efectuados para el artículo durante el periodo establecido, y así sacar un promedio.

El departamento de contabilidad se basa en el inventario valuado para realizar los aleatorios al inventario. Además la gerencia toma decisiones de

acuerdo a los análisis de los movimientos de los artículos, rotación de productos, y estadísticas de compras.

Reporte de listado de precios y para conteo: El listado de precios verifica los precios de venta establecidos por contabilidad de acuerdo a los márgenes de rentabilidad para cada proveedor, se utiliza para controlar la rentabilidad de los productos.

El listado de conteo se utiliza para realizar la toma física mensual y cierre de periodo fiscal de la compañía. Este listado se basa en los artículos que poseen existencias.

Reporte de resumen de compras por proveedor y compras gravadas y exentas: Se usa para la elaboración de las declaraciones mensuales de venta, para presentarlas digitalmente en el Ministerio de Hacienda, son la documentación soporte de los movimientos del inventario.

Contempla las notas de crédito o débito para las devoluciones de producto o adelanto de mercadería. Además es útil para las revisiones de factoraje ya que proporciona información sobre las unidades de empaque compra y venta.

Reporte de trazabilidad de costos: Reporte que permite analizar los movimientos de los costos promedios de los artículos en un determinado rango de fechas, generalmente se detectan errores de ingreso de facturas de compra, ajustes de inventarios que afectan los costos.

Reporte de gastos por centro de costos: Permite realizar un reporte de los gastos ingresados en el módulo de inventarios y que al final de periodo se posee la información para la elaboración de la declaración informativa D-151, clientes, proveedores y gastos específicos.

Reporte de re-cálculo de costos: Se utiliza para controlar los costos promedios de los productos, se toman en cuenta todos los movimientos del inventario, por ejemplo, compras, ventas, traslados de productos, ajustes de inventario y se corrigen aquellos costos erróneos que generen diferencias significativas. El proceso se hace semanalmente y lo realiza el jefe de contabilidad.

Reporte de re cálculo y consulta de existencias: El reporte consiste en llevar un mejor control de las existencias y los movimientos de los artículos, además para cotejar las ventas versus compras, realizar pedidos y consulta de para los aleatorios y conteos físicos.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE CLARKE LOGÍSTICA

En el presente capítulo se estudia la situación actual de la compañía Clarke Logística, con el objetivo de identificar deficiencias en el control interno y gestión administrativa contable, traducidas en oportunidades de mejora para la empresa. La información recopilada se utiliza como la base para la elaboración de la propuesta de mejora que se presentará en el siguiente capítulo.

Cuando se desarrolla una actividad comercial, se expone a una serie de riesgos que pueden influir de distintas maneras los resultados esperados. Desde el punto de vista del comercio, parte del éxito de los negocios se concentra en la capacidad de identificar estos riesgos y sus consecuencias negativas.

Para ello las organizaciones han implementado medidas de control interno que integran los procesos generales y detallados para que las mismas evolucionen, generen resultados positivos y fortalezcan los procedimientos utilizados para que se desarrollen competitivamente dentro del mercado donde se desarrollan.

La base para este capítulo, relacionado con el inventario y la gestión contable, se compone en el análisis de los ciclos de ingresos, producción, egresos, tesorería, e información financiera, por medio de instrumentos de

investigación como flujogramas de procesos, cuestionarios de control interno, y entrevistas para detectar como resultado, las deficiencias de control interno.

La metodología utilizada es una guía de control interno basado en el informe COSO. Coso es un Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, que redacta un informe que orienta a las organizaciones y gobiernos sobre control interno, gestión del riesgo, fraudes, ética empresarial, entre otras. Es un documento que especifica un modelo común de control interno con el cual las organizaciones pueden implantar, gestionar y evaluar sus sistemas de control interno para asegurar que estos se mantengan funcionales, eficaces y eficientes. Se realiza un mapeo de los procesos efectuados por los departamentos de la empresa, su respectiva descripción de procesos, los controles existentes, riesgos y documentos generados.

Para tal efecto, se efectuaron entrevistas a Gerencia y personal involucrado, visitas constantes a las instalaciones, observaciones de procesos, solicitud de información básica para analizar las medidas de control utilizadas por Clarke Logística y evaluación de las mismas.

Con esto, se pretende alcanzar una comprensión y entendimiento de los sistemas utilizados para identificar las debilidades y fortalezas del Sistema de Control Interno para un mayor entendimiento de la compañía.

3.1. Hallazgos de control interno

3.1.1. Gestión Contable

El análisis contempla un enfoque integral entre los departamentos de Clarke Logística, por medio de un análisis de los procesos, y una agrupación de los 5 ciclos básicos transaccionales: ingresos, producción, egresos, tesorería e información financiera, que son de vital importancia para el funcionamiento óptimo del inventario.

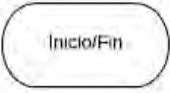





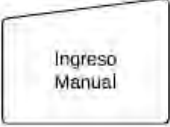







El ciclo de ingresos incluye todas aquellas funciones que se requieren llevar a cabo para cambiar por efectivo los productos o servicios. En el ciclo de producción se manejan recursos tales como la administración efectiva de inventarios. El de egresos, involucra los desembolsos de efectivo por adquisición de bienes y pago a proveedores. Tesorería incluye aquellas funciones que tratan sobre el reconocimiento de las necesidades de efectivo, su distribución y el tiempo de recuperación. El ciclo de información financiera permite analizar toda la información referente a estados financieros con el fin de que la Gerencia tome decisiones.

Las áreas de la compañía de mayor impacto para esta investigación son Gerencia General, Contabilidad, Bodega, Distribución, Ventas y Telemercadeo. Se contempla los procesos de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, compras, rutas de reparto y ventas en general, y contabilización de partidas referentes al inventario.

Con el objetivo de describir los ciclos se elaboran diagramas de flujo, donde se mapean los procesos, se identifican los controles y la documentación requerida.

Para describir los ciclos se elaboran diagramas de flujo, donde se define la siguiente simbología:

Cuadro 1.5
Clarke Logística
Tabla de simbología

Tabla de Simbología			
	Representa el inicio o fin de un proceso		Símbolo utilizado para un paso de operación manual
	Utilizado para mapear un paso parte de un proceso		Representa un paso en el proceso que genera un documento electrónico o físico
	Se utiliza entre símbolos para plantear una pregunta		Utilizado para continuar la secuencia del proceso
	Símbolo utilizado para un paso de ingreso manual		Símbolo definido para representar un control existente dentro del proceso
	Utilizado para procesos ya existentes		Símbolo definido para representar un documento que se encuentra anexo en el trabajo
	Representa un paso en el proceso que requieran algún tipo de preparación previa		Símbolo definido para representar un riesgo existente dentro del proceso
	Área utilizada para definir el dueño del proceso y mapear sus funciones por proceso		Conecta símbolos relacionados dentro de un proceso

Fuen

te: elaboración propia

Para los cuestionarios de control interno se ha definido una tabla de evaluación que permite categorizar la efectividad de las actividades a evaluar y las deficiencias de control interno. A continuación se ilustra la tabla:

Cuadro 1.6
Clarke Logística
Escala de medición cuestionario de control interno

Control	Efectividad
Se cumple	Si
No se cumple	No
No aplica	N/A

Fuente: elaboración propia

Los departamentos de Ventas y Telemarketing, Contabilidad, Bodega, Distribución y Gerencia, cumplen acciones que permiten que se lleve a cabo los ciclos en su totalidad. Además, se identifican los controles y documentos que se generen para complementar el mismo.

A continuación se describen las funciones de los departamentos involucrados en el proceso:

El departamento de Ventas y Telemarketing se encarga de contactar y atender a la mayor cantidad de clientes dentro del territorio nacional, con el objetivo de incrementar el volumen ventas, para superar las metas mensuales definidas por Gerencia; este departamento se divide en tres grupos organizados estratégicamente bajo una supervisión.

Los grupos son los siguientes:

1. Telemarketing, encargado de atender a los clientes por medio telefónico (representa un 80% de atenciones), por la página web y por correo electrónico

(18%), redes sociales (1%) y en ocasiones por un servicio personalizado en las instalaciones (1%), con el objeto de brindar un servicio de calidad.

2. Agentes vendedores, su misión es atender de manera personalizada una amplia cartera de clientes, asignada por el Gerente General y que se clasifican de acuerdo a zonas definidas estratégicamente para abarcar parte del mercado nacional. Cuentan con una hand-held que es un dispositivo electrónico que descarga datos como pedidos, visita de clientes, notas importantes del servicio brindado al sistema, para generar facturas y alimentar las estadísticas. Parte de la estrategia es ofrecer muestras de los productos, así como regalías, capacitaciones en general y asesoría de los productos dependiendo de la necesidad de los clientes.
3. Gobierno, dirigido por una supervisora con gran conocimiento dentro del proceso de contratación administrativa, mediante licitaciones, carteles, contratos, compras directas, ofertas, compras por caja chica. El objetivo principal del departamento es vender los productos a las instituciones gubernamentales de Costa Rica.

La empresa utiliza el sitio web <http://licitarnet.co/>, donde se consulta diariamente los concursos que se están efectuando en la Caja Costarricense de Seguro Social, en todo el territorio nacional con el fin de participar como proveedores y buscar adjudicarse la mayor cantidad de contratos. Para ingresar al sitio se desembolsa un monto trimestral para tener el derecho de consultar y de esta forma, la compañía ahorra recursos de traslado de colaboradores al sitio donde se publican, depreciación y gastos en general en el mantenimiento de los vehículos, seguros, peajes, entre otros.

El departamento de Contabilidad, lo integra un Jefe de contabilidad con dos auxiliares, quienes atienden cuentas por cobrar (gestión de cobro y tesorería) y

cuentas por pagar (pago a proveedores, planillas, entre otros) Ellos son los responsables de emitir los estados financieros mensuales, realizar la toma física de inventarios, efectuar el análisis financiero para la toma de decisiones y otras funciones afines.

Bodega, se encarga del control, entradas y salidas del inventario, así como, realizar el sugerido de compras y tiene como responsabilidad por los pedidos a los proveedores.

Distribución, se encarga de la definición, control y supervisión de las rutas de entrega de mercadería y cobros, realiza depósitos diarios, así como brindar apoyo en la entrega de ofertas, carteles, licitaciones, de instituciones gubernamentales y mensajería en general.

La Gerencia está integrada por el Gerente General y la Gerente Administrativa, quienes toman decisiones fundamentales que marcan el camino a seguir por los demás integrantes del equipo de trabajo.

3.1.2 Ciclos transaccionales

3.1.2.1 Ciclo de Ingresos

El ciclo de ingresos de una empresa es de suma importancia porque incluye todas las funciones requeridas para cambiar por efectivo, con los clientes, sus

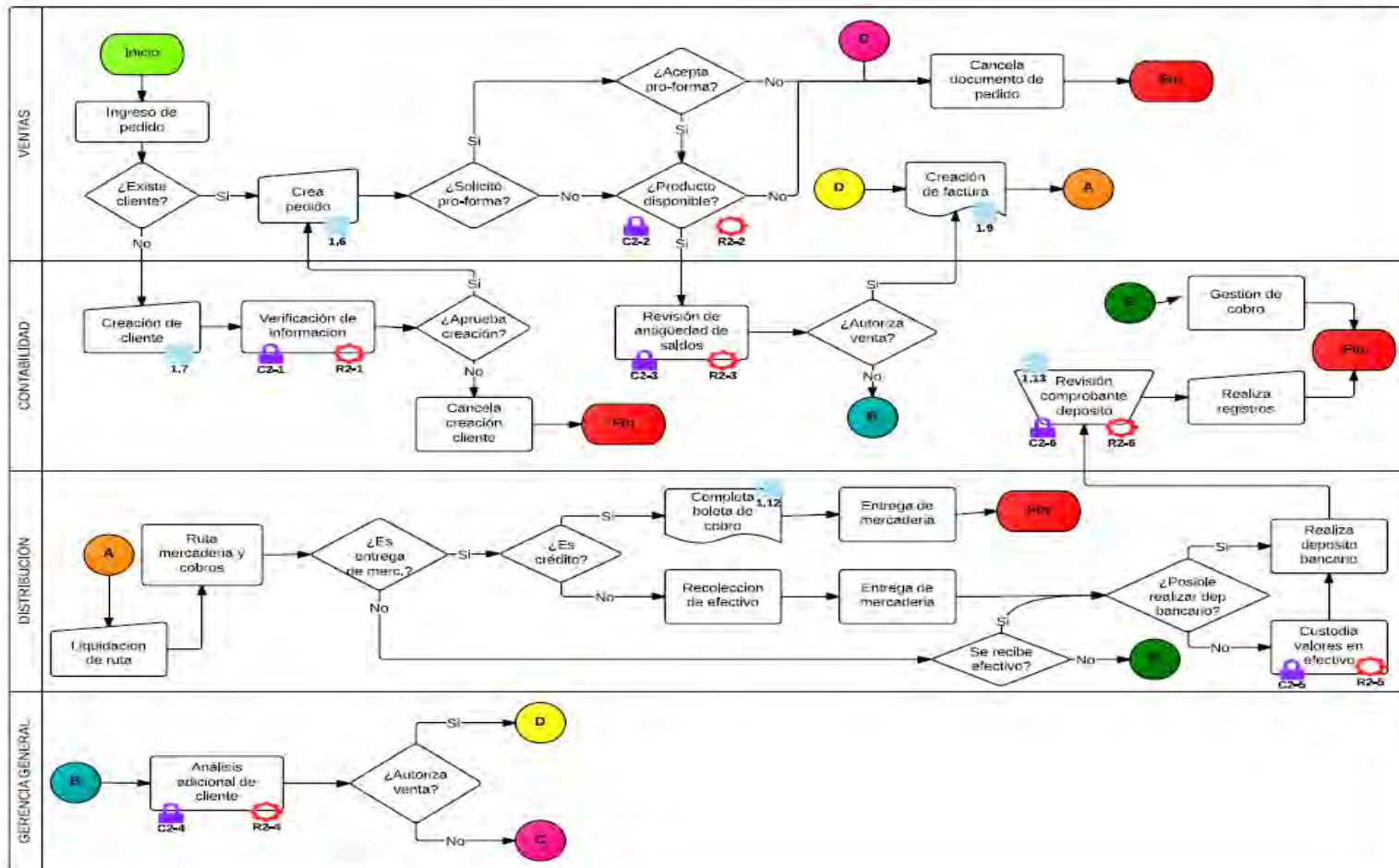
productos o servicios. Estas funciones incluyen la toma de pedidos de los clientes, el alistado de los productos terminados, facturación, el uso por los clientes de los servicios que presta la empresa, otorgamiento de créditos, mantener y cobrar las cuentas por cobrar a clientes, y recibir de estos el efectivo.

A continuación el flujograma elaborado de acuerdo con la información recopilada en la compañía que permite ilustrar de manera clara los procesos y áreas involucradas para este ciclo.

Figura 1.3
Clarke Logística
Flujograma: Ciclo de ingresos

2. CICLO DE INGRESOS

Clarke Logística
Abril 2013



Fuente: elaboración propia

A continuación se realiza una descripción del ciclo de ingresos de Clarke Logística:

Órdenes de pedidos

El proceso inicia cuando los vendedores reciben los pedidos por parte de los clientes. Durante este proceso se genera un documento llamado Boleta de creación de pedido para documentar la orden solicitada por el cliente. Ver anexo 1.6 “Boleta de creación de pedido”.

Si el cliente no se encuentra registrado en el sistema, se procede a llenar una boleta de creación del cliente, ver anexo 1.7 “Boleta de creación de cliente”, donde el encargado de cuentas por cobrar define la parte general de rutas y el jefe de contabilidad posee el permiso para definir el agente y las respectivas cuentas; así como la parte financiera, donde se aprueba el límite de crédito y el plazo para pagar en caso que fuese una venta de crédito.

Para la creación de clientes primero se define la categoría, sea de contado o de crédito. Para los de contado solamente se requiere información básica como cédula de identidad o jurídica, dirección, entre otros. Se utiliza como consulta de clientes, el Sistema Integrado de Contribuyentes (SIC) <http://196.40.56.20/ConsultaSIC/index.aspx>, que es un servicio web proporcionado por la Dirección General de Tributación del Ministerio de Hacienda para verificar los datos identificativos referentes al nombre o razón social y número de cédula de las personas físicas o jurídicas. Dentro de este sitio web se encuentran registros

que facilitan el Tribunal Supremo de Elecciones, el Registro Nacional y la Dirección General de Migración y Extranjería.

En caso de que el cliente sea de crédito, el encargado de cuentas por cobrar realiza un estudio básico crediticio por medio de la página www.ceroriesgo.co.cr, la cual, brinda información específica del cliente: el historial de créditos, activos e historial laboral, además, verifica la información de las referencias comerciales aportadas por el cliente.

Dicho estudio es aprobado por la supervisión del área contable y la revisión final es soportada por la firma de la Gerencia. El trámite de aprobación tiene una duración de 24 horas. Como requisito final se requiere una letra de cambio firmada por el cliente por el monto de límite de crédito aprobado. Ver anexo 1.8 “Letra de cambio.

Una vez creado el cliente en el sistema se emite una factura proforma o un pedido de productos, con el fin de minimizar el riesgo de emitir erróneamente una factura de venta. Esto garantiza que el cliente está aceptando las condiciones del contrato compra-venta. Ver anexo 1.9 “Factura de venta”

En casos de que se detecte una mala referencia comercial o si en el estudio antes mencionado el cliente aparece con embargos a propiedades, morosidad con la CCSS o la póliza del INS se encuentra vencida, inmediatamente se informa a Gerencia para que analice el caso. Si es negativo se le informa al cliente que de acuerdo al estudio no aplica para el crédito con Clarke Logística.

Previo a la facturación se analiza una antigüedad de saldos en el módulo de cuentas por cobrar para verificar si existen saldos pendientes por pagar. Si el cliente se encuentra moroso, se realiza un primer análisis de la situación actual, se verifica categoría, límite de crédito por superar, días de pago de deuda. De acuerdo a esto se decide si se autoriza a facturar o no.

Si se determina que no es posible autorizar se reporta a Gerencia, quien realiza un segundo análisis de acuerdo a su conocimiento de los clientes y del comportamiento del mercado, y se decide si continúa el proceso o se finaliza con la cancelación del pedido generado en el sistema.

Ventas de Contado

Existen dos formas para la cancelación de las facturas. Una de ellas consiste en una previa coordinación con el cliente para que realicen una transferencia en las cuentas bancarias de Clarke Logística; se recibe una confirmación del cliente y se revisa la cuenta bancaria de manera electrónica para confirmar si se acredita el monto de la factura, una vez confirmada la transferencia se procede a despachar el producto.

Hay clientes que prefieren pagar en efectivo, con cheque o por medio de tarjetas de débito o crédito, donde se utiliza una máquina manual de tarjetas conocida como embosadora, que la custodia el repartidor, en estos casos el producto se traslada donde el cliente lo solicita y el repartidor recibe el pago directamente. Esta máquina es un activo en préstamo del Banco Nacional de Costa Rica para uso de la compañía, etiquetado. Cada vez que se utiliza se

solicita a la entidad bancaria un número de autorización que se escribe en las boletas proporcionadas. Ver anexo 1.10 “Boleta para ventas de contado”.

Ventas de crédito

El encargado de crédito y cobro completa la boleta de trámite cobro, la cual, indica la factura, fecha de vencimiento, montos y espacio para la firma de recibido del cliente. Ver anexo 1.11 “Boleta para ventas de crédito”.

Los blocks de boletas de trámite de cobro son custodiados por el departamento contable, ver anexo 1.12 “Boleta de Cobro. Cada repartidor es responsable de portar uno y completarlos con la información del cliente. Una vez entregada la mercadería se solicita la firma del cliente, se le da el documento original y se entrega la copia en cuentas por cobrar para su respectiva gestión de cobro.

Gestión de cobro

Clarke Logística ha definido dentro de sus políticas una Gestión de cobro, un trato personalizado y diferenciado con los clientes; de acuerdo a información suministrada por el departamento de contabilidad, el 80% de la cartera de clientes es a crédito y el 20% es de contado.

La gestión de cobro se inicia con un reporte desde el sistema, llamado antigüedad de saldos detallado por cliente, donde se indican todos los documentos pendientes de vencimiento, morosidad en rangos de 0 a 30 días, de 31 a 60, de 61 a 90 y de 90 a más.

Una vez identificados los clientes con facturas pendientes de pago, se procede a realizar llamadas, recordando el pago vencido o por vencer, o bien, se envía un estado de cuenta por correo electrónico.

Se cuenta con un procedimiento de liquidaciones que se generan desde el sistema, y tiene como objetivo controlar los documentos que portan los repartidores, así como el dinero o comprobantes de depósitos. Ver anexo 1.13 “Comprobante de depósito”.

Preparación de ruta de entrega y cobro de mercadería.

Una vez facturado el producto, el jefe de distribución prepara las rutas de reparto para entregar la mercadería y /o cobrar facturas de crédito. Él genera una liquidación desde el módulo de cuentas por cobrar, con el nombre del respectivo del repartidor, la imprime y cada uno es responsable de los documentos que porta durante la gira, ver anexo 1.14 “Liquidaciones”.

Cabe mencionar que los repartidores portan un fondo de vueltos que semanalmente lo liquida el encargado de cuentas por cobrar, este dinero se considera una caja chica para vueltos y se registra como activo, una embosadora

para aceptar el pago por medio de tarjeta de débito o crédito, tipo visa o master card, su block de recibos y de trámite de facturas de crédito.

Al final de la gira, los repartidores liquidan las rutas, el encargado de cuentas por cobrar coteja que las facturas de contado, hayan sido canceladas por el cliente, de lo contrario, debe presentar una boleta de devolución del producto, para que se proceda con la anulación del documento o la creación de una nota de crédito, con los sellos de recibido de bodega y firma del repartidor.

Ellos generan los recibos de dinero como comprobante del pago, y el encargado de cuentas por cobrar los ingresa en el sistema para poder agregarlos en las liquidaciones. Prepara los depósitos que los repartidores no pudieron depositar o bien de los clientes que compraron y pagaron en las instalaciones de la compañía.

Para los pagos realizados por medio de transferencia es necesaria la creación de una liquidación de caja, para registrar los movimientos de los clientes. Para los casos en que se realizan ventas con tarjetas, se liquida en el módulo de bancos con el documento proporcionado por el Banco Nacional, donde se detalla el gasto por comisión y la retención del impuesto por pagar obligatoria de la entidad bancaria

La siguiente matriz de control y riesgos contiene las actividades de control y el riesgo, esto con el fin de clasificar los controles de acuerdo al tipo de actividad, su descripción, la persona responsable del control, tipo y naturaleza del control interno de acuerdo al diagrama de flujo. Es una herramienta que surge de la

necesidad de responder de manera significativa a los riesgos que afectan las áreas involucradas de Clarke Logística.

La alta gerencia puede verificar que se está cumpliendo con todos los controles, quienes están a cargo de dichas verificaciones, cuando fue la última vez que realizaron los controles para cada punto y la frecuencia. La matriz contempla ampliamente los factores de riesgo por lo que resulta un medio importante para evitar o corregir defectos que puedan perjudicar patrimonial y económicamente a una entidad.

La matriz de control está compuesta por:

Actividad: es la actividad o paso de control ejecutado en la empresa para el desarrollo del proceso.

Código de control: es el código alfanumérico asignado a la actividad de control el cual también está incluido en el diagrama de flujo del ciclo de egresos.

Descripción del control: consiste en describir el tipo de control existente en la actividad mencionada.

Dueño del control: es la persona responsable de velar por el cumplimiento de ese control.

Tipo de control: se define si el control se categoriza como: Preventivo: cuando se anticipan eventos no deseados antes de que sucedan; Correctivo: el cual asegura tomar acciones para revertir eventos no deseados; o detectivo: el cual identifica eventos en el momento en el que presentan.

Naturaleza de control: se determina si la actividad llevada a cabo es manual: cuando una persona ejecuta manualmente el proceso; o si es automática: cuando la actividad se lleva a cabo automáticamente por una herramienta o sistema.

Descripción del riesgo: consiste en definir y determinar el tipo de riesgo que la empresa pueda incurrir en el caso de que el control de la actividad no se cumpla.

Código del riesgo: es el código alfanumérico asignado al riesgo, el cual también está incluido en el diagrama de flujo del ciclo de egresos.

Cuadro 1.7
Clarke Logística
Matriz de riesgos y controles: Ciclo de ingresos

Clarke Logística- Matriz de riesgos y controles

Proceso	Ciclo de ingresos
Áreas Involucradas	Ventas, Contabilidad, Distribución, Gerencia General
Entidad	Clarke Logística
Versión	v1

Actividades de Control						Riesgo	Documento	
Actividad	Cód. de Control	Descripción del Control	Dueño del Control	Tipo de Control	Naturaleza del Control	Descripción del Riesgo	Código del Riesgo	Anexo
Verificación de la información para la creación del cliente	C2-1	Revisar y definir información completa de cliente.	Jefe de contabilidad	Correctivo	Manual	Creación clientes inexistentes.	R2-1	1.6
Chequeo de la disponibilidad del producto en bodega	C2-2	Revisar en el sistema que todos los artículos y cantidades solicitadas estén disponibles.	Agente de ventas	Preventivo	Manual	Brindar información errónea al cliente. Emitir una factura errónea.	R2-2	N/A
Revisión de antigüedad de saldos	C2-3	Se realiza una revisión aplicando un reporte de antigüedad de saldos para verificar que el cliente no tenga deudas pendientes vencidas con la empresa.	Auxiliar de contabilidad	Preventivo	Manual	Impacto en la liquidez.	R2-3	N/A
Análisis adicional de clientes	C2-4	Si contabilidad no autoriza una venta se realizar un análisis adicional para determinar si se debe continuar con la venta o no.	Gerencia General	Preventivo	Manual	Impacto en la liquidez.	R2-4	N/A
Custodia valores en efectivo	C2-5	Todo efectivo no depositado en las cuentas bancarias de Clarke Logística se almacena y custodia en la caja fuerte hasta ser depositado.	Auxiliar de contabilidad	Preventivo	Manual	Pérdida o robo.	R2-5	N/A
Revisión de comprobante de depósito	C2-6	Todo depósito debe tener un comprobante bancario como documentación soporte que es entregado al Dpto de contabilidad para su revisión.	Auxiliar de contabilidad	Detectivo	Manual	Error en los montos depositados.	R2-6	1.12

Fuente: elaboración propia

Con base en una visita realizada al departamento contable se verifica que las actividades C2-1, C2-3, C2-4, C2-5, C2-6 de la matriz de riesgos y controles del ciclo de ingresos anteriormente presentada se realizan de manera correcta y cuentan con los controles respectivos. Además, los involucrados cuentan con conocimiento del proceso.

De acuerdo a la entrevista realizada al departamento contable, se determina que para la actividad C2-2 chequeo de la disponibilidad del producto en bodega, el control existe, pero no es suficiente ya que se presentan muchas devoluciones de facturas y productos por pedidos incompletos.

Para continuar con el análisis se aplica la siguiente guía de control interno con la colaboración del personal de Gerencia y Contabilidad.

Cuestionario 1.1
Clarke Logística
Ciclo de ingresos

Control	Efectividad
Se cumple	Si
No se cumple	No
No aplica	N/A

Cód.	Puntos por considerar	N/A	Si	No	Observaciones
1.1	¿Existen políticas y procedimientos por escrito para las ventas ?		X		No cuenta con políticas por escrito, sin embargo, algunos procedimientos se encuentran documentados.
1.2	¿Se han establecido proyecciones de ventas mensuales y cuotas para vendedores?		X		
1.3	¿Se informa regularmente a la Gerencia de las variaciones de las ventas reales y las proyectadas?			X	
1.4	¿Está disponible una lista de precios actualizada para los agentes vendedores?		X		No se realizan los cambios en las listas cuando ocurren variaciones en los precios, solamente se informa por un correo electrónico
1.5	¿Para crear las facturas de ventas se utilizan órdenes de compras aprobadas por el cliente?			X	No se tiene como política de ventas el uso obligatorio
1.6	¿Existe un manual de procedimiento para la creación de clientes?		X		
1.7	¿El acceso a la caja fuerte se encuentra restringido y rotulado para los demás colaboradores?		X		No se encuentra rotulado
1.8	¿Existen un procedimiento para la elaboración de los depósitos?			X	No lo tienen por escrito
1.9	¿Existe una bitácora para el control de la entrega de los depósitos a quien los porte al banco respectivo?			X	
1.10	¿Presenta el sistema contable una bitácora de cambios para las modificaciones de los clientes?		X		

Fuente: elaboración propia

3.1.2.1.1 Hallazgos ciclo de ingresos

A continuación se presentan los hallazgos encontrados en el ciclo de ingresos:

1. Ocasionalmente se presentan devoluciones de facturas y productos por emisión de pedidos incompletos.

A pesar de que existe una actividad de control para chequear la disponibilidad de los productos solicitados por los clientes antes de generar una factura, el control no siempre se ejecuta con suficiente atención al detalle. Se han identificado casos en donde la factura física se genera sin haber detectado que alguno de los productos solicitados no estaba disponible. En otras ocasiones hay devoluciones del cliente por envío de facturas y pedidos incompletos, en donde no todos los productos solicitados fueron incluidos.

Dentro del proceso no se contempla el uso de las órdenes de pedido aprobadas por el cliente y no existe una política de devoluciones establecida.

2. Clarke Logística no cuenta con una política general de ventas documentada y no todos los procedimientos se encuentran por escrito.

Si bien la Gerencia cuenta con un conocimiento amplio de las funciones de los agentes vendedores, y se establecen directrices a seguir que se encuentran documentados en el instructivo para el colaborador, los mismos no se actualizan cuando ocurren cambios significativos en las estrategias para la consecución de los objetivos. Al mismo tiempo no existe una política general de ventas establecida ni documentada. Además, no se tiene definido un responsable de actualizar los mismos, esto ocasiona fallos en el procedimiento de ventas incurriendo la compañía en gastos que afectan la rentabilidad neta.

Por ejemplo, se define una nueva disposición para las devoluciones de mercadería y no se ingresa en el manual, lo que permite que los colaboradores no apliquen esta política y se incurre en errores.

3. No existe una metodología para el seguimiento de las variaciones de las ventas reales y las proyectadas.

La Gerencia define las metas de ventas mensualmente, de acuerdo al presupuesto anual y con base en las condiciones cambiantes del mercado, sin embargo, no están definidos indicadores clave para el departamento de ventas. No se mide el progreso hacia las metas definidas para las ventas totales, las ventas por sub-área y por agente vendedor. Sin esta información los líderes de la organización pierden visibilidad del progreso tanto para la toma de decisiones como para definir nuevas metas.

4. La compañía no cuenta con un manual para la preparación de los depósitos, donde se detalle paso a paso las instrucciones a seguir por la persona responsable o bien para un sustituto en caso de ausencia del colaborador.

Se detecta que no se cuenta con una guía detallada de los pasos a seguir para la preparación de los depósitos, así como las prohibiciones para la persona responsable y de la información a recopilar en los comprobantes de depósitos. La boleta de entrega de depósitos al departamento de distribución cuenta con el detalle de la entidad bancaria, valores de efectivo y equivalentes, montos totales y fecha. Sin embargo, no se lleva un consecutivo de las mismas, aumentando el

riesgo de pérdida de información y de documentación soporte para los procedimientos de depósitos.

3.1.2.2. Ciclo de Producción

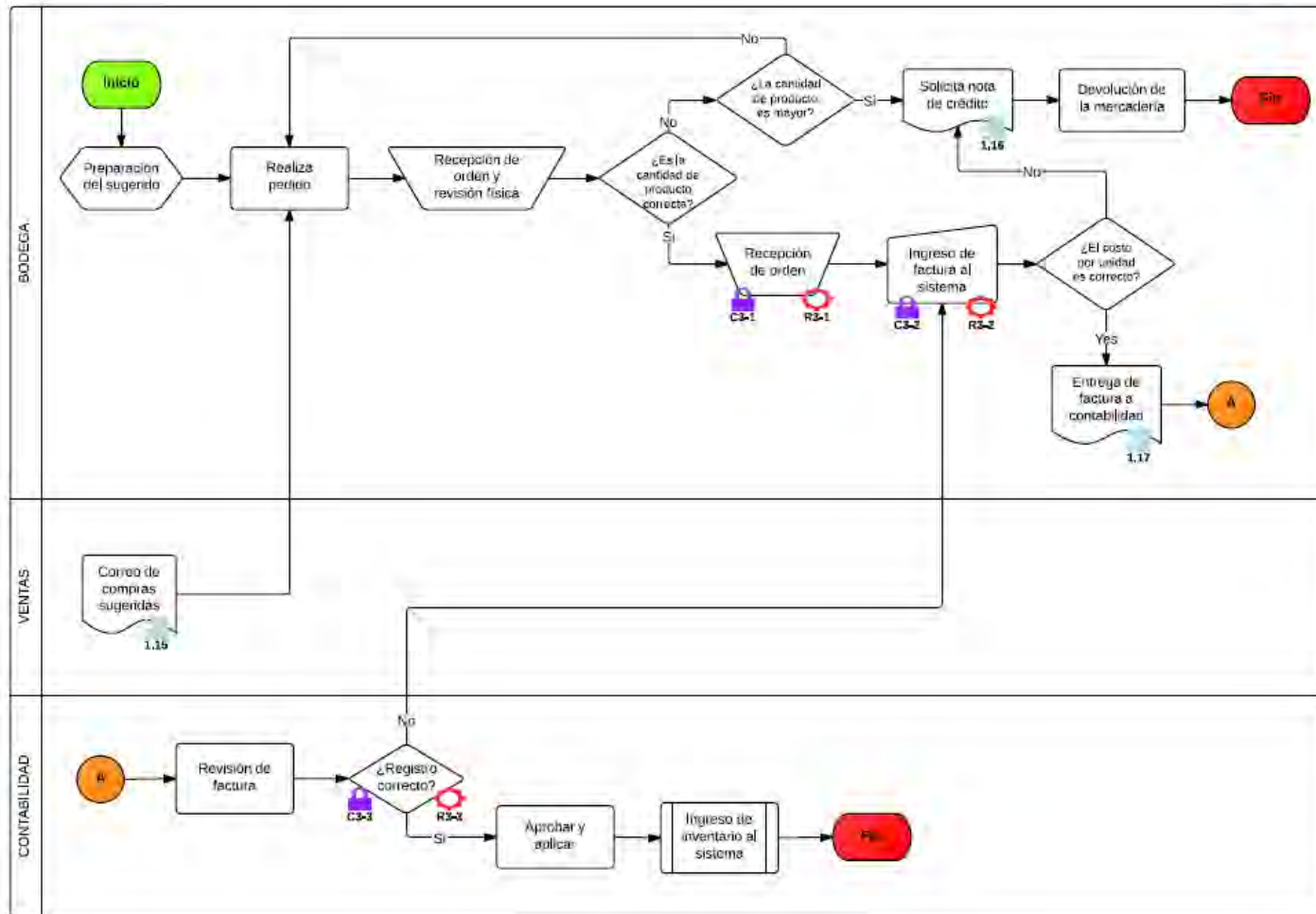
Se refiere al período que se extiende desde la planeación de las compras hasta el almacenamiento de las mercancías en el inventario. La compañía mide los costos e ingresos de acuerdo a las frecuencias establecidas en el ciclo, pueden ser semanales, quincenales, mensuales o anuales.

Para comprender mejor este ciclo se ha mapeado el proceso mediante un diagrama de flujo:

Figura 1.4
 Clarke Logística
 Diagrama de Flujo: Ciclo de producción

3. CICLO DE PRODUCCIÓN

Clarke Logística
 Abril 2013



Fuente: Elaboración propia

Este ciclo comprende los siguientes procesos:

Procedimiento de compras

El proceso de compras en Clarke Logística inicia cuando el Departamento Contable define dentro del presupuesto anual las compras proyectadas, de acuerdo al volumen de ventas definidas por Gerencia.

La experiencia del Gerente, apoyado en estadísticas de períodos anteriores, el comportamiento del mercado nacional y los proyectos de ventas en conjunto con los proveedores, son aspectos relevantes para lograr un presupuesto adecuado para Clarke Logística.

El jefe de bodega realiza un análisis de las solicitudes recibidas por correo electrónico de los ejecutivos de ventas, donde verifica la fecha de entrega de los productos, las cantidades solicitadas y el costo de la mercadería con el fin de no afectar el presupuesto de la empresa.

Después de este análisis, se elige al proveedor, cuyas variables se basan en el precio, calidad, las condiciones de crédito y garantías. Los proveedores se seleccionan de acuerdo a las negociaciones previas con los mismos, desde el plazo para pagar, hasta los precios y descuentos fijos y variables, las características técnicas de los productos, embalajes especiales y fechas de caducidad.

En casos especiales, donde se requiere la compra de productos contra pedido que tienen una baja rotación y no se encuentran en inventario, el jefe de bodega solicita cotizaciones a diferentes oferentes y se decide por el que cumpla con las variables de mejor precio, entrega oportuna, plazos de crédito y calidad del producto.

Una vez acordada la compra, se solicita la mercadería por medio de un pedido, que compromete al proveedor a la entrega de los artículos.

Sugerido de compras

El jefe de bodega se encarga de realizar un sugerido, que consiste en un análisis de los pedidos de los últimos 15 días transcurridos. Este proceso se realiza dos veces por semana, generalmente los días lunes y jueves.

El sugerido proporciona un histórico de lo solicitado al proveedor anteriormente. Existe una proyección de 3 ó 4 días dependiendo del día que se realice el pedido, tomando en cuenta si hay feriados y utilizando sábado y domingo como días no hábiles. La proyección de 4 días cubre de lunes a jueves y la de 3 días se utiliza para cubrir los días jueves, viernes y lunes, con el fin de tener la mercadería suficiente para cumplir a cabalidad con los pedidos de los clientes, y asegurarse que la entrega de los mismos sea de la manera más pronta posible y para cumplir el objetivo de ayudar a la compañía con sus metas de venta mensuales.

El rango de escogencia para los pedidos es de 15 días. Con este rango el sistema hace una revisión por cada proveedor y por cada categoría de producto de los pedidos de los últimos 15 días transcurridos y la cantidad disponible por cada producto con el propósito de determinar una proyección de la cantidad de artículos requeridos dependiendo de los días seleccionados, ya sean 3 ó 4 días.

Pedidos y Recepción de mercadería

Luego de la preparación sugerida, el jefe de Bodega realiza el pedido, basado en un correo de compras sugeridas que el departamento de ventas envía, como parte del cumplimiento de las directrices de compras y como soporte para el departamento de bodega. Ver anexo 1.15 “Correo de compras sugeridas”.

Una vez que la mercadería es enviada por el proveedor, el asistente de bodega la recibe y realiza una revisión física de la factura contra la orden de pedido, para cotejar que las cantidades ordenadas estén correctas.

En el caso de que las cantidades estén incorrectas, se revisa si el monto es mayor, si es así, se le solicita una nota de crédito al proveedor y se realiza la devolución de la mercadería, ver anexo 1.16 “Nota de crédito”. En caso contrario, si el monto es menor, se vuelve a realizar el pedido por las cantidades faltantes.

Una vez que el camión del proveedor llega a la empresa, el auxiliar de bodega recibe la mercadería y revisa que la mercadería venga debidamente

empacada y cerrada mediante los sellos de seguridad. Si los sellos se encuentran rotos la mercadería es devuelta al proveedor, salvo en aquellos casos donde se solicita que el proveedor abra el sello aleatoriamente por un asunto de control de unidades.

Si la mercadería se encuentra en buen estado y las unidades están completas, el jefe de bodega señala la factura con una marca o un visto bueno, luego de completada esta parte se guarda la factura original en la bodega y se le entrega la copia al proveedor.

En caso de que existan unidades y/o cajas de pedido dañadas se identifica la factura mediante una nota en la cual se escribe el código y la cantidad de las unidades en mal estado.

Cuando existen unidades sobrantes, se realiza una revisión de las facturas junto con el chofer para cotejar las cantidades. Se ejecuta un doble conteo de la mercadería, se notifica al proveedor y se realiza la respectiva devolución.

El jefe de bodega registra la mercadería cada vez que se recibe la factura original y revisa detalladamente para asegurar que la factura corresponda a la cantidad de mercadería recibida. Luego se firma y sella la factura con “Recibido y la fecha”.

En aquellos casos en que existan diferencias entre las facturas, la orden de compra y/o la mercadería entrante, se contacta al proveedor y se presenta el reclamo respectivo, donde se solicita la nota de devolución.

Si las órdenes de pedido cuentan con la cantidad correcta, se procede a acomodar la mercadería en los estantes respectivos, el jefe de bodega con la factura procede a ingresar y aplicar la mercadería al sistema y se pone el sello de procesado en la factura. Ver anexo 1.17 “Factura de compra”. Finalmente, se escriben los códigos internos en los empaques de los artículos cuando corresponda.

En resumen, para finalizar con el procedimiento del ingreso de la mercadería el jefe de Bodega realiza una revisión de los siguientes aspectos:

- a. Ingresar el precio cuando no está definido.
- b. Informar a Contabilidad y facturación del nuevo código, la descripción y el precio de compra para ellos.
- c. Unidad de medida correcta y adecuada
- d. En caso de ser diferente investigar la diferencia o revisar la descripción de la factura si concuerda con la orden de compra o de pedido.
- e. Revisar que las unidades a ingresar coincidan con las unidades facturadas.
- f. El precio de la orden de compra o de pedido sea el mismo de la factura.
- g. Revisar que la factura tenga todos los sellos correspondientes o bien sea el caso, la documentación soporte de que la mercadería fue recibida.

La siguiente matriz de controles y riesgos se ha desarrollado para comprender los controles y riesgos dentro del proceso del ciclo de producción:

Cuadro 1.8
Clarke Logística
Matriz de riesgos y controles: Ciclo de producción

Clarke Logística- Matriz de riesgos y controles

Proceso	Ciclo de producción
Áreas Involucradas	Bodega, Contabilidad
Entidad	Clarke Logística
Versión	v1

Actividades de Control						Riesgo	Documento	
Actividad	Cód. Control	Descripción del Control	Dueño del Control	Tipo de Control	Naturaleza del Control	Descripción del Riesgo	Código del Riesgo	Anexo
Recepción de orden	C3-1	Cuando ingresa la mercadería a bodega se revisa si las cantidades están correctas, antes de acomodar los artículos en la bodega.	Jefe de Bodega	Preventivo	Manual	Ingreso de mercadería erróneamente en el inventario.	R3-1	N/A
Ingreso de la factura al sistema	C3-2	Una vez acomodada la mercadería en la bodega se hace el ingreso de la factura en el sistema, se revisa el precio contra la factura antes de hacer entrega de la factura a Contabilidad.	Jefe de Bodega	Detectivo	Manual	Aumento o disminución de los costos de los productos.	R3-2	1.16
Revisión de la factura	C3-3	El departamento de Bodega hace entrega de la factura a Contabilidad para que realice su respectiva revisión y asegurarse que el registro se hizo correctamente.	Auxiliar de Contabilidad	Detectivo	Manual	Pérdida del documento contable. Impacto en los costos registrados. Impacto en el inventario registrado.	R3-3	1.16

Fuente: elaboración propia

Con base en una entrevista realizada al departamento contable se verificó que todas las actividades de la matriz de riesgos y controles del Ciclo de Producción se realizan de manera correcta y cuentan con sus controles respectivos. Además, los involucrados tienen una idea clara del proceso.

Para continuar con el análisis se aplica la siguiente guía de control interno con la colaboración del personal de Gerencia, Bodega y Contabilidad.

Cuestionario 1.2
Clarke Logística
Ciclo de Producción

Control	Efectividad
Se cumple	Si
No se cumple	No
No aplica	N/A

Cód.	Puntos por considerar	N/A	Si	No	Observaciones
1.1	¿Existen políticas, procedimientos y manuales por escrito para el departamento de bodega?		X		No todos los procesos se encuentran por escrito
1.2	¿Existe una revisión del sugerido realizado por el supervisor de Bodega?			X	
1.3	¿Existe un horario límite establecido en el departamento de bodega para la recepción de correos electrónicos con solicitudes de pedidos?			X	
1.4	¿Existen mínimos y máximos de inventario para satisfacer la demanda de los clientes?			X	
1.5	¿Existe un listado definido de los mínimos y máximos establecidos para cada producto?	X			
1.6	¿El departamento de bodega tiene límites establecidos para realizar compras?			X	
1.7	¿Se utiliza las órdenes de compra para ingresar la mercadería?			X	
1.8	¿Las políticas y acuerdos con los proveedores se revisan periódicamente?			X	
1.9	¿El departamento de Contabilidad recibe un detalle de los pedidos para analizar con base en el presupuesto de compras?			X	
1.10	¿Existe una planificación para la toma física de inventarios?		X		
1.11	¿Las políticas de toma físicas de inventario son respetadas por todo el personal de la compañía?		X		
1.12	¿Se toman inventarios físicos o conteos cíclicos en forma periódica y se ajusta de acuerdo al tipo de inventario?		X		Se relizan mensualmente
1.13	¿Se investigan los ajustes significativos o recurrentes para determinar su razón y se toman las acciones apropiadas para tratar estas razones?		X		Contabilidad en conjunto con Gerencia
1.14	¿Está restringido el acceso a las bodegas donde se almacena la mercadería?		X		
1.15	¿Cuentan con alguna póliza para salvaguardar el inventario?		X		
1.16	¿Se cuenta con condiciones óptimas para almacenar la mercadería?		X		
1.17	¿Se encuentra la bodega debidamente rotulada con los códigos de productos y su ubicación física?		X		Se encuentra parcialmente rotulada
1.18	¿El costo de adquisición de los inventarios comprende los transportes relacionados con la mercadería?			X	
1.19	¿El costo de adquisición de los inventarios comprende el almacenamiento del producto?			X	
1.20	¿El personal involucrado en el manejo de inventarios tiene el conocimiento del sistema de inventarios utilizado?		X		
1.21	¿Los sistemas de información dan el soporte suficiente para identificar movimientos irregulares dentro del inventario de mercaderías?		X		
1.22	¿El departamento de bodega presenta informes regularmente sobre productos obsoletos que registren poco movimiento o cuya existencia sea excesiva?			X	

Fuente: elaboración propia

3.1.2.2.1. Hallazgos ciclo de producción

A continuación se detallan los hallazgos detectados en el ciclo de producción:

- 1. El sugerido de compras efectuado por el Departamento de Bodega no cuenta con una metodología definida y una política de compras para determinar con precisión las cantidades a comprar y controlar eficientemente el inventario de Clarke Logística.**

El proceso de elaboración del sugerido es complejo y variable de acuerdo al pedido y proveedor a utilizar. Las cantidades mínimas y máximas por producto no se encuentran definidas por lo que se utiliza el criterio del jefe de bodega. No se ha establecido una hora como tiempo límite para las solicitudes de pedidos de mercadería de otros departamentos.

El proceso no se encuentra documentado con manuales de procedimiento ni por medio de una política establecida. El jefe de bodega es el único que tiene conocimiento total del proceso. No existe un esquema de autorizaciones definido para los límites de compras.

- 2. La compañía no cuenta con un procedimiento de ingreso de la mercadería con base en órdenes de compra.**

Si bien es cierto la compañía cuenta con listados de costos proporcionados por los proveedores, en ocasiones, se detectan diferencias de costeo por parte de la facturación de los proveedores y se ingresan los mismos de acuerdo a la facturas, lo que modifica los precios de costos del inventario. Además, se detectan errores comunes del ingreso en las cantidades de la mercadería solicitadas y las entregadas por el proveedor.

3. Las revisiones de los acuerdos comerciales, montos máximos de créditos, días de pago y políticas de pago a los proveedores no se hacen periódicamente.

Se detecta que no existe un procedimiento de documentación de los acuerdos con los proveedores ni para revisiones periódicas de los acuerdos con los proveedores.

Lo anterior ocasiona un desconocimiento de los proveedores ya que se pueden realizar pedidos que no estén acordes a esas políticas y provocar un gasto innecesario de los recursos de la compañía.

4. El departamento de Contabilidad no recibe un detalle de los pedidos para analizar con base en el presupuesto de compras.

Ocasionalmente el departamento de bodega comparte con contabilidad el documento impreso del pedido realizado, sin embargo esta medida no siempre es consistente ni suficiente para lograr cotejar la compra realizada en comparación

con el presupuesto establecido. Al mismo tiempo la documentación soporte no se archiva en contabilidad.

5. La bodega no se encuentra debidamente rotulada, de acuerdo a los códigos actuales de los productos.

De acuerdo a una visita a la bodega, se detecta que la misma se encuentra parcialmente rotulada, y que algunas entregas a los clientes son erróneas, ya que existen productos similares y no se ubican de forma correcta, esto ocasiona diferencias de inventarios, tanto físicas como de costeo.

También, las bodegas de Gobierno no se encuentran debidamente rotuladas y separadas de la bodega principal, es decir, que a la hora de realizar los conteos físicos y de ingreso al sistema el error humano se incrementa porque existe la posibilidad de mezclarlos. La bodega de gobierno presenta productos iguales físicamente, pero que mantienen un costo menor y un código diferenciado con la letra G que identifica los mismos.

6. Clarke Logística no cuenta con una política para el área de ventas.

La compañía no cuenta con una política de ventas que contemple el establecimiento de precios. Por ejemplo, en algunos casos asume el costo por el flete incurrido sin tomarlo en cuenta en el precio final. Esto provoca un incremento en los costos de distribución y una disminución de la utilidad neta.

7. La Gerencia no recibe informes regularmente por parte del departamento de bodega.

Se detecta que el departamento de bodega no cuenta con métricas establecidas, ni brinda información relevante por escrito acerca de diferencias encontradas o proyectos que no se llevan a cabo. Existe una deficiencia para detectar productos con fechas de expiración caducadas, ya que los bodegueros los identifican hasta el momento de la venta. También, los excesos de inventario no son controlados en el momento pertinente, lo que ocasiona que la rotación de inventarios sea lenta.

3.1.2.3. Ciclo de egresos

El ciclo de egresos comprende la definición de un proceso claro entre los departamentos de Gerencia y Contabilidad donde incluye la planificación de los desembolsos por gastos, costos e inversiones, la verificación de los fondos para los pagos y las autorizaciones de Gerencia, el registro al sistema de pago y el archivo de la documentación soporte.

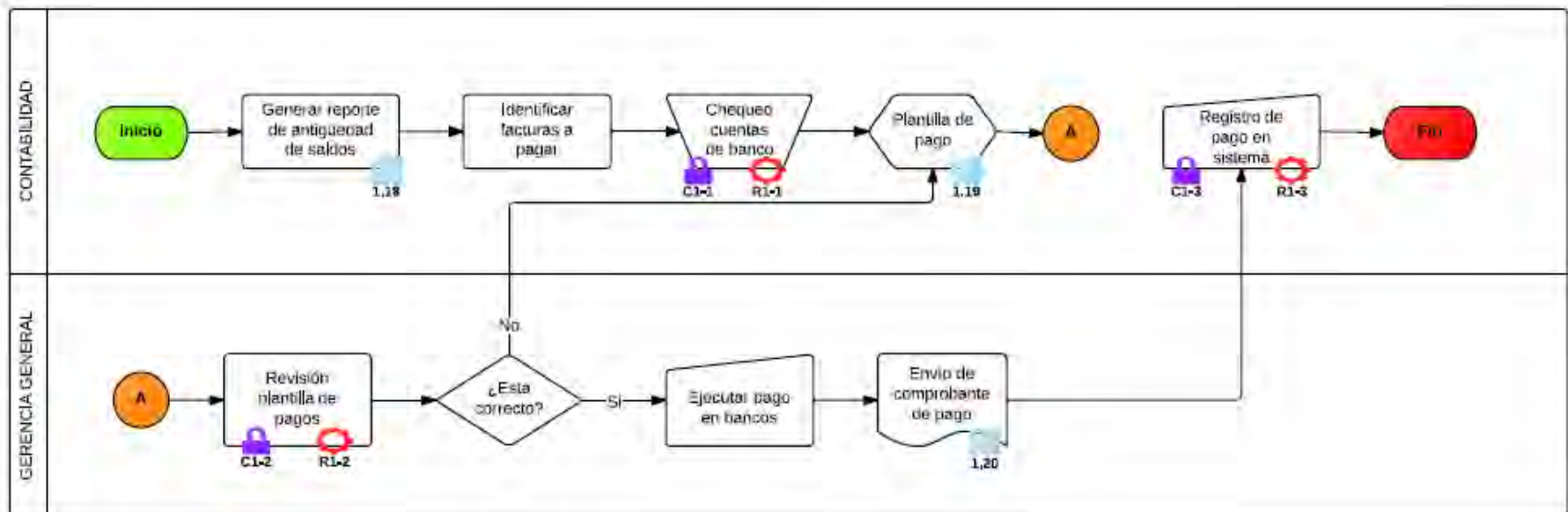
Clarke Logística necesita controlar sus ingresos y egresos para poder hacer frente a sus obligaciones operativas. Para ello, se prepara un flujo de efectivo mensual, que consiste en un estado contable que permite llevar el control de los movimientos de efectivo y sus equivalentes. Se trata de una manera de supervisar cuánto dinero egresa de la empresa y cuánto ingresa, lo que resulta indispensable durante las etapas de planificación.

Para comprender mejor el ciclo de egresos se ha diseñado un diagrama de flujo que permite ilustrar de manera clara los procesos y las áreas involucradas para este ciclo.

Figura 1.5
Clarke Logística
Diagrama de Flujo: Ciclo de egresos

1. CICLO DE EGRESOS

Clarke Logística
Abril 2013



Fuente: Elaboración propia

Generar reporte de antigüedad de saldos

El jefe de Contabilidad genera un reporte de antigüedad de saldos, en el cual se identifica cuáles son las facturas que están más próximas a/por vencer, ver anexo 1.18 “Reporte antigüedad de saldos cuentas por pagar”. Estas facturas se identifican y se guardan en un archivo calcular el monto total por pagar en la corrida de pagos. Una vez revisadas estas facturas, el auxiliar de contabilidad procede a chequear las cuentas de bancos ingresando a las sucursales electrónicas de las entidades bancarias para verificar el monto disponible en el balance de las cuentas bancarias.

Plantilla de pagos

El jefe de contabilidad procede a realizar una plantilla de pagos en Excel, esta plantilla contiene el detalle de todas las facturas a ser canceladas y las cuentas bancarias que van a ser utilizados para ejecutar los pagos. La plantilla se envía a la Gerencia por medio de un correo electrónico, la gerencia ejecuta una revisión para confirmar que los cálculos y detalles estén correctos, ver anexo 1.19 “Plantilla de pago”.

En el caso de que la Gerencia decida que la plantilla esta incorrecta, se le devuelve a Contabilidad mediante un correo electrónico, para su corrección. Si la plantilla esta correcta, la Gerencia accede a las sucursales electrónicas bancarias para ejecutar los pagos y envía el comprobante de pago a Contabilidad por medio de un correo electrónico, ver anexo 1.20 “Comprobante de pago”. Luego de recibir este correo el jefe de Contabilidad registra los pagos en el sistema.

La siguiente matriz de controles y riesgos se ha desarrollado para comprender los controles y riesgos dentro del proceso del ciclo de producción:

Cuadro 1.9
Clarke Logística
Matriz de riesgos y controles: Ciclo de egresos

Clarke Logística- Matriz de riesgos y controles

Proceso	Ciclo de egresos
Áreas Involucradas	Ventas, Contabilidad, Distribución, Gerencia General
Entidad	Clarke Logística
Versión	v1

Actividades de Control						Riesgo	Documento	
Actividad	Cód. Control	Descripción del Control	Dueño del Control	Tipo de Control	Naturaleza del Control	Descripción del Riesgo	Código del Riesgo	Anexo
Chequeo de cuentas de banco	C1-1	Se realiza un chequeo en las sucursales electrónicas de los balances de las cuentas bancarias.	Jefe de Contabilidad	Preventivo	Manual	No contar con suficientes fondos para los pagos. No coordinar los pagos con las cuentas correctas.	R1-1	N/A
Revisión de plantilla de pagos	C1-2	Antes de ejecutar los pagos se realiza una revisión del documento de Excel que indica el detalle de las cuentas por pagar y las cuentas bancarias a utilizar para el pago.	Gerencia	Preventivo	Manual	Error en los montos por pagar. Error en las cuentas bancarias a utilizar.	R1-2	1.18
Registro de pago en el sistema	C1-3	Se revisa el comprobante de transferencia electrónica contra las cuentas pendientes por pagar registradas.	Auxiliar de Contabilidad	Detectivo	Manual	Diferencia entre las cuentas por pagar registradas y los pagos ejecutados por medio de la transferencia bancaria.	R1-3	1.19

Fuente: elaboración propia

3.1.2.3.1. Hallazgos ciclo de egresos

Se verifica por medio de una entrevista con el departamento contable que las actividades mencionadas en la Matriz de riesgos y controles del Ciclo de Egresos se realizan de manera correcta y cumplen con los controles respectivos. También, los involucrados cuentan con el conocimiento necesario para realizar este proceso.

3.1.2.4. Ciclo de Tesorería

La tesorería en una empresa es aquella área donde se gestionan y concretan todas las actividades relacionadas con las operaciones de tipo monetario. Es decir, en la tesorería se llevan a cabo los pagos a los proveedores, los cobros por las actividades que presta la compañía, las gestiones bancarias y todo cuanto tiene que ver con los movimientos de la caja de una empresa.

En Clarke Logística la función principal del ciclo de tesorería consiste en planear y controlar eficientemente los flujos de entrada y salida de efectivo y establecer estrategias para contribuir a lograr la óptima productividad en el manejo de los recursos financieros de la organización.

El ciclo de tesorería para Clarke Logística se enfocará en dos temas principales:

1. Caja chica
2. El ciclo del efectivo

Caja chica

Clarke Logística cuenta con dos fondos de caja chica. El primero es para el departamento de distribución y el segundo corresponde al departamento administrativo.

Su principal objetivo es pagar aquellos gastos menores de 25,000 colones incurridos por la compañía con el fin de agilizar las operaciones. El control de cada fondo lo ejerce el Departamento de contabilidad por medio de arqueos sorpresivos, que se realizan como mínimo dos veces al mes.

El proceso inicia por medio de un monto inicial que proviene del cambio de un cheque emitido por el departamento de contabilidad que es entregado al encargado.

El responsable directo del fondo de distribución es el jefe del departamento de distribución, el responsable directo del fondo de administración es el auxiliar contable. Ambos deben velar por la custodia adecuada del fondo y por el cumplimiento del instructivo, ver anexo 1.21 “Instructivo No. 03: Caja chica”.

Para ambos fondos se utilizan los siguientes documentos: los comprobantes de pago de caja chica, los vales de dinero de caja chica y de reintegro de caja chica. Ver anexo 1.22 “Comprobante de pago de caja chica”.

Para poder hacer uso de los fondos, los gastos ejecutados deben ser menores a 25,000 colones.

En el caso del fondo de distribución, el chofer antes de salir a cumplir con su ruta le solicita al Jefe de distribución efectivo para hacerle frente a los gastos que se producen en las rutas respectivas. El jefe de distribución le entrega el dinero y llena un comprobante de pago de caja chica el cual se custodia en una caja de seguridad con su respectiva llave.

En el caso del fondo de administración, el colaborador solicita al auxiliar de contabilidad el dinero respectivo utilizando el mismo comprobante de pago. Los pagos de este fondo son timbres y viáticos de administración, entre otros.

Al finalizar la jornada laboral el colaborador entrega el comprobante de pago de caja chica con la factura o tiquete junto con su respectivo sobrante. El control se ejecuta cuando el encargado revisa que dicho comprobante cumpla con los requisitos establecidos en el instructivo. El departamento de Contabilidad codifica los comprobantes de pago de acuerdo a su naturaleza y archiva la documentación de respaldo durante un período de 6 meses.

Uno de los controles establecidos para el proceso es el arqueo sorpresivo del fondo. Este consiste en la revisión de la documentación soporte de los gastos ejecutados en comparación con el efectivo disponible. Los responsables de realizar esta función son el jefe de contabilidad y el gerente general.

En caso de existir un faltante se investiga con los involucrados. Si esta diferencia persiste la persona responsable de cada caja chica debe reintegrar el monto correspondiente. Si se detecta sobrantes el dinero se deposita en las cuentas bancarias.

Otro control en el proceso consiste en sellar los documentos cancelados con la leyenda “pagado caja chica” y la fecha en que se entrega el dinero. Esto con el propósito de evitar la duplicidad de pagos.

Cuando se requiera efectivo, se utilizan vales de dinero, ver anexo 1.23 “Vale de dinero de caja chica y de reintegro de caja chica”, estos son boletas que se llenan con la información del colaborador, el monto brindado y las firmas respectivas con el objetivo de dejar un respaldo del dinero entregado. Dicho monto no debe de exceder los quince mil colones, en caso de que se requiera un monto mayor debe estar autorizado mediante la firma del Gerente.

Para mejor comprensión del ciclo de tesorería se utiliza una matriz de control con el fin de determinar los controles de cada actividad, la persona responsable, el tipo de control y el riesgo en que se incurrirá si el control no se cumple de manera eficiente.

Cuadro 1.10
Clarke Logística
Matriz de riesgos y controles: Ciclo de tesorería

Clarke Logística- Matriz de riesgos y controles

Proceso	Ciclo de tesorería
Áreas Involucradas	Distribución, Contabilidad, Gerencia General
Entidad	Clarke Logística
Versión	v1

Actividades de Control						Riesgo	Documento	
Actividad	Cód. Control	Descripción del Control	Dueño del Control	Tipo de Control	Naturaleza del Control	Descripción del Riesgo	Código del Riesgo	Anexo
Revisión de comprobantes de caja chica	C4-1	Se revisa que el comprobante cumpla con la información debida como: nombre del funcionario, detalle, monto, fecha, que no tenga alteraciones, cuente con la firma autorizada y este a nombre de Clarke Logística.	Auxiliar de contabilidad / Jefe de Distribución	Detectivo	Manual	Uso de fondos en gastos indebidos.	R4-1	1.20 & 1.21
Depósito de sobrantes de caja chica	C4-2	Todos los sobrantes de cada caja chica se depositan en la cuenta bancaria de la compañía.	Auxiliar de contabilidad / Jefe de Distribución	Preventivo	Manual	Pérdida o robo.	R4-2	1.20
Revisión de facturas	C4-3	Se realiza una revisión de las facturas para comprobar que hacen referencia al emisor de la factura, indiquen las cantidades y los precios unitarios y cuenten con la firma de recibido	Auxiliar de contabilidad / Jefe de Distribución	Preventivo	Manual	Uso de fondos en gastos indebidos.	R4-3	1.20
Autorización de pagos y reintegros de caja chica	C4-4	Se revisa que todo pago este autorizado por el Jefe del departamento y que las suma de los gastos transcurridos junto con el monto disponible en efectivo peguen con el monto del fondo de caja chica. Además se solicita para los reintegros la autorización de la Gerencia.	Jefe de Contabilidad / Gerente General	Preventivo	Manual	No cumplir con los controles establecidos para el proceso. Reintegros de montos incorrectos.	R4-4	1.20
Utilización de vales de dinero para caja chica	C4-5	Se verifica que los vales cumplan con la información solicitada: nombre, detalle, monto, fecha y firma de autorización.	Auxiliar de contabilidad / Jefe de Distribución	Preventivo	Manual	Falta de respaldo en la entrega de efectivo. Pérdida o robo.	R4-5	1.20 & 1.22

Fuente: Elaboración propia

Por medio de una entrevista con el departamento de contabilidad se determina que se cumple efectivamente con los controles establecidos en la Matriz de riesgos y controles: Ciclo de Tesorería al realizar las actividades identificadas. Al mismo tiempo se considera que el personal involucrado tiene conocimiento del proceso.

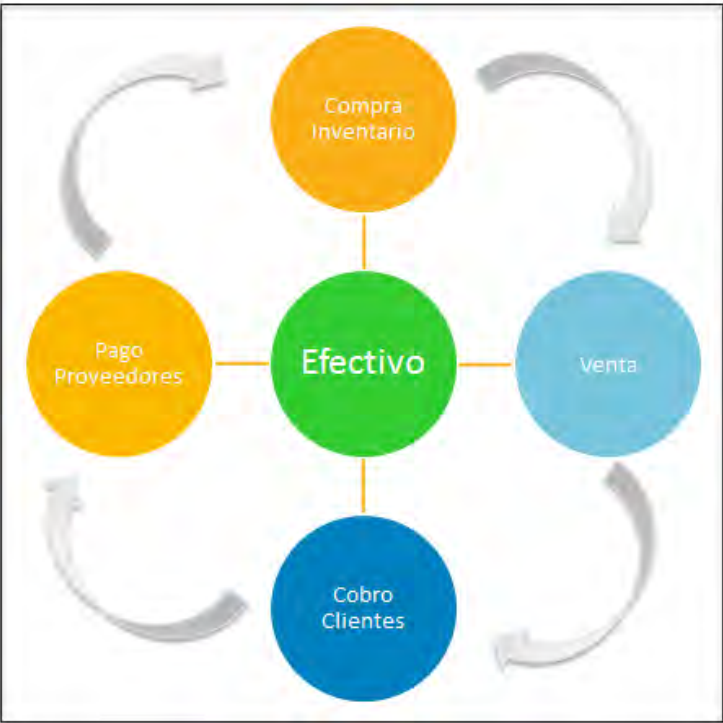
Ciclo del efectivo

El ciclo de efectivo es la cantidad de días que transcurren desde el ingreso de la factura de compra del proveedor, hasta la fecha máxima del pago del cliente, o hasta la fecha límite del pago al proveedor. Se considera una manera para controlar el efectivo y sus equivalentes. De acuerdo a la relación que existe entre los pagos y los cobros. Es decir, mide el tiempo en que el dinero invertido en materia prima e inventarios es recuperado.

Clarke Logística toma en cuenta el período de tiempo requerido para adquirir inventario de mercadería, venderlo, cobrarlo y pagar los compromisos adquiridos con los proveedores de acuerdo a los plazos establecidos para la compra-venta de los productos terminados.

Para ilustrar mejor lo anterior se elabora la siguiente figura:

Figura 1.6
Clarke Logística
Ciclo de Efectivo



Fuente: Elaboración propia

Para entender mejor los ciclos transaccionales en Clarke Logística se analiza el comportamiento del efectivo en el ciclo de ingresos, egresos, producción y tesorería, focalizado en 3 productos identificados como de mayor rotación de acuerdo a la información suministrada por el departamento de contabilidad.

Este análisis abarca desde el inicio del ciclo de ingresos, que es cuando se hace el pedido al proveedor, al cliente, el cobro del cliente y finaliza con el pago al proveedor. El motivo principal es calcular la cantidad de días efectivos que dura

Clarke Logística en recuperar el dinero invertido en una compra-venta y su comportamiento. Además, mostrar el funcionamiento del ciclo transaccional completo para 3 productos de los principales proveedores.

Se considera óptima la recuperación de dinero que de acuerdo al resultado de la formula resulte positivo. El punto de comparación para que el flujo de dinero sea efectivo es de 30 días naturales y de un máximo de 45 días de acuerdo a las condiciones acordadas previamente con el proveedor. En caso de resultar negativa la recuperación se considera poco efectiva.

A continuación la tabla de clasificación para el análisis del ciclo de efectivo:

Cuadro 1.11
Clarke Logística
Rango de calificación ciclo de efectivo

CALIFICACIÓN	RANGO
Óptima	1 a 29
Regular	30 a 44
Deficiente	Días negativos

Fuente: elaboración propia

Para comprender este análisis se utiliza las siguientes variables para el cálculo de los días efectivos:

- DE = Días efectivos
- FPP = Fecha de pago al proveedor
- FC = Fecha de compra al proveedor

- FCC = Fecha de cobro al cliente
- FV = Fecha de venta

$$DE = (FPP - FC) - (FCC - FV)$$

Seguidamente se analiza los productos seleccionados, toda la información ha sido proporcionada por el departamento contable:

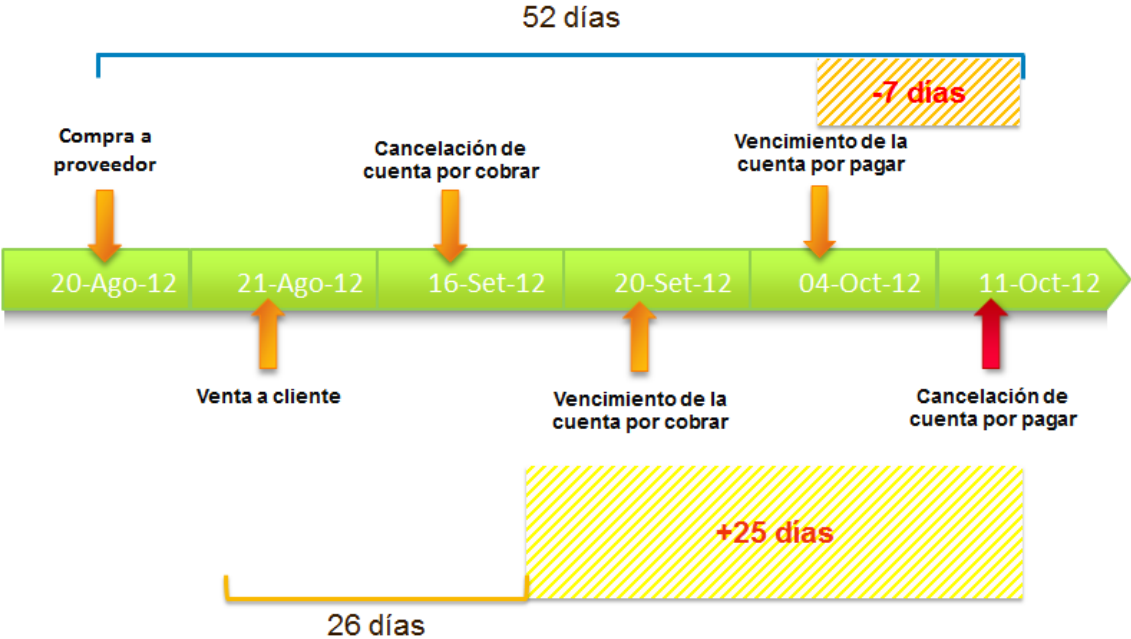
Cuadro 1.12
Clarke Logística
Datos Toalla de Cocina Scott Mayordomo

DATOS GENERALES		CONDICIONES DE CRÉDITO	
Proveedor	Kimberly Clark	45	días
Cliente	Hospital San Carlos	30	días
Código	30204841G		
Nombre	Toalla de Cocina Scott Mayordomo ECO 1X1X95H		

Fuente: elaboración propia

Figura 1.7
 Clarke Logística
 Ciclo Toalla de Cocina Scott Mayordomo

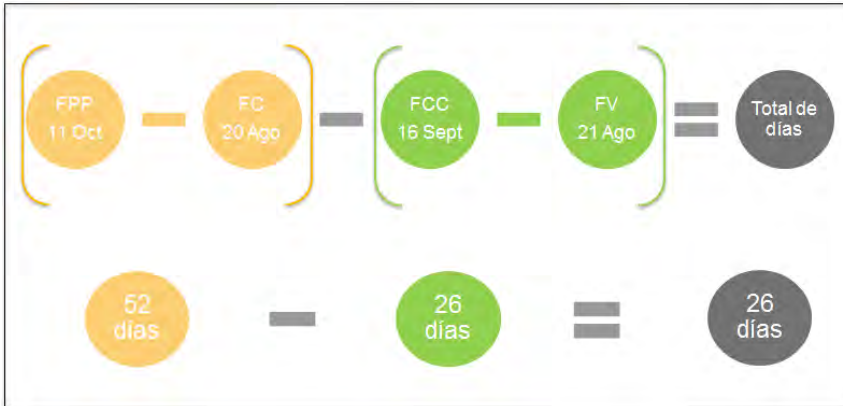
Toalla de cocina Scott Mayor



Fuente: Elaboración propia

Cálculo de los días efectivos:

Figura 1.8
 Clarke Logística
 Cálculo de días efectivos Toalla de Cocina Scott Mayordomo



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados anteriores se establece que el balance de recuperación del dinero corresponde a 26 días, esto significa que Clarke Logística dura 26 días efectivos en recuperar el dinero invertido en esta compra al proveedor.

Luego del análisis expuesto anteriormente se determina que para este producto Clarke Logística cumple el ciclo transaccional de manera óptima y los recursos invertidos se utilizan de manera efectiva, debido a que recupera el dinero en menos tiempo del plazo establecido por el proveedor para realizar el pago, es decir, el dinero ingresa en menos de 30 días. Sin embargo como se muestra en la figura 1.7 Clarke Logística tuvo un atraso de 7 días en el pago al proveedor.

El segundo producto a analizar se llama “Indicador biológico de lectura rápida vapor”, su código es el 1292 y su distribuidor es la compañía 3M.

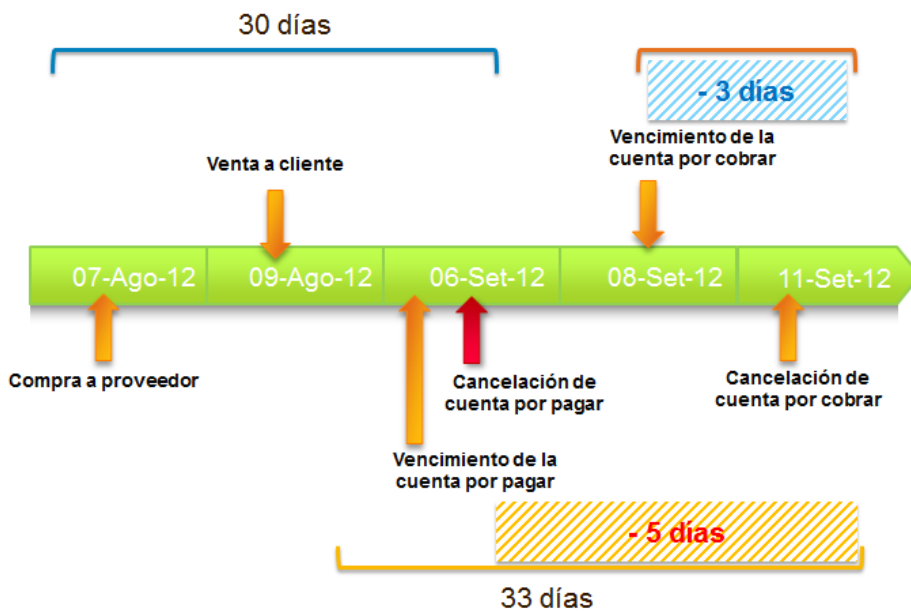
Cuadro 1.13
Clarke Logística
Datos Indicador Biológico

DATOS GENERALES		CONDICIONES DE CRÉDITO	
Proveedor	3M	30	días
Cliente	Hospital de las Mujeres	30	días
Código	1292		
Nombre	INDICADOR BIOLÓGICO DE LECTURA RÁPIDA VAPOR (CAFÈ) 1X1		

Fuente: Elaboración propia

Figura 1.9
Clarke Logística
Ciclo Indicador Biológico

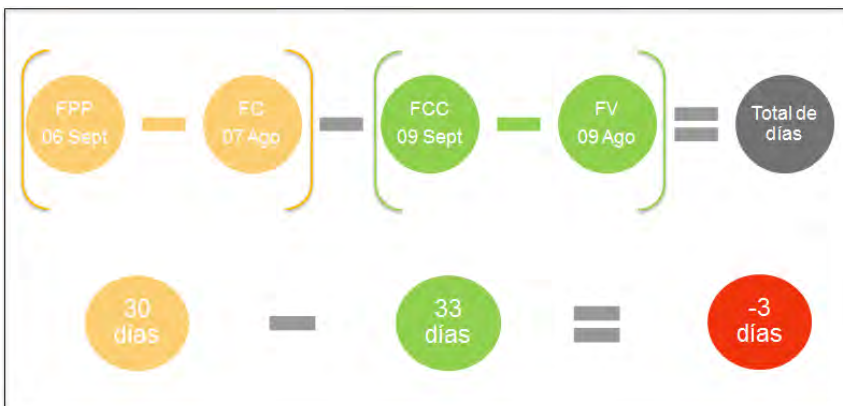
Indicador Biológico lectura rápida



Fuente: Elaboración propia

Cálculo de los días efectivos:

Figura 1.10
Clarke Logística
Cálculo de días efectivos Indicador Biológico



Fuente: Elaboración propia

Al observar la figura 1.10 se establece un resultado de un ciclo negativo por 3 días, esto significa que Clarke Logística duró 3 días efectivos más de lo que tenía presupuestado en recuperar el dinero invertido en esta compra al proveedor.

Luego del análisis expuesto anteriormente se determina que para este producto Clarke Logística está cumpliendo el ciclo transaccional de manera regular debido a que recupera el dinero 1 día después del plazo establecido por el proveedor para realizar el pago. Por lo consiguiente, se observa que para el producto en estudio se cumple el ciclo de manera regular con 1 día de atraso.

El tercer producto a analizar se llama “Indicador comply para óxido de etileno”, su código es el 1251.

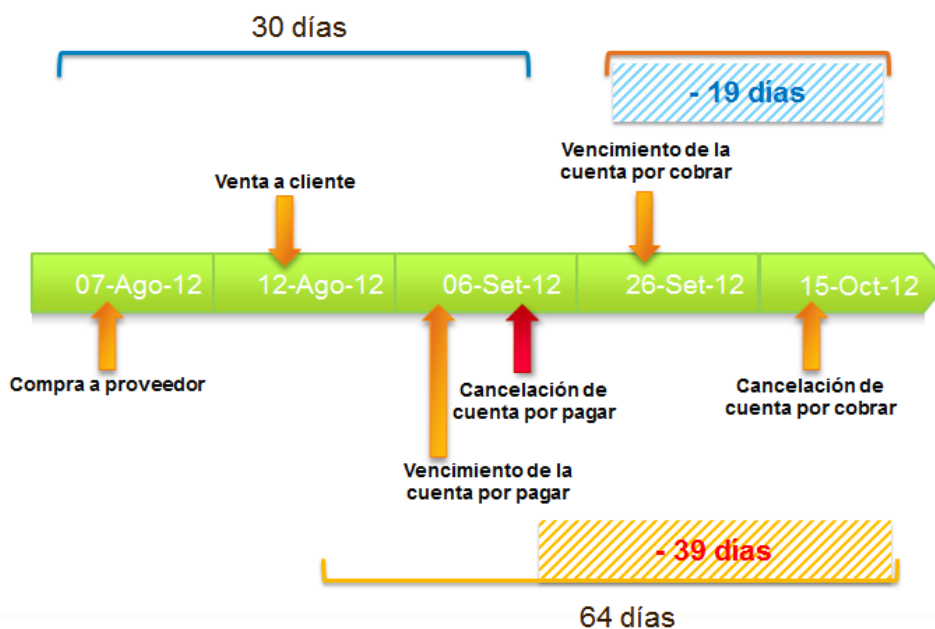
Cuadro 1.14
Clarke Logística
Datos Indicador Comply

DATOS GENERALES		CONDICIONES DE CRÉDITO	
Proveedor	3M	30	días
Cliente	HOSPITAL San José	45	días
Código	1251		
Nombre	INDICADOR COMPLY PARA OXIDO DE ETILENO AL 100% 1X1		

Fuente: Elaboración propia

Figura 1.11
Clarke Logística
Ciclo Indicador Comply

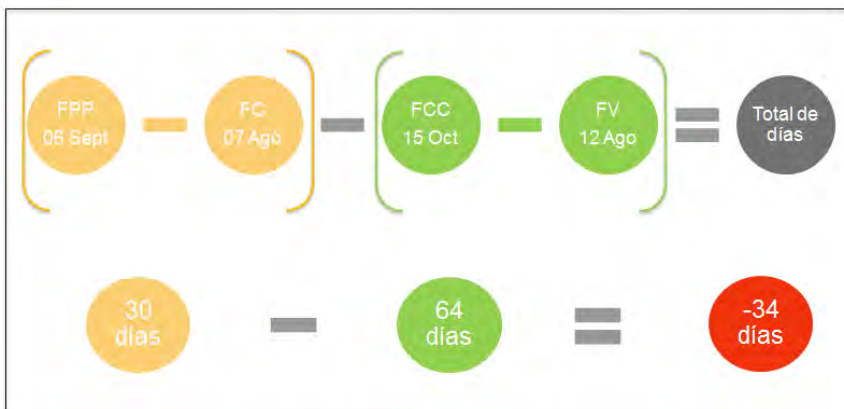
Indicador Comply oxido de etileno



Fuente: Elaboración propia

Según la fórmula para calcular los días efectivos, el resultado es el siguiente:

Figura 1.12
Clarke Logística
Cálculo de días efectivos Indicador Comply



Fuente: Elaboración propia

Luego de observar la figura 1.12 se determina que el balance de recuperación del dinero es de 34 días negativos, esto significa que existe una diferencia de 34 días entre la cantidad de días que transcurrieron para la ejecución del pago al proveedor y la cantidad de días que transcurrieron para que el cliente cancelara la deuda. Además, una vez que venció la factura de venta se tardaron 19 días en recuperar la cuenta por cobrar.

Se considera poco eficiente ya que el cliente realiza el pago superando la fecha límite acordada para la cancelación de la factura de compra. Por lo tanto, afecta la liquidez de la compañía comprometiendo sus otras obligaciones.

Período de cobranza y pago

El análisis de las razones financieras o indicadores financieros es una de las primeras técnicas desarrolladas del análisis financiero, son coeficientes o razones que proporcionan unidades contables y financieras que permiten medir y comparar la relación entre dos o más datos financieros y analizar el estado actual o pasado de una organización, con el fin de tomar decisiones.

Con el fin de determinar la cantidad de días efectivos que tarda la compañía en recuperar el efectivo invertido en la adquisición del inventario se utilizan dos razones de liquidez conocidas como periodo medio de cobro y periodo medio de pago para los periodos 2011-2012.

Los datos fueron proporcionados por el departamento de contabilidad y se pueden observar por medio de reportes en los anexos:

- Anexo 1.24 “Reporte de antigüedad de saldos por cliente año 2011”
- Anexo 1.25 “Reporte de antigüedad de saldos por cliente año 2012”
- Anexo 1.26 “Reporte de ventas comparativo para los años 2011-2012”
- Anexo 1.27 “Reporte de antigüedad de saldos por proveedor año 2011”
- Anexo 1.28 “Reporte de antigüedad de saldos por proveedor año 2012”
- Anexo 1.29 “Reporte de compras por proveedor para los años 2011-2012”

Período medio de cobro

El período medio de cobro a los clientes consiste en el tiempo que transcurre desde la venta de un producto hasta que se le cobra al cliente. Indica el tiempo que tarda la empresa en cobrar a sus clientes.

A continuación la fórmula:

$$\text{Periodo medio de cobro (PMC)} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\frac{\text{Ventas anuales}}{365}}$$

A continuación se muestran los resultados de la fórmula con los datos proporcionados en los anexos mencionados anteriormente:

Figura 1.13
Clarke Logística
Cálculo período medio de cobro (PMC) año 2011

$$\text{PMC} = \frac{97,766,291.49}{\frac{1,087,142,700.88}{365}} = \frac{97,766,291.49}{2,978,473.15} = 33 \text{ días}$$

Fuente: Elaboración propia

Figura 1.14
Clarke Logística
Cálculo Período medio de cobro (PMC) año 2012

$$\text{PMC} = \frac{77,312,374.61}{\frac{952,534,572.25}{365}} = \frac{77,312,374.61}{2,609,683.76} = \mathbf{30 \text{ días}}$$

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los datos anteriores se determina que en el año 2011 las cuentas por cobrar tardan 33 días para convertirse en efectivo, por otro lado en el año 2012 Clarke Logística tarda 30 días en cobrarles a sus clientes. En el 2012 se presenta una mejora al reducirse los días de cobro en un 9%.

Período medio de pago

El período medio de pago es el período que abarca desde la compra de las materias primas hasta que estas se pagan, indica el tiempo que tarda la empresa en realizar los pagos a sus proveedores.

A continuación la fórmula:

$$\text{Periodo medio de pago (PMP)} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\frac{\text{Compras anuales}}{365}}$$

A continuación los resultados obtenidos con los del año 2011 y del 2012:

Figura 1.15
Clarke Logística
Cálculo período medio de pago (PMP) año 2011

$$\text{PMP} = \frac{149,412,306.40}{\frac{1,139,254,909.00}{365}} = \frac{149,412,306.40}{3,121,246.33} = 48 \text{ días}$$

Fuente: Elaboración propia

Figura 1.16
Clarke Logística
Cálculo período medio de pago (PMP) año 2012

$$\text{PMP} = \frac{133,837,732.20}{\frac{1,021,961,209.00}{365}} = \frac{133,837,732.20}{2,799,893.72} = 48 \text{ días}$$

Fuente: Elaboración propia

Al observar los resultados obtenidos se determina que Clarke Logística paga a sus proveedores en promedio cada 48 días para los años 2011 y 2012, esto muestra un comportamiento muy estable.

3.1.2.4.1. Hallazgos ciclo de tesorería

En general se ha observado que el comportamiento de pago hacía los proveedores es consistente y va de acuerdo a los plazo establecidos, sin embargo la recuperación de deuda varía de acuerdo al tipo de cliente, ya que existen ventas de gobierno que cuentan con plazo prolongado y afectan la liquidez de la compañía.

3.1.2.5.1. Ciclo de información financiera

La información financiera está compuesta por un conjunto de datos emitidos en relación con las actividades derivadas del uso y manejo de los recursos financieros asignados a una institución o empresa en general. Esta, muestra la relación entre los derechos y las obligaciones de la compañía, así como la composición y variación de su patrimonio en un determinado período. Consiste en la información que produce la contabilidad y que es indispensable para la administración y el desarrollo de las empresas, por lo tanto, es procesado y concentrado para uso de la gerencia y de las personas que trabajan en la empresa.

Los estados financieros nacen con la finalidad de aportar información contable sobre el desempeño de la compañía para la toma de decisiones y como interés para los diferentes usuarios de conocer las operaciones de la empresa.

La información financiera se ha convertido en un conjunto integrado de estados financieros y notas, que sirven para expresar cuál es la situación financiera, resultado de las operaciones y cambios en la situación financiera de una entidad.

Por medio de esta información y de otros elementos de juicio, el usuario general podrá evaluar el futuro de la empresa y tomar decisiones de carácter económico de la misma. La información financiera producida por el departamento de Contabilidad es de suma importancia para la gerencia de cualquier empresa porque es la base para la toma de decisiones.

En Clarke Logística el cierre mensual de la contabilidad se lleva a cabo del día 1 al 15 de cada mes, durante el cierre se recolecta información contable para conciliar, ajustar y reclasificar los registros contables de cierre, y se elaboran comprobantes de contabilidad. Una vez concluido el cierre, los estados financieros son elaborados por el departamento de contabilidad.

Los estados financieros originalmente se elaboraban manualmente en Excel exportando la información del mayor general y la balanza de comprobación. Durante el período de la investigación logramos observar que los últimos estados financieros generados fueron los de Setiembre 2011. Fue hasta marzo del 2012 que se inició de nuevo el proceso y se presentaron oficialmente los estados actualizados en Abril 2012 con una nueva metodología. El nuevo proceso para

generar los estados fue automatizado exportando directamente del sistema contable los estados financieros.

El departamento de contabilidad genera un folder mensual con los estados financieros y documentación, todo impreso para archivar como soporte de los controles y revisiones que se llevan a cabo.

En el folder de cierre se pueden encontrar los siguientes documentos:

1. El Balance General
2. Estado de Resultados
3. Mayor General
4. Balance de Comprobación
5. Borrador de la Declaración de Ventas formulario D-104 para el Ministerio de Hacienda:

Se archiva un documento soporte que indica que la declaración electrónica se llevó a cabo, es una confirmación electrónica que se recibe del sistema. Al mismo tiempo se incluye información soporte para la declaración de ventas, como el detalle de las facturas de compras y notas de crédito, el total gravado y el exento junto con el impuesto de ventas, también el detalle de las ventas por facturas y notas de débito con resumen gravado y exento.

6. Conciliaciones bancarias

Esta revisión se realiza ingresando en el sistema manualmente todos los movimientos del estado de cuenta bancario, una vez ingresados el sistema se genera un documento que confirma los montos en libros contra los movimientos ingresados de estado y documenta las transacciones en tránsito y pendientes de

cambiar en el banco. Se realiza una revisión de todos los movimientos registrados en las cuentas de bancos. Si se encuentra alguna diferencia se identifica y se corrige en el sistema inmediatamente. Finalmente se confirma el monto de la conciliación con el balance general y el libro mayor.

7. Antigüedad de saldo de cuentas por cobrar

Se realiza un arqueo a las cuentas por cobrar para verificar que todas las facturas estén debidamente archivadas. El ampo debe tener sólo facturas pendientes de cobro, sin embargo, ya se han encontrado facturas canceladas durante la revisión.

También se realiza una revisión de recibos por dineros, donde se confirma que todos los cobros ejecutados estén debidamente soportados por el documento llamado recibo por dinero. En este chequeo se controla que los pagos registrados en el sistema tengan un documento soporte que comprueba que los cobros realizados. Esta revisión se hace con las cajas diarias, donde se guardan en un folder todos los documentos comprobantes de entradas de efectivo junto con las facturas canceladas durante el día.

Como revisión final se confirma el monto del reporte de antigüedad de saldos con el monto lo registrado en el balance general y el libro mayor.

8. Toma física de inventario

Este control se lleva a cabo el primer día hábil del mes y se verifica que los reportes de conteos físicos generados del sistema coincidan con el conteo físico que se hace del al 100% de los artículos en bodega. De acuerdo a la entrevista con el Jefe de Contabilidad esta revisión mensual del 100% de los artículos se inició durante Junio del 2012. Una vez concluido se completa la sinopsis de los

resultados y se comparte con la Gerencia. El inventario final debe coincidir con los datos del libro mayor y el balance general.

9. Antigüedad de saldos de cuentas por pagar

Para esta verificación se extrae del sistema el reporte de antigüedad de saldos y se hace un arqueo de ampo de documentos de cuentas por pagar, aquí se archivan todas las facturas del mes ordenadas por proveedor. También se revisa que la información por proveedor coincida con el monto en el balance general y libro del mayor.

10. Comprobante de facturación de planillas

El proceso de facturación de planillas se lleva a cabo en línea para reportarlo al sistema de la Caja Costarricense de Seguro Social. En este caso se coteja el monto de la nómina reportada en línea, el monto en el balance general y la cuenta de gastos del estado de resultados.

Es importante mencionar que toda esta documentación es impresa mensualmente y colocada en el folder del mes en cierre para luego ser archivado en Clarke Logística.

Una vez generados los estados financieros el jefe de contabilidad elabora una presentación sobre la información considerada más importantes para documentar y presentar a la gerencia. Esta presentación se lleva a cabo una vez al mes con el fin de presentar la información financiera actual de la empresa y que la misma sirva como herramienta para la toma de decisiones. Esta presentación se divide en 4 secciones detalladas a continuación:

- Primera sección: Estado de Resultados mes en cierre.

En la presentación lo primero que se muestra es el estado de resultados por el mes terminado y en la moneda de colones. Este reporte brinda un detalle del monto y del porcentaje de las ventas que representan los ingresos de la compañía, sus descuentos, el costo sobre ventas y los gastos de la compañía, con el propósito de mostrar la utilidad o pérdida del período.

Figura 1.17
Clarke Logística
Sección 1: Presentación a Gerencia

CLARKE LOGÍSTICA ESTADO DE RESULTADOS POR EL MES TERMINADO AL 30 DE MAYO DEL 2012 EN COLONES		
Ventas gravadas	46,180,569.48	40%
Ventas exentas	71,462,153.85	60%
Ventas Totales	117,642,723.33	100%
DESCUENTOS S/VENTAS GRAVADAS	(1,501,207.07)	
DESCUENTOS S/VENTAS EXENTAS	(2,666,702.06)	
TOTAL DESCUENTOS SOBRE VENTAS	(4,167,909.13)	3%
Ventas Netas	113,474,814.20	
Costo de Ventas	(91,608,656.29)	77%
Utilidad Bruta	21,866,157.91	19%
Gastos administrativos	(9,495,412.74)	8,36% (ventas netas)
Gastos ventas	(13,103,944.00)	11,54% (ventas netas)
Total de gastos operativos	(22,599,356.74)	19,91% (ventas netas)
Otros ingresos	1,852,134.57	1,63% (ventas netas)
Otros gastos	(500,682.75)	0,44%(ventas netas)
UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA	618,252.99	0,54% (ventas netas)

Fuente: elaboración Clarke Logística

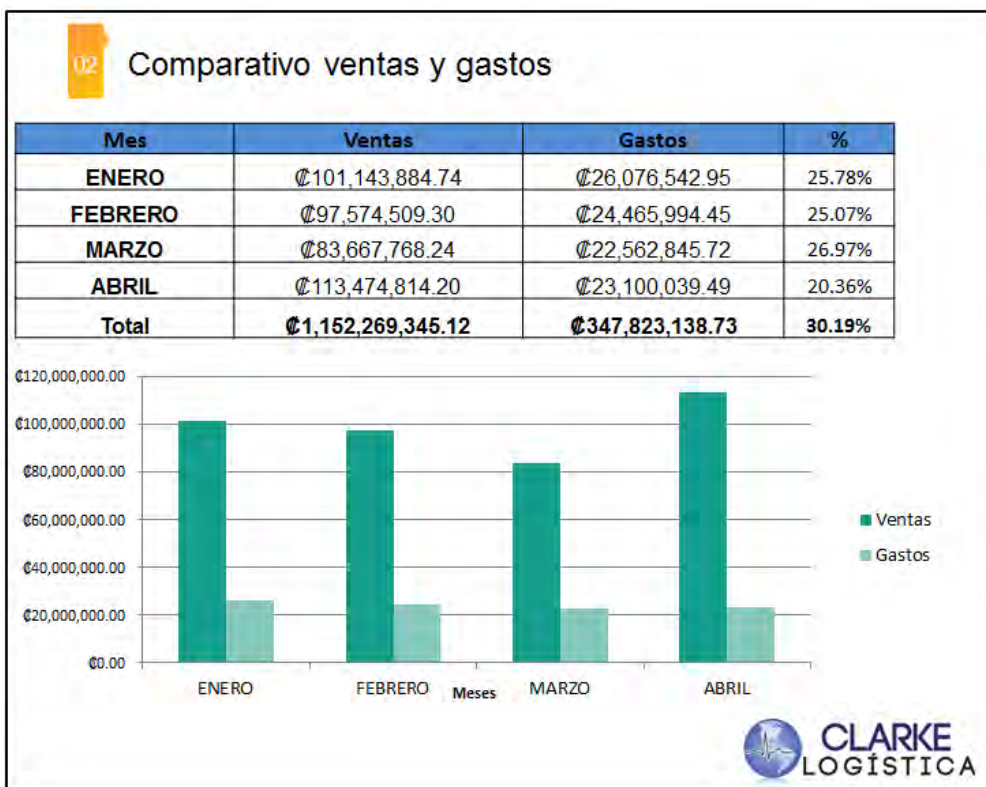
- Segunda sección: Comparativo ventas y gastos

En esta parte de la presentación se inicia con el detalle de ventas por agente con el fin de mostrar por agente las unidades vendidas, la venta neta, el costo total y finalmente la utilidad. Las ventas por cliente también se muestran en esta sección con el fin de evidenciar por medio de un gráfico los clientes con mayores ventas durante el mes. El detalle de ventas por proveedor también se evidencia con un gráfico que muestra para ocho de los proveedores principales, las compras de los últimos 7 meses. Además se elabora otro gráfico aparte con la misma información de compras pero específicamente para Kimberly Clark el proveedor principal de Clarke Logística.

En la presentación se incluye un cuadro de las utilidades del mes por cliente, este cuadro contiene las unidades vendidas, la venta neta, el costo total y la utilidad. Además se incluye un cuadro y un gráfico de las ventas y gastos de la compañía de los últimos meses con el fin de identificar el comportamiento.

Se muestra un detalle de los diferentes tipos de gastos en los últimos 4 meses (administrativos, de ventas, u otros gastos). Algo importante que concluye esta sección es la información de ventas y gastos comparativo del 2011, 2012, y 2013 para los últimos 4 meses. Esta información permite a la gerencia tomar en cuenta el comportamiento de la compañía en el año actual versus los últimos 2 años.

Figura 1.18
 Clarke Logística
 Sección 2: Presentación a Gerencia



Fuente: elaboración Clarke Logística

- Tercera sección: Unidades totales vendidas por artículo

Aquí se incluye un cuadro con el detalle de los 15 artículos con más rotación durante el mes, sus unidades vendidas, la venta neta, el costo total, y la utilidad. Con este cuadro se logra evidenciar a la gerencia cual es el margen de utilidad real que se está logrando obtener para cada artículo.

Figura 1.19
Clarke Logística
Sección 3: Presentación a Gerencia

 Unidades totales vendidas por artículo						
NOMBRE	CODIGO	UNIDADES	VENTA NETA	COSTO TOTAL	UTILIDAD	(%)
COBERTOR DE CABECERAS PARA SILLA MEDICA 1X1	919813-EU	3,500.00	206,500.00	83,810.02	122,689.98	146.39
KCP TOALLA AIRFLEX MF KLEENEX BL2PLY 1X150	30206932G-P	2,774.00	3,861,046.56	3,264,889.57	596,156.99	18.26
BABERO IMPERMEABLE DE AMARRAR AZUL 18X25" 1X1	917673-EU	2,000.00	108,000.00	88,108.08	19,891.92	22.58
PAPEL HIGIENICO JR SCOTT PERFUMADO 1X1X500M	30213093G-R	1,960.00	3,003,631.36	2,730,031.20	273,600.16	10.02
CUBRE DESCANSABRAZOS SILLA MEDICA 1X1	700026-EU	1,800.00	99,000.00	65,349.27	33,650.73	51.49
INDICADOR BIOLOGICO DE LECTURA RAPIDA VAPOR (CAFÉ) 1X1	1292-EU	1,400.00	1,369,624.00	1,159,730.60	209,893.40	18.10
PAÑ ADULT DEP PLENITUD MED MUTICIERRE QI TELA 1X20	30209094	961.00	6,826,000.62	5,903,264.27	922,736.35	15.63
INDICADOR BIOLOGICO DE LECTURA RAPIDA GRAVEDAD (AZUL) 1X1	1291-EU	900.00	853,740.00	744,152.22	109,587.78	14.73
DIAP ADUL PLEN GDE RESP MULTICIERRE 1X20	30209095	890.00	6,672,785.21	5,805,480.08	867,305.13	14.94
JABON PARA MANOS EN SPRAY CON LOCION 1X400ML	30170848	792.00	2,644,905.10	2,125,308.24	519,596.86	24.45
PAPEL HIGIENICO PETALO SIN ENVOLTURA 1X1X250H	30032700-ER	700.00	83,300.00	93,908.18	-10,608.18	-11.30
GUANTE DE LATEX TALLA "S" 1X100	20000	696.00	1,636,920.00	1,322,400.03	314,519.97	23.78
PAÑ PARA ADULTO PLENITUD ACTIVE CLASSIC GDE FIBRA 1X8	30211228	677.00	1,842,235.86	1,572,466.42	269,769.44	17.16
TOALLA DE MANOS SCOTT ROLL TOWEL 1X1X305M	30204303G-R	666.00	3,435,600.00	3,151,011.88	284,588.12	9.03
PAÑ ADUL PLENITUD CLASSIC MED FIBRA 1X8	30211227	522.00	1,342,127.46	1,144,668.05	197,459.41	17.25

Fuente: elaboración Clarke Logística

- Cuarta sección: Conclusiones y recomendaciones

Esta última sección se incluye varios puntos sobre las conclusiones que salieron del análisis que llevó a cabo el jefe de contabilidad de la información presentada. Principalmente están relacionados a las ventas y su comportamiento en los últimos meses. Sin embargo, también se incluyen las recomendaciones que se consideren más importantes y realizables. Como por ejemplo, se puede llevar a cabo una recomendación de los productos en los que se deben enfocar las ventas para obtener mayor rentabilidad, así como algunos pueden ser enfocados a controles internos o mejoras de proceso.

3.1.2.4.5.1. Hallazgos ciclo de información financiera

A continuación se detallan los hallazgos detectados para el ciclo de Información Financiera:

1. Elaboración de los estados financieros no se llevó a cabo por varios meses durante el año 2012.

Como se mencionó al inicio, la elaboración de los estados financieros es de suma importancia para lograr evidenciar el estado de la compañía en un tiempo determinado, sin embargo, se observa que éstos no se generaron por aproximadamente cinco meses, desde setiembre del 2011 hasta marzo del 2012 con la nueva gestión del departamento de Contabilidad.

2. Los registros contables se realizan una vez al mes.

A pesar de que la información de los auxiliares se actualiza de forma inmediata los registros contables de los movimientos para actualizar el libro mayor se realiza solamente una vez durante el cierre de mes.

3. Presentación a la gerencia sobre los estados financieros no incluye razones financieras y sólo se enfoca en el estado de resultados.

El jefe de contabilidad elabora una presentación sobre los datos considerados más importantes por la gerencia, no obstante, esta presentación está muy enfocada en las utilidades de la compañía tomando principalmente en cuenta los ingresos por ventas y los gastos de la compañía. Sin embargo, no se revisan otros aspectos que también son importantes para la compañía como la rotación de inventario, los márgenes de utilidad o el proceso de compras. Además no se realiza el cálculo de ninguna razón financiera para el análisis de la compañía.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO DEL MODELO DE CONTROL INTERNO Y GESTIÓN CONTABLE DEL INVENTARIO DE LA EMPRESA CLARKE LOGÍSTICA S.A.

4.1 Aspectos generales de la propuesta

De acuerdo a los recursos involucrados como adquisición de productos terminados, talento humano, infraestructura, entre otros, en el inventario de Clarke Logística y la cantidad de operaciones en un determinado período que se efectúan, es recomendable que se cuente con estrategias que faciliten y permitan un eficiente control de esos recursos.

En este capítulo se presentan una serie de propuestas para Clarke Logística S. A. enfocadas en el control interno del inventario y el modelo de gestión contable del inventario, las cuales, buscan optimizar el funcionamiento de la compañía, en los registros y el control de los insumos adquiridos para la venta.

Además, la propuesta permite que la Gerencia lleve un seguimiento de los procesos involucrados en el inventario y que la información que se genere sea de utilidad para la toma de decisiones.

La propuesta consta de dos partes, creadas para que en conjunto contribuyan con el mejoramiento de las operaciones de la empresa, que surgen de los hallazgos encontrados en los ciclos transaccionales en el capítulo III.

4.2 Detalle de los hallazgos

Para la elaboración de la estrategia propuesta se definen los hallazgos más importantes de acuerdo a la siguiente categorización de riesgo según el grado de probabilidad e impacto en Clarke Logística.

Cuadro 1.15
Clarke Logística
Escala para calificar la probabilidad de un riesgo

Valor	Probabilidad	Descripción
1	Muy Baja	Remota entre un 0% y un 10% de probabilidad Casi imposible posible que suceda. El evento puede suceder sólo en circunstancias excepcionales. No ha sucedido, sin embargo puede ocurrir de manera remota o de manera inusual. No hay precedentes conocidos.
2	Baja	Poco Posible entre un 11% y un 40% de probabilidad El evento puede ocurrir en algún momento. Podría ocurrir de manera casual Improbable pero podría ocurrir
3	Media	Posible entre un 41% y un 60% de probabilidad El evento ocurrirá en algún momento Ha ocurrido algunas veces en el pasado Es posible pero raro.
4	Alta	Muy Posible entre un 61% y un 90% de probabilidad Es muy probable que ocurra Ha ocurrido muchas veces en el pasado
5	Muy Alta	Casi Seguro entre un 91% y un 100% de probabilidad Se espera la ocurrencia del evento en la mayoría de las Es un riesgo identificado como inminente.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 1.16
Clarke Logística
Escala para calificar el impacto de un riesgo

Valor	Impacto	Descripción
1	Insignificante	El riesgo puede causar inconvenientes o ineficiencias Insignificantes. Ocasiona pérdidas o daños muy bajos en activos o recurso tangible que no afecta considerablemente los intereses de la empresa.
2	Bajo	Riesgo puede causar pérdidas menores y/o disminuciones leves en los ingresos. Daños menores a la propiedad. Retrasos leves.
3	Medio	Riesgo tal vez resulte en incremento de los costos y/o disminuciones importantes de ingresos. Daría lugar a retrasos, ineficiencias o trabajos adicionales. El impacto puede deshabilitar temporalmente los sistemas.
4	Alto	Riesgo tal vez resulte en costos, pérdidas o destrucción significativas para la empresa. Afecta la misión o reputación de la empresa. El impacto deshabilita por lapsos prolongados sistemas críticos para el negocio o el área.
5	Catastrófico	Pérdidas muy significativas. Riesgo tal vez impida el logro de los objetivos de la empresa. La materialización del riesgo puede causar el fracaso de las actividades a nivel del negocio. Daños mayores a la propiedad, deshabilitación permanente o muerte. El impacto deshabilita permanentemente sistemas de información críticos.

Fuente: elaboración propia

Con el fin de establecer la materialidad de los hallazgos se utilizan las 2 Cuadros anteriores. Este cálculo se hace por medio de una suma del valor de la Cuadro de la probabilidad del riesgo y del valor de la Cuadro del impacto del riesgo. Las sumatorias de los hallazgos que resultaran en un valor de 5 o mayor se consideran con la suficiente materialidad e impacto para hacer las recomendaciones pertinentes.

El resumen de todos los hallazgos y la aplicación de los Cuadros sobre la probabilidad e impacto del riesgo están en el anexo 1.30 “Listado de hallazgos finales”.

A continuación se enumeran y se describen las recomendaciones que se sugieren para ser implementadas por Clarke Logística:

4.3 Recomendaciones

1. Política de compras

La Política de Compras debe estar debidamente documentada con el fin de establecer una guía para los colaboradores de Clarke Logística involucrados en el proceso de compras que le permita a la gerencia tomar decisiones que beneficien a la compañía.

Esta política debe cumplir con los siguientes lineamientos claros para los procesos de compras:

1. Para la elaboración del documento y formato se debe incluir:

Logotipo: Incluir el logotipo de la empresa en el documento.

Nombre de la empresa: Debe quedar claro que el manual elaborado es para Clarke Logística.

Numero de política: La política debe tener un número único de identificación.

Nombre de la política: El nombre de la política debe estar incluido y visible.

Fecha de elaboración: La fecha de elaboración se incluye en el documento para hacer constar su vigencia.

Índice: El documento debe establecer los procesos incluidos en la política de compras.

Es conveniente incluir el siguiente contenido dentro de la política:

Introducción: Una breve introducción de los departamentos involucrados en el proceso.

Objetivo: El objetivo determinado para el desarrollo de la política de compras.

Actualización: Es necesario establecer que la periodicidad de revisión y aprobación de la política es una vez al año y determinar el responsable de llevar a cabo esta función, con el fin de mantener los proceso apegados a la realidad de la operación.

Políticas funcionales:

a. Planificación de compra

La compañía establece los días de pedido de la mercadería, las horas de solicitud de pedidos por medio de los agentes y un calendario de pagos con el fin de planificar las compras y organizar el trabajo de los colaboradores involucrados en el proceso.

Clarke Logística debe contemplar dentro de la planificación:

- 1) Definir los días de mayor conveniencia de pedido de acuerdo a toda la dinámica de logística en el proceso de compras con el fin de maximizar recursos económicos.
- 2) Los agentes vendedores deben solicitar la mercadería por medio de una boleta de solicitud de pedido enviada al departamento de bodega por medio de correo electrónico y establecer tiempos máximos de envío.
- 3) Diseñar un calendario de pagos anual basado en el presupuesto establecido y entregarlo a los respectivos proveedores.

b. Selección y documentación del proveedor

Las compañías deben seleccionar de forma eficiente los proveedores de mayor conveniencia, así como debe solicitar documentación pertinente y custodiarla en lugares accesibles para que los usuarios puedan hacer consultas.

Para la selección del proveedor la empresa deberá contemplar los siguientes aspectos: precio, garantía, responsabilidad de tiempo de entrega y descuentos.

La boleta de creación de proveedores debe contener las condiciones que ofrece el proveedor, donde se indique aspectos generales, datos fiscales, términos de pago y documentación requerida.

La misma la debe completar el proveedor y revisarla y aprobarla el jefe de contabilidad en conjunto con gerencia. La documentación completa la debe custodiar el departamento de contabilidad y además, la misma se debe conservar de forma digital, para realizar consultar y respetar los acuerdos con el proveedor. Ver anexo 1.31 “Boleta de creación de proveedores”.

Cada dos meses el jefe de contabilidad junto con el Jefe de bodega debe revisar las condiciones acordadas para encontrar oportunidades en los pagos y en la solicitud de la mercadería. Por ejemplo, aplicar un descuento por pronto pago o solicitar mercadería fuera de los días establecidos para comprar.

c. Definición de mínimos y máximos

La empresa debe definir las cantidades mínimas y máximas de los productos con el fin de mantener un nivel de inventario óptimo que le permita satisfacer la demanda de los artículos.

La gerencia como el departamento de bodega y contabilidad, son quienes planifican la cantidad de existencias que habrá en el inventario de Clarke Logística, listas para la venta, además, de conocer cuál será el punto máximo por cubrir y lo mínimo que se dispondrá en bodega.

Se debe establecer y mantener las cantidades óptimas de artículos para la venta para contribuir con el logro de los objetivos de la empresa, ser eficientes y entregar el producto solicitado por los clientes en el justo a tiempo.

d. Esquema de autorizaciones para límite de compras

Se debe determinar los niveles de autorización de las compras basados en el volumen de órdenes de pedido y desembolso de dinero de los últimos tres meses para generalizar todas las compras y establecer un diagrama de Pareto por monto de las compras con el fin de determinar de manera clara qué cantidad de dinero puede ser aprobada y por cuál persona de acuerdo a la posición que ocupe dentro de Clarke Logística.

e. Indicadores de gestión logísticos

Se debe definir indicadores de gestión logísticos con el fin de evaluar y mejorar continuamente la gestión de compras y abastecimiento como factor clave en la eficacia de la cadena de suministro de Clarke Logística y controlar los aspectos del proceso de compras y las negociaciones con los proveedores.

Los indicadores de gestión logística colaboran en la racionalización de la información, sirven de base para la adopción de normas y patrones efectivos y útiles para la organización, para la comprensión de la evolución, situación actual y futura de Clarke logística y propicia la participación de los colaboradores.

2. Propuesta de técnicas para las políticas funcionales

Para complementar la política de compra se definen técnicas que ejemplifican las políticas funcionales:

a. Establecimiento de una hora límite para recibir solicitudes de pedidos

Con el objetivo de completar el sugerido de compras, el jefe de bodega recibe solicitudes por parte de los agentes vendedores con la información de los productos comprometidos para clientes específicos mediante un correo electrónico que funciona como documentación soporte para el pedido final que realiza el encargado.

Actualmente, los proveedores tienen horas límite para recibir los pedidos lo que ocasiona que se debe ser preciso a la hora de pedir. Para que el proceso sea más eficiente se recomienda una boleta de pedidos que sea completada por parte de los vendedores y un horario establecido para que la envíen al departamento de bodega.

Cuadro 1.17
 Clarke logística
 Boleta de solicitud de pedidos

Clarke Logística
 Boleta de Solicitud de pedidos

Proveedor	Código	Descripción	Cant.	Factor de venta	Cod. Cliente	Nombre cliente	Fecha de entrega	Agente
Kimberly Clark	30204303	Toalla manos scott roll towel 1x6x305m	5	Bultos	35499	Hospital Calderón Guardia	31/01/2012	25

Fuente: elaboración propia

En las columnas de Proveedor, Factor de venta y Agente se referenciaron listas desplegables en Excel para que el agente solamente escoja y no tenga que digitar, esto con el fin de agilizar el proceso de solicitud de pedido, así disminuir errores y/o re-procesos innecesarios.

Es conveniente que esta boleta de solicitud de pedido se envíe dos vez por día a las 09.00 am y a las 03:00 pm con la finalidad que el Jefe de bodega planifique su trabajo y se dedique exclusivamente a generar el pedido definitivo al proveedor.

b. Calendario de pagos a proveedores

Se recomienda que Clarke defina un calendario de pagos y lo distribuya entre sus proveedores, con el fin de llevar un control y una planificación sobre la gestión de pagos y mantener una relación de transparencia con los proveedores. Además, le permitirá hacerle frente a las obligaciones adquiridas de forma planificada, y podrá definir las fechas de compra conveniente de acuerdo a las establecidas en el calendario con base en las fechas de vencimiento de las facturas.

Los usuarios principales de Clarke Logística del calendario de pagos son el jefe de contabilidad y el jefe de bodega, quienes tendrán como referencia los días de pago establecidos en el mismo al inicio del periodo, para la elaboración del flujo de efectivo mensual y las compras.

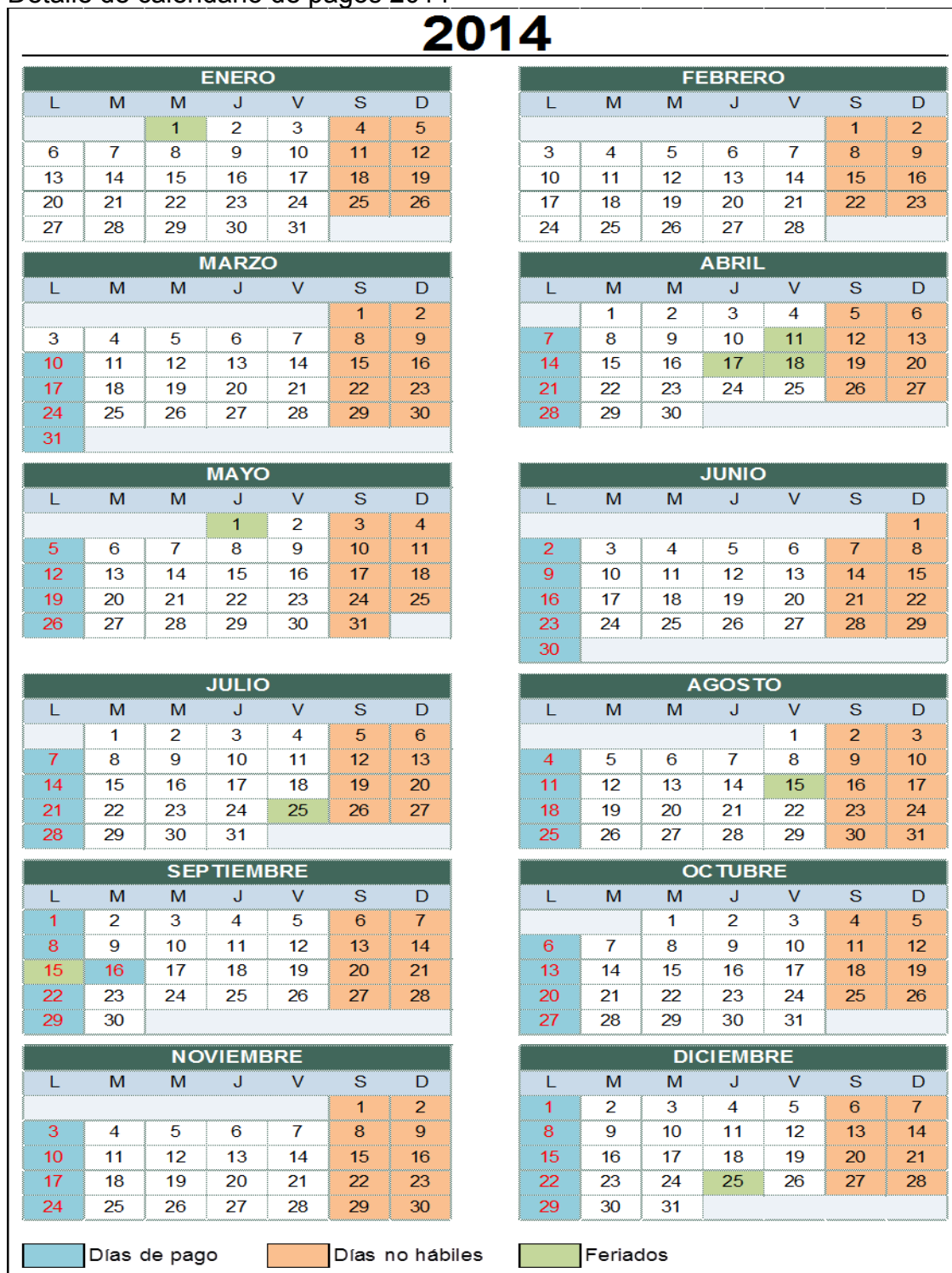
La implementación de este calendario funcionará como guía de carácter informativo para crear un mayor orden al establecer los días específicos de pago.

Con la información recopilada con el departamento contable se recomienda que el pago a los proveedores se ejecute los días lunes, esto debido a que la mayor recuperación de las cuentas por cobrar se presenta los días viernes. En el calendario se ilustra marcado en azul con letra roja los días que se proponen para realizar los pagos con el inicio el lunes 10 de marzo. En caso de que la fecha de pago corresponda a un día feriado el pago se debe realizar el siguiente día hábil y

se notificará a los proveedores por medio de un correo electrónico el último día hábil de la semana previa al pago.

A continuación un ejemplo de calendario de pagos para Clarke Logística:

Figura 1.20
 Clarke Logística
 Detalle de calendario de pagos 2014




Fuente: elaboración propia

5.3 Definición de las cantidades mínimas y máximas por producto.

A continuación se recomienda los siguientes pasos a seguir en el procedimiento para definir los mínimos y máximos en el inventario de Clarke Logística:

Cuadro 1.18
Clarke Logística
Procedimiento para mínimos y máximos de inventario

		
Procedimiento:		
Definición de máximos y mínimos		
Departamento responsable:		
Gerencia General, Bodega y Contabilidad		
Responsables:		
Gerente General, Jefe de Bodega y Jefe de Contabilidad		
Objetivo:		
Establecer las cantidades óptimas para el inventario		
No	Actividad	Responsable
1	La Gerencia se encarga de verificar en el sistema cuáles fueron los máximos y mínimos que se establecieron en bodega para los principales productos mediante estadísticas de ventas de periodos anteriores para satisfacer la demanda de cada producto en estudio.	Gerente General
2	Mediante una reunión convocada por la Gerencia General al Departamento de contabilidad se debe establecer los mínimos y máximos y un periodo fijo de revisión de los niveles.	Gerente General
3	Se debe dejar constancia mediante acta y lo firmará el Gerente General, el Jefe de Bodega y el Jefe de Contabilidad de los acuerdos pactados.	Gerente General
4	El Departamento de Contabilidad solicitará al Departamento de bodega la documentación necesaria de las bodegas, de las existencias y costo de los productos.	Departamento de Contabilidad
5	El Departamento de bodega prepara todos los reportes necesarios para proporcionar el informe al Departamento de Contabilidad.	Departamento de bodega

Fuente: elaboración propia

Metodología recomendada para elaboración de pedidos

Se recomienda utilizar una técnica de mínimos y máximos que permite calcular la cantidad de unidades, bultos, rollos o factor de compra definido, que es la diferencia entre la Existencia Máxima calculada y las Existencias Actuales de inventario. Los pedidos que se efectúen fuera de las fechas establecidas de revisión corresponderán a aquellos que busquen satisfacer a una fluctuación especial y puntual de la demanda de unidades que haga que los niveles de inventario lleguen al límite mínimo de la revisión.

Es conveniente que el sistema informático informe mediante un mensaje que deberá efectuar una orden de compra para satisfacer las cantidades mínimas definidas.

Las fórmulas matemáticas para el punto de pedido utilizadas en la técnica son:

$$Emn = Cmn * Tr$$

$$Pp = (Cp * Tr) + Emn$$

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

$$CP = Emx - E$$

Pp	punto de pedido
TR	tiempo de reposición de inventario (en días)
Cp	Consumo medio diario
Cmx	Consumo máximo diario
Cmn	Consumo mínimo diario
Emx	Existencia máxima
Emn	Existencia mínima (Inventario de Seguridad)
CP	cantidad de pedido
E	Existencia actual

Ejemplo de aplicación para Clarke Logística

Para calcular los niveles óptimos de Toalla de manos Scott roll towel 1x6x305 M, se encuentra que el proveedor tarda en promedio 3 días en suministrar este producto. Según las estadísticas de ventas del 01/10/2011 al 30/04/2012 son 1.529 bultos, el mayor consumo diario fue de 17 bultos y el día de menor consumo fue de 5 bultos; y la venta promedio diario (1.529/120 días) es de 13 bultos. En el momento de obtener los resultados al 30/04/2012 en bodega se encontraban 10 bultos.

Detalle	Cantidad
TR	3
Cp	13
Cmx	17
Cmn	5
E	10

Por lo tanto:

Emn: (5 bultos/día * 3 días)= 15 bultos

Emx: $(17 \text{ bultos/días} * 3 \text{ días}) + 15 \text{ bultos} = 66 \text{ bultos}$

Pp: $(13 \text{ bultos/día} * 3 \text{ días}) + 15 \text{ bultos} = 54 \text{ bultos}$

CP: $66 \text{ bultos} - 10 \text{ bultos} = 56 \text{ bultos}$

Lo que indica que el punto en el cual el jefe de bodega debe emitir una orden de pedido corresponde al momento donde el inventario de la toalla alcance un mínimo de 54 bultos, con el fin de asegurar la satisfacción de la demanda durante los 3 días que tarda el proveedor en entregar el producto en las instalaciones de Clarke Logística.

En cuanto a la cantidad de pedido se debe recalcular cuando se alcanza el punto de pedido (Pp) se toma en cuenta que puede variar, esto depende de las existencias en inventario en el momento de emitir la orden de pedido.

Para lo anterior se recomienda utilizar la siguiente plantilla en Excel para que el jefe de bodega prepare las órdenes de pedido a los proveedores.

Cuadro 1.19
Clarke logística
Cálculos máximos y mínimos

Código	Artículo	Tr	Cp	Cmx	Cmn	E	Emx	Emn	Pp	CP
30204303	TOALLA DE MANOS SCOTT ROLL TOWEL 1X6X305M	3	13	17	5	10	66	15	54	56
							0	0	0	0
							0	0	0	0
							0	0	0	0
							0	0	0	0
							0	0	0	0
							0	0	0	0
							0	0	0	0

Pp: punto de pedido

TR: tiempo de reposición de inventario (en días)

Cp: Consumo medio diario

Cmx: Consumo máximo diario

Cmn: Consumo mínimo diario

Emx: Existencia máxima

Emn: Existencia mínima (Inventario de Seguridad)

CP: cantidad de pedido

E: Existencia actual

Fuente: elaboración propia

Nota: El usuario deberá completar las casillas marcadas en verde con cada uno de los productos existentes y automáticamente se calcula la cantidad y punto de revisión del pedido.

c. Esquema de autorizaciones para límites de compra.

Se emplea el análisis de Pareto para determinar que el 80% de los volúmenes de órdenes de compra representan el 20% de los montos del total de las mismas.

Cuadro 1.20
Clarke Logística
Análisis Pareto compras

Análisis Pareto (consumo promedio mensual)						
Rango	Monto	%	% acum.	Rango de autorización	Cant. Órdenes	%
Más de ¢5.000.000	₡ 41,001,175.07	42.31%	42.31%	Gerente General	6	5.50%
¢2.000.001-¢5.000.000	₡ 34,897,326.00	36.01%	78.32%	Jefe de Contabilidad	15	13.76%
¢25.000 -¢2.000.000	₡ 21,007,500.09	21.68%	100.00%	Jefe de Bodega	88	80.73%
Total	₡ 96,906,001.16	100.00%			109	100.00%

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 1.21
Clarke Logística
Niveles de autorización

Niveles de autorización propuestos para las compras	
Rango de autorización	Rango
Gerente General	Más de ¢5.000.000
Jefe de Contabilidad	¢2.000.001-¢5.000.000
Jefe de Bodega	¢25.000 -¢2.000.000

Fuente: elaboración propia.

Es conveniente que el jefe de bodega solicite la firma del jefe de contabilidad o gerente general en la orden de pedido efectuada para el proveedor con el fin de pedir la mercadería, además, en el departamento de bodega debe custodiar dichas órdenes como documentación soporte para revisión. Los controles deben ser mancomunados por medio de las firmas de las personas responsables.

d. Indicadores clave para el proceso de compra.

Calidad de los pedidos generados

El objetivo es controlar la calidad de los pedidos generados por departamento de bodega.

Definición: Número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.

Fórmula:

Valor = $\frac{\text{Pedidos generados sin problemas}}{\text{Total de pedidos generados}} * 100$

Total de pedidos generados

Periodicidad: Este indicador se calcula mensualmente.

Responsable: Jefe de bodega

Fuente de información: El jefe de bodega debe llevar un auxiliar en Excel con cada pedido efectuado y en una casilla aparte si tuvo problemas como retrasos o pedidos incompletos. Esto con el fin de llevar una estadística mensual del total de pedidos.

Departamento que recibe el indicador: Gerente general recibe la información en los primeros cinco días hábiles del mes.

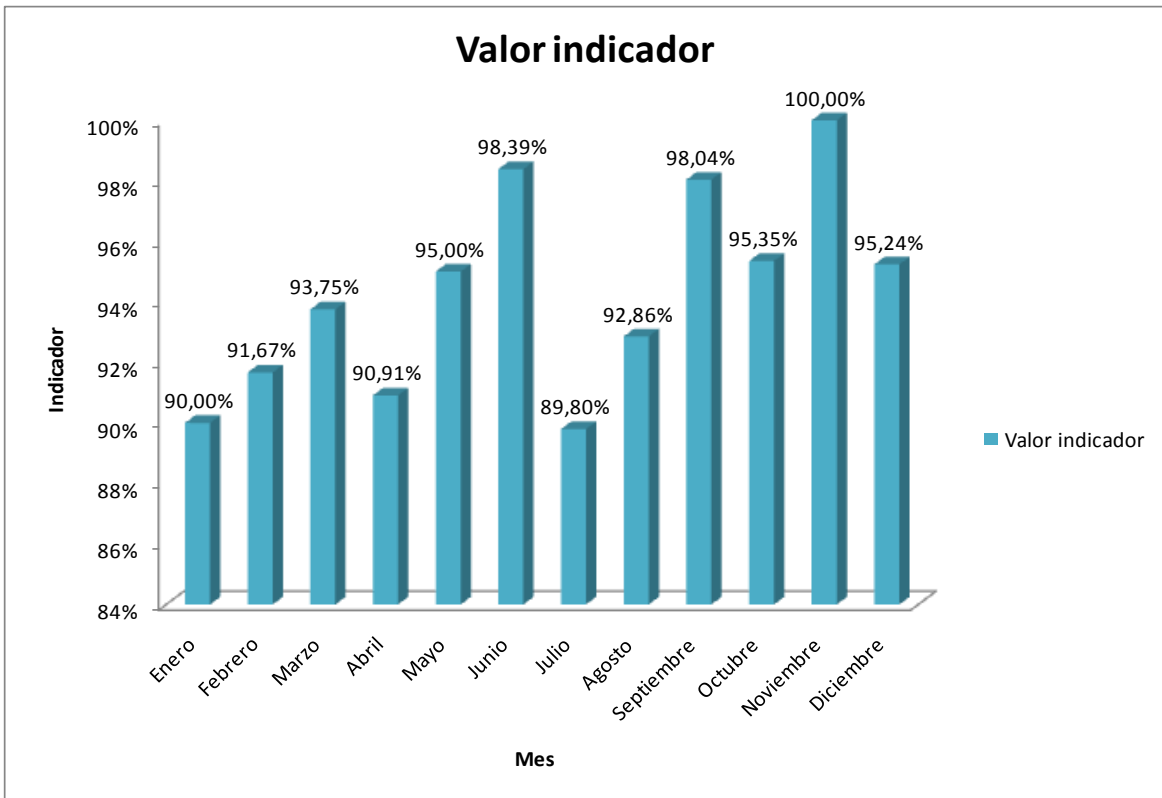
Impacto: Costos de los inconvenientes inherentes a la generación errónea de los pedidos tales como: incremento del costo del mantenimiento del inventario, pérdida de ventas, esfuerzo del personal de contabilidad y bodega para identificar y resolver problemas con pedidos.

Cuadro 1.22
Clarke Logística
Indicador de los pedidos generados

Indicador: Calidad de pedidos generados			
Mes	Pedidos generados sin problema	Total de pedidos	Valor indicador
Enero	45	50	90,00%
Febrero	33	36	91,67%
Marzo	45	48	93,75%
Abril	50	55	90,91%
Mayo	57	60	95,00%
Junio	61	62	98,39%
Julio	44	49	89,80%
Agosto	65	70	92,86%
Septiembre	50	51	98,04%
Octubre	41	43	95,35%
Noviembre	79	79	100,00%
Diciembre	40	42	95,24%
Año/2012			

Fuente: elaboración propia

Figura 1.21
Clarke Logística
Gráfico indicador de pedidos generados



Fuente: elaboración propia

Volumen de compra

Controlar la evolución del volumen de la compra con relación en el volumen de ventas

Definición: Porcentaje sobre las ventas del valor de las compras.

Fórmula:

$$\text{Valor} = \frac{\text{Costo de compra}}{\text{Total de ventas}}$$

Responsable: Jefe de bodega

Fuente de la información: Solicitar al departamento de contabilidad el detalle de las compras y ventas netas mensuales.

Departamento que recibe el indicador: Gerente general recibe la información en los primeros cinco días hábiles del mes.

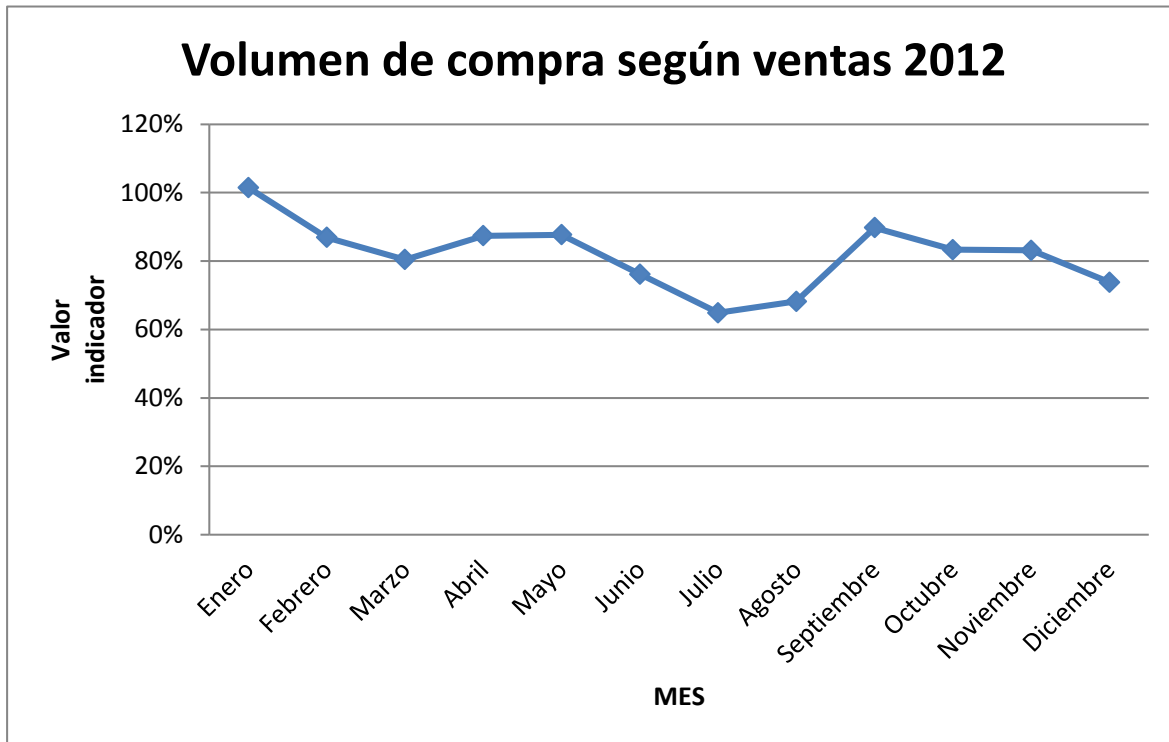
Impacto: Conocer el detalle de la actividad de las compras con respecto a las ventas de Clarke logística con el objetivo de tomar decisiones para la optimización de las compras y negociación con los proveedores.

Cuadro 1.23
Clarke Logística
Indicador volumen de compras

Indicador: Volumen de compra en miles de colones			
Mes	Valor de las compras	Ventas netas totales	Valor indicador
Enero	116,323	114,695	101%
Febrero	101,536	116,843	87%
Marzo	105,527	131,212	80%
Abril	84,520	96,707	87%
Mayo	92,056	105,005	88%
Junio	86,103	113,048	76%
Julio	77,720	119,858	65%
Agosto	75,106	110,155	68%
Septiembre	94,655	105,452	90%
Octubre	94,655	113,586	83%
Noviembre	89,639	107,824	83%
Diciembre	63,847	86,485	74%
Año/2012	1,081,688	1,320,870	82%

Fuente: elaboración propia

Figura 1.22
Clarke Logística
Gráfico indicador volúmen de compras



Fuente: elaboración propia

3. Política de ventas

La política de ventas debe ser oficial y documentada con el objetivo de establecer parámetros a seguir para los empleados del departamento de ventas y para ser utilizada como guía en la toma de decisiones.

La política debe proporcionar los siguientes lineamientos claros para los procesos desarrollados en el departamento de ventas:

a. Para la elaboración del documento y formato se debe incluir:

Logotipo: Es recomendable incluir el logotipo de la empresa en el documento.

Nombre de la empresa: Debe quedar claro que el manual elaborado es para Clarke Logística.

Numero de política: La política debe tener un número único de identificación.

Nombre de la política: El nombre de la política debe estar incluido y visible.

Fecha de elaboración: La fecha de elaboración se incluye en el documento para hacer constar su vigencia.

Índice: El documento debe establecer los procesos incluidos en el manual.

b. La política debe incluir el siguiente contenido:

Introducción:

Una breve introducción del departamento de ventas.

Objetivo:

El objetivo determinado para el desarrollo de la política de ventas.

Actualización:

Se debe establecer que la periodicidad de revisión y aprobación de la política es una vez al año y determinar el puesto del responsable de llevar a cabo esta función. Esto con el fin de mantener los proceso apegados a la realidad de la operación.

Políticas Funcionales:

a. Políticas de descuento

La compañía autoriza que se realice una reducción directa al precio de algún artículo o al monto total de la venta siempre y cuando el cliente se encuentre al día con sus compras, y se lleve a cabo alguno de las condiciones mencionadas a continuación:

Descuentos sobre volumen acumulado: Beneficia a los clientes que compren consistentemente a través del tiempo con el fin de compensar la lealtad del cliente hacia la compañía.

- a) El cliente no se encuentra moroso, está al día con todos los pagos de las compras realizadas anterior a la fecha de la compra actual.
- b) Se aplica por medio de una nota de débito hacia el cliente por mes vencido.
- c) El cliente debe documentar todas las compras realizadas durante el mes y entregar los documentos consolidados al departamento de Clarke Logística durante los primeros 5 días del mes siguiente.
- d) El departamento contable revisa y aprueba la nota de débito hacia el cliente para ser reconocida al día 20 de cada mes.

e) Los descuentos se aplican de acuerdo a la categoría de cliente. La categoría de cliente se ha definido de acuerdo al tipo de artículos que se compran.

Categoría de cliente:

1. Consumo: representa las ventas de artículos de hogar, aseo e higiene, para centros diurnos, hogares de ancianos, centro de atención integral y clientes minoristas.

Se debe seguir la Cuadro 1.24 de “Autorizaciones y descuentos para clientes de consumo”:

Cuadro 1.24
Clarke Logística
Autorizaciones y descuentos para clientes de consumo

Clientes de Consumo			
Descuento por aplicar	Rango de venta		Autorizado por
1 - 4%	1,000,000	2,500,000	Jefe de Ventas
4 - 6%	2,500,001	5,000,000	Jefe de contabilidad
6% o +	5,000,001	más	Gerencia

Fuente: elaboración propia

- Si el descuento a brindar está entre 1 y 4% y el monto de venta es mayor a 1.000,000 pero menor a 2.500,000 debe estar autorizado por el jefe de ventas.
- Si el descuento a brindar está entre 4 y 6% y el monto de venta es mayor a 2,500,000 pero menor a 5,000,000 debe estar autorizado por el jefe de ventas.
- Si el descuento a brindar es más del 6% y el monto de venta es mayor a 5.000,000 debe estar autorizado por el Gerente.

2. Privado: ventas realizadas a co-distribuidores, mayoristas o instituciones privadas como hospitales o clínicas.

Como parte del incentivo para poder incrementar las ventas, a estos clientes se les otorga un descuento que asume el proveedor de acuerdo a una previa negociación. Para efectos de esta política se tomará en cuenta el descuento que asume Clarke Logística.

Se debe seguir la Cuadro 1.25 de “descuentos para clientes de privado”:

Cuadro 1.25
 Clarke Logística
 Descuentos para clientes de privado

Clientes de Privado		
Descuento	Rango de compra	
3.0%	-	1,000,000
4.0%	1,000,001	2,500,000
5.0%	2,500,001	5,000,000
5.5%	5,500,000	
6.0%	6,050,000	
6.5%	6,655,000	

Fuente: elaboración propia

- Cuando el cliente realiza una compra de 1.000,000 o menos se le puede aplicar un 3% de descuento.
- Si el cliente realiza una compra mayor a 1.000,000 pero menor o igual a 2.500,000 se puede aplicar un 4% de descuento.
- Si el cliente realiza una compra mayor a 2.500,000 pero menor o igual a 5.000,000 se puede aplicar un 5% de descuento.
- Si el cliente aumenta su compra a partir de las compras de 5.000,000 por cada 10% de aumento en las compras se le agregará un 0.5% al 5%.

3. Importado: constituye los artículos importados del exterior que se encuentran en venta a clientes en general.

Se debe seguir la Cuadro 1.26 de descuentos para clientes de importado:

Cuadro 1.26
Clarke Logística
Descuentos para clientes de importado

Clientes de Importados		
Descuento	Rango de compra	
10%	-	1,000,000
15%	1,000,001	2,500,000
20%	2,500,001	4,000,000
25%	4,000,001	más

Fuente: elaboración propia

- Si el cliente realiza una compra igual o menor a 1.000,000 se le puede brindar un descuento de un 10%.
- Si el cliente realiza una compra mayor a 1.000,000 pero igual o menor a 2.500,000 se le puede brindar un descuento de 15%.
- Si el cliente realiza una compra mayor a 2.500,000 pero igual o menor a 4.000,000 se le puede brindar un descuento de 20%.

- Si el cliente realiza una compra mayor a 4.000,000 se le puede brindar un descuento de 25%.
- Descuentos por pronto pago: se autoriza brindar este descuento a los clientes de crédito que cancelan sus facturas pendientes antes del plazo crediticio brindado de acuerdo a la Cuadro 1.27 “Descuento por pronto pago”.

Cuadro 1.27
Clarke Logística
Descuento por pronto pago

Clientes 30 o más días crédito		
Descuento	Rango de días	
2.5%	0	5
1.5%	6	10
Clientes 15 días crédito		
Descuento	Rango de días	
2.5%	0	5

Fuente: elaboración propia

Para clientes con términos de pago de 30 días o más:

- Obtienen un 2.5% si cancelan entre 0 y 5 días hábiles después de la compra.
- Obtienen un 1.5% si cancelan entre 6 y 10 días hábiles después de la compra.
- Para clientes con términos de pago de 15 días:

Obtienen un 2.5% si cancelan entre 0 y 5 días hábiles después de la compra.

El departamento de contabilidad se encargará de controlar todos los descuentos otorgados a los clientes por medio de una revisión detallada en un reporte que se extraerá del sistema y permitirá cotejar la información proporcionada por el cliente.

Política de evaluación de crédito

- i. Debe existir un comité de crédito integrado por el jefe de ventas, jefe de contabilidad y el gerente. Este comité se debe reunir una vez por semana los días miércoles para analizar solicitudes mayores a setecientos cincuenta mil colones, revisión de documentos y aprobación de créditos dentro del plazo establecido.
- ii. Para los créditos otorgados por Clarke Logística debe existir una garantía basada en una letra de cambio por un valor equivalente al crédito solicitado más un 10 % como respaldo a los términos acordados. Ver anexo 1.8 “Letra de cambio”.
- iii. Los límites de crédito los establece el comité de crédito con base en el historial de compras, estudio de crédito y referencias comerciales.
- iv. Todo crédito debe pasar por una etapa de evaluación previa.

Evaluación del Cliente:

- Debe existir una solicitud en donde se especifique claramente los requerimientos del cliente (forma de pago, montos, vencimientos).
- El proceso de evaluación del cliente lo realiza el departamento de contabilidad.
- La empresa debe contar con un proceso específico definido y un manual documentado del proceso de evaluación del cliente.

- Es necesario analizar detalladamente a los clientes tomando en cuenta tanto de sus aspectos cualitativos como cuantitativos.
 - Es necesario considerar el puntaje crediticio del cliente. Si es un cliente existente se debe realizar un análisis tomando en cuenta las compras o comportamientos crediticios pasados. Si es un cliente nuevo se deben utilizar herramientas externas para confirmar su puntaje crediticio.
 - El análisis debe quedar documentado y archivado.
- v. El plazo de pago del crédito comenzara a partir de la fecha en que se emita la factura y este considerara días naturales y no días hábiles.
- vi. Suspensión definitiva de su crédito:
- Clarke Logística tiene el derecho a suspender el crédito si se presenta alguno de los siguientes casos:
 - 1) Si el cliente paga con cheques y a sido rebotado o devuelto en dos ocasiones.
 - 2) Cuando su promedio de pago sea mayor a 30 días vencida la fecha de pago.
 - Se debe recordar al cliente por medio de correo 5 días antes de la suspensión de su crédito.
 - Revisar Política de Cobro para determinar proceso de cobro.
- vii. Cobro de intereses por demora.

Todo cliente que tenga pagos vencidos por más de 15 días debe recibir un recargo de un interés sobre el monto pendiente a pagar.

- viii. Todos los límites de crédito de los clientes se revisarán anualmente en un mínimo.
- ix. Todas las líneas de crédito deben ser aprobados por una persona que posee el nivel de autoridad para autorizar a esa cantidad.

Cuadro 1.28
 Clarke Logística
 Esquema de autorizaciones de crédito

Límites de crédito			
Rango de crédito		Autorizado por	Periodo de revisión
-	300.000	Jefe de Ventas	1 día
300.001	750.000	Jefe de contabilidad	3 días
750.001	más	Comité de Crédito	5 días

Fuente: elaboración propia

- Solicitudes de crédito menor o igual a 300,000 deben ser autorizados por el jefe de ventas en un período de máximo de 1 día hábil.
- Solicitudes de crédito mayores a 300,000 y menor o igual a 750,000 deben ser autorizados por el jefe de contabilidad en un período máximo de 3 días hábiles.
- Solicitudes de crédito mayores a 750,000 deben ser autorizados por el comité de crédito y cobro en un período de máximo de 5 días hábiles.

Para los casos en que los rangos de crédito sean mayores al monto de setecientos cincuenta mil colones se debe contemplar la periodicidad de reuniones del comité de crédito para poder tomar una decisión sobre la solicitud del cliente.

b. Política de devoluciones:

- i. Devoluciones por órdenes incompletas:

Todo pedido debe estar acompañado por una orden de pedido aprobada por el cliente antes de ser facturado y distribuido.

- Si el producto faltante no está incluido en la orden de pedido aprobada por el cliente la devolución no se admite.
- Si el producto faltante está incluido en la orden de pedido aprobada por el cliente la devolución del pedido total puede ser admitida solamente el mismo día de la entrega del pedido.

****La empresa debe integrar dentro del proceso de recepción de pedidos el requisito del uso de las órdenes de pedido aprobadas por los clientes por medio de correos electrónicos.***

ii. Devoluciones por productos dañados.

El cliente cuenta con 2 días hábiles después de la entrega para la notificación y coordinación de la devolución de los productos dañados.

****La empresa debe determinar dentro de la política la cantidad de días hábiles con los que cuenta el cliente para tramitar la devolución.****

Historial de revisión:

Se debe incluir una Cuadro que contenga una columna con el detalle de la versión, el autor de la política o la persona que realiza la actualización para los casos en donde la política ya es existente, el encargado de la revisión y la

fecha en la que la se lleva a cabo. Abajo se incluye un ejemplo de cómo se debe ver el cuadro.

Cuadro 1.29
Clarke Logística
Historial de revisión de la política de devoluciones

Número de revisión	Autor	Encargado de revisión	Fecha de revisión
1.0	Jonathan Alvarado	Andrés Clarke	01/03/2014

Fuente: elaboración propia

4. Manual de procedimientos para el área de ventas

Se recomienda crear un manual de procedimientos para el área de ventas con el objetivo de lograr un mejor funcionamiento del área, este debe incluir las sub áreas de ventas, tele mercadeo y ventas a Gobierno.

El manual sirve como una guía del trabajo a ejecutar ya que brinda una documentación detallada con las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad. Esto se debe realizar de una manera sencilla para que sea fácil para el lector entender y realizar la actividad correctamente.

El documento debe contar con las actividades y las tareas del personal, la determinación del tiempo invertido en la labor, la frecuencia con la que es realizada, los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros requeridos.

Una vez documentados se cuenta con una forma detallada las actividades de cada puesto, se puede determinar si los métodos de trabajo son los

adecuados, facilita la identificación de mejoras en el proceso, simplifica la capacitación del personal, ayuda en la interacción de las distintas áreas de la empresa, permite una adecuada coordinación de actividades, sirve como referencia para la medición del desempeño de los empleados involucrados en el procedimiento, permite identificar los riesgos asociados al proceso, si existen controles establecidos y si son los adecuados para la empresa.

Para elaborar un manual de procedimientos hay que seguir los siguientes pasos:

a. Definir el contenido:

Introducción: Una breve introducción del departamento de ventas.

Objetivo: El objetivo determinado para el documento.

Actualización: Es necesario establecer que la periodicidad de revisión y aprobación de la política es una vez al año y determinar el puesto responsable de llevar a cabo esta función. Esto con el fin de mantener los procesos apegados a la realidad de la operación.

Áreas de aplicación: Áreas cubiertas en el documento.

Responsables: Puestos responsables de los procesos.

Políticas asociadas: Políticas establecidas relacionadas a los procesos documentados en el manual.

Formatos: La forma en la que la documentación derivada de cada proceso debe ser almacenada o la metodología que se debe seguir durante la ejecución.

Diagramas de flujo: Diagrama de flujo de cada proceso que contenga un índice de simbología e indique las áreas involucradas, los riesgos identificados, y los controles.

Terminología: crear un diccionario de terminología utilizada.

b. Elaboración de inventario de procedimientos:

Una lista de los procesos existentes en el departamento se realiza para identificar los procedimientos existentes e identificar los que deben ser documentados en el manual.

c. Recopilación y unificación de la información:

La información se obtiene de documentos existentes, observación directa del proceso y entrevistas con: el empleado es dueño del proceso, empleados involucrados en el proceso, el supervisor del área, otras áreas relacionadas. Una vez que se ha concluido con la recopilación se debe revisar e integrar la documentación para formar un solo documento.

d. Graficar los procedimientos:

Con la información compilada sobre el proceso se debe crear un flujo de proceso que contenga un índice de simbología e indique las áreas involucradas, los riesgos identificados, y los controles existentes.

e. Análisis de la información:

Tanto con la documentación paso a paso del proceso como con el flujo de proceso mapeado se puede terminar si la metodología utilizada es

adecuada y si existen pasos, sistemas o aplicaciones que se pueden cambiar para optimizar el proceso.

- f. Creación de recomendaciones para la simplificación de los procedimientos:

Para las áreas de mejora identificadas se deben crear alternativas distintas de ejecutar el procedimiento con el objetivo de identificar la mejor secuencia, metodología o tecnología a utilizar.

Para la elaboración del texto de la documentación se debe considerar:

Logotipo: Es recomendable incluir el logotipo de la empresa en el documento.

Nombre de la empresa: Debe quedar claro que el manual elaborado es para Clarke Logística.

Fecha de elaboración: La fecha de elaboración se incluye en el documento para hacer constar su vigencia.

Responsables de la revisión y autorización: El puesto de la persona responsable de la autorización debe ser incluido para comprobar que el manual ha sido adecuadamente aprobado.

Índice: El documento debe establecer los procesos incluidos en el manual.

- g. Revisión, aprobación, y distribución:

Cuando se finaliza el documento el supervisor de área lo revisa e indica su aprobación. Esta aprobación se puede llevar a cabo tanto de manera física

como de manera electrónica por medio de un correo electrónico. En caso de hacerse por correo electrónico, la última aprobación debe incluirse como anexo en el documento.

La distribución a los empleados del departamento se puede llevar a cabo una vez que la aprobación es oficial. Es importante mantener el documento en una ubicación que es accesible para todos.

Al investigar la figura 1.3 “Flujo grama: Ciclo de Ingresos” y la figura 1.4 “Flujo grama: Ciclo de producción” los procesos relacionados al área de venta que se recomiendan documentar son los siguientes:

- Ingreso de pedido
- Creación de documento de pedido
- Cancelación de documento de pedido
- Creación de factura
- Solicitud de compras sugeridas

5. Desarrollo de indicadores clave para el departamento de ventas

Se recomienda la implementación indicadores clave de desempeño para el departamento de ventas ya que estos ayudan a la organización a medir el progreso hacia las metas definidas por medio de una serie de métricas desarrolladas.

Con estos indicadores los líderes de la organización pueden obtener mayor visibilidad del progreso de la empresa y utilizarlo tanto para la toma de decisiones como para definir planes de acción de mejora en caso de que se requieran.

Manteniendo un registro histórico de los indicadores como guía se pueden establecer los futuros objetivos dentro de los departamentos y determinar comportamientos cíclicos para ayudar a la organización a estar mejor preparada para el futuro.

- a. Los aspectos a considerar para definir los indicadores clave son los siguientes:
 1. Identificar los procesos críticos dentro de cada departamento para el negocio. Para que el proceso sea considerado crítico debe afectar resultados reales.
 2. Lo ideal es ser estratégico y delimitar la cantidad de métricas por implementar. La métrica debe ser:
 - i. Específica: para el área y proceso que se identificó como clave.
 - ii. Medible: es necesario que el indicador sea cuantificable, accionable, que se pueda definir con precisión y que sea consistente a través del tiempo.
 - iii. Alcanzable: para poder lograr el cálculo y el registro histórico en el tiempo es importante tener disponibilidad a la data requerida para su cálculo.
 - iv. Relevante: el seguimiento de estas métricas deben ser esenciales para la organización para alcanzar sus metas.
 - v. A tiempo: la información se debe calcular y comunicar a tiempo para la tomar las acciones necesarias y más convenientes para la compañía.
 3. Todos en la organización deben estar familiarizados y entender los indicadores claves. Si toda la organización conoce cuales son los indicadores

clave, entiende su importancia y como ayuda a la obtención de los objetivos de la organización se sienten más identificados con la compañía y entienden el impacto de sus trabajos con las metas establecidas.

4. Los resultados de los indicadores se deben compartir con los empleados para que conozcan los resultados y el avance de la compañía. Es recomendable que la revisión sea consistente y que los resultados se encuentren en un lugar accesible para todo el departamento.
 5. Establecer un sistema para compartir mejores prácticas y distribuir premios para los mejores resultados (ya sean empleados o departamentos), esto para incentivar a los empleados en el buen desempeño de su trabajo diario.
- b. Las métricas clave recomendadas para el departamento de ventas de Clarke Logística tomando en cuenta los puntos anteriormente mencionados son las siguientes:

1. **Ventas por agente:**

Definición: En este indicador calcula el porcentaje de la cantidad tanto en unidades como monetaria durante el mes acumulado de la venta.

Objetivo: Determinar el porcentaje de las ventas por la cantidad de artículos y monetariamente sobre el total vendido por la compañía.

Cálculo: El sistema permite extraer el detalle de ventas por artículo y ventas netas para el periodo establecido y contiene el código del agente que realizó la venta. Por medio de una Cuadro dinámica en Excel se puede obtener los cálculos:

$$\% \text{ Artículos por agente} = \frac{\text{Artículos vendidos por agente}}{\text{Artículos totales vendidos}}$$

$$\% \text{ Ventas netas por agente} = \frac{\text{Ventas netas por agente}}{\text{Ventas netas totales}}$$

2. Utilidad neta por agente:

Definición: En este indicador calcula el porcentaje de utilidad de las ventas por agente.

Objetivo: Determinar el porcentaje de utilidad neta por agente con el fin de medir el aporte de cada vendedor con respecto a la rentabilidad total de la empresa.

Cálculo: El sistema permite extraer el detalle de ventas y el costo de la mercadería por agente para el periodo establecido y se define un promedio de gastos operativos para calcular el indicador.

Paso 1

$$\text{Utilidad neta por agente} = \text{Ventas netas} - \text{Costo mercadería vendida} - \text{Promedio de gastos operativos}$$

Paso 2

$$\% \text{ Utilidad neta por agente} = \frac{\text{Utilidad neta por agente}}{\text{Utilidad neta total}}$$

3. Ventas por cliente:

Definición: En este indicador calcula el porcentaje de la cantidad tanto en unidades como monetaria durante el mes acumulado de la venta.

Objetivo: Determinar el porcentaje de las ventas por la cantidad de artículos y monetariamente sobre el total vendido por la compañía.

Cálculo: El sistema permite extraer el detalle de ventas por artículo y ventas netas para el periodo establecido y contiene el código del cliente que realizó la compra. Por medio de una Cuadro dinámica en Excel se puede obtener los cálculos:

$$\% \text{ Artículos por cliente} = \frac{\text{Artículos vendidos por cliente}}{\text{Artículos totales vendidos}}$$

$$\% \text{ Ventas netas por cliente} = \frac{\text{Ventas netas por cliente}}{\text{Ventas netas totales}}$$

4. Utilidad bruta por cliente:

Definición: En este indicador calcula el porcentaje de utilidad bruta de las ventas por cliente.

Objetivo: Determinar el porcentaje de utilidad bruta por cliente con el fin de medir el aporte con respecto a la rentabilidad bruta de la empresa.

Cálculo: El sistema permite extraer el detalle de ventas y el costo de la mercadería por cliente para el periodo establecido.

Paso 1

$$\text{Utilidad bruta por cliente} = \text{Ventas netas} - \text{Costo mercadería vendida}$$

Paso 2

$$\% \text{ Utilidad bruta por cliente} = \frac{\text{Utilidad bruta por cliente}}{\text{Utilidad bruta total}}$$

5. Cumplimiento de ventas

Definición: Calcular el rendimiento de las ventas realizadas en el periodo con respecto a lo presupuestado. Este cálculo se debe llevar a cabo comprando el presupuesto determinado por área de responsabilidad (Tele mercadeo, Ventas y Gobierno), por vendedores y el total de ventas.

Objetivo: Determinar si se están cumpliendo las metas de ventas determinadas y en qué porcentaje.

Cálculo: Se utilizan las metas de ventas establecidas a inicio del mes y el sistema permite extraer el detalle de ventas para el período establecido.

$$\text{Rendimiento de Ventas} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Meta de Ventas}}$$

6. Cobertura de la cartera de clientes

Definición: Calcular de la cantidad total de clientes existentes cuantos están comprando.

Objetivo: Determinar el porcentaje de clientes que realmente está realizando compras.

Cálculo: El sistema permite extraer el detalle para el período establecido.

$$\text{Cobertura de Cartera} = \frac{\text{Número de clientes que realizaron compras}}{\text{Total de clientes existentes}}$$

7. Recompra

Definición: Calcular porcentaje de clientes que realizan recompras en especificado por línea de productos.

Objetivo: Determinar la consistencia en las tendencias de compras por líneas de productos para realizar investigaciones sobre cobertura, precio, producto, comunicación, o pérdida de clientes.

Cálculo: El sistema permite extraer el detalle para el período establecido. Por medio de una Cuadro dinámica se puede determinar el dato y mantener un histórico en Excel.

$$\text{Recompra} = \frac{\text{Cantidad de clientes con compras durante el mes actual}}{\text{Cantidad de clientes con compras durante el mes anterior}}$$

- c. Es parte de la recomendación que los indicadores definidos para el departamento de ventas:

1. Al ser definidos y antes de ser implementados se comuniquen al departamento junto con una explicación del objetivo y como impactan las metas de la organización.
2. Se generen una vez al mes, durante la primera semana del mes siguiente por el jefe de ventas.
3. Se registren en un documento de Excel junto con todos los resultados de meses anteriores para crear un histórico de los datos.
4. Los resultados se deben presentar junto con un análisis de variaciones y tendencias a la gerencia durante la reunión mensual programada.
5. Los resultados se compartan con el departamento con una presentación de aspectos importantes a considerar, recomendaciones y reconocimientos a empleados que resaltaron.
6. Los resultados se encuentren en un lugar que sea accesible y visual para todo el departamento, como una pizarra con cuadros o gráficos que sea destinada específicamente a este propósito. Los resultados deben ser actualizados mensualmente con el objetivo de mostrar las tendencias y el progreso.

6. Periodicidad del registro contable

Es recomendable implementar la creación de los registros contables cada semana para proporcionar información financiera oportuna y confiable para tomar decisiones por medio de que el departamento contable sea eficiente y lleve la contabilidad al día.

El responsable de proporcionar esta información es el departamento de contabilidad, tanto el jefe del departamento como el auxiliar contable deben proveer la información semanal necesaria a la gerencia.

Para el proceso de cierre contable semanal se recomienda que el departamento contable realice los asientos de cierre para las cuentas de ingresos, gastos, costos de ventas como lo hace normalmente pero de manera semanal. El sistema proporciona la siguiente información contenida en documentos:

11. El Balance General
12. Estado de Resultados
13. Mayor General
14. Balance de Comprobación
15. Borrador de la Declaración de Ventas formulario D-104
16. Conciliaciones bancarias
17. Antigüedad de saldo de cuentas por cobrar
18. Toma física de inventario
19. Antigüedad de saldos de Cuentas por Pagar
20. Comprobante de facturación de planillas

Los asientos contables se generan cada mes y se realizan de manera correcta. Es recomendable crear los registros contables cada semana con el fin de agilizar las correcciones de los errores que se presenten, para minimizar el riesgo de presentación de la información financiera inoportunamente para la toma de decisiones y crear una cultura dentro de Clarke Logística para mantener registros más actualizados. De esta manera se disminuye el volumen de trabajo a final del mes, aumentan los controles y el análisis comprende una cantidad menor de transacciones. El sistema genera los cortes necesarios para formar los registros

de manera semanal. Para efectos de la presentación de estados financieros se observa que es realizada de manera correcta y se considera que una vez al mes es suficiente.

7. Política de gestión de cobro

La política de gestión de cobro debe ser oficial y documentada con el objetivo de ser establecer parámetros a seguir para los empleados del departamento de ventas y para ser utilizada como guía en la toma de decisiones.

La política debe proporcionar lineamientos claros para los procesos desarrollados en el por las personas encargadas de la gestión de cobro de ventas. A continuación se recomienda:

1. Para la elaboración del documento y formato se debe incluir:

Logotipo: incluir el logotipo de la empresa en el documento.

Nombre de la empresa: Debe quedar claro que el manual elaborado es para Clarke Logística.

Numero de política: La política debe tener un número único de identificación.

Nombre de la política: El nombre de la política debe estar incluido y visible.

Fecha de elaboración: La fecha de elaboración se incluye en el documento para hacer constar su vigencia.

Índice: El documento debe establecer los procesos incluidos en el manual.

2. La política debe incluir el siguiente contenido:

Introducción: Una breve introducción del departamento.

Objetivo: El objetivo determinado para el desarrollo de la política de gestión de cobro.

Actualización: Es necesario establecer que la periodicidad de revisión y aprobación de la política es una vez al año y determinar el puesto del responsable de llevar a cabo esta función. Esto con el fin de mantener los procesos apegados a la realidad de la operación.

Políticas Generales:

- Clarke Logística debe crear programas que incentiven el pago oportuno de sus clientes.
- Debe implementar modalidades de cobranza que se orienten a facilitar el pago de sus clientes.
- Las rutas de distribución se deben evaluar periódicamente con el objetivo de optimizar la gestión de cobro.
- La empresa debe establecer procedimientos y estrategias enfocadas a recuperar la deuda morosa de un cliente.
- Se debe segmentar la cartera de acuerdo a las características y parámetros que considere pertinentes.
- Debe tomar en cuenta los términos especiales que existan para los clientes de Gobierno y el Hospital CIMA.

Políticas Funcionales:

a. Análisis de morosidad:

Los pasos a seguir para este análisis son los siguientes:

- Correr el reporte de antigüedad de saldos
- Definir los tipos de cartera y los términos especiales que tengan los clientes.
- Identificar los rangos de morosidad de acuerdo a términos acordados por los involucrados en el proceso.
- Definir los procedimientos de cobro para cada cliente con sus prioridades y los términos especiales.
- Dar seguimiento cada cierto tiempo que debe ser definido previamente.

b. Análisis del cliente

La compañía debe establecer un análisis previo del cliente para definir la manera como debe ser contactado. Este análisis debe tomar en cuenta los siguientes pasos:

Estudio del caso:

- a) Análisis del caso: se definen las características del cliente. (historial)

- b) Contacto con el cliente: se establece que tipo de contacto se ha presentado con anterioridad
- c) Diagnóstico: se define la razón de la morosidad actual y el tipo de cliente.
- d) Generación de soluciones: se buscan posibles soluciones.
- e) Compromisos de pago: se debe indicar los datos de pago del cliente.
- f) Registro de acciones: se debe mantener un record de cobranza del cliente.
- g) Seguimiento: se establece seguimiento sobre la situación del cliente y las acciones realizadas.
- h) Intensificación de las acciones: se define la acción a tomar.

Medios de contacto:

Todo contacto con el cliente debe cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Medios a utilizar de contacto: por llamada telefónica, por correo electrónico o visita personal.
- b) Tiempos:
 - Debe existir una solicitud en donde se especifique claramente cada cuanto se debe contactar al cliente y el medio por utilizar.
 - El proceso de contacto del cliente lo realiza el departamento de Ventas.
 - La empresa debe contar con un proceso específico definido y un manual documentado del proceso de contacto con el cliente.

- Es necesario analizar detalladamente a los clientes tomando en cuenta tanto de sus aspectos cualitativos como cuantitativos.
- El análisis debe quedar documentado y archivado.
- Cada contacto con el cliente debe quedar debidamente documentado y archivado con el fin de facilitar al personal involucrado los futuros contactos.

c. Cuentas incobrables:

La política de cuentas incobrables comprende los siguientes pasos:

- Definir el tipo de vencimiento: se debe establecer la cantidad de días de vencimiento de la factura (rangos de morosidad) definir como incobrables facturas con más de cierta cantidad de días. ***“La empresa debe evaluar a partir de qué cantidad de días se considera como incobrable.”***
- Establecer el método de estimación de las cuentas incobrables. ***“La empresa debe establecer el método de estimación que consideren más adecuado.”***
- Se recomienda establecer las medidas a tomar para enfrentar las cuentas incobrables existentes y para prevenir la presentación futura de las mismas.
- Los pasos para seguir para la provisión de cuentas incobrables son los siguientes:

- a) El sistema crea un recibo que se llama cuenta incobrable
- b) Se liquida la factura de manera automática.
- c) Se pasa a cuentas incobrables.

8. Manual de procedimientos para el área de gestión de cobro

Con el objetivo de lograr un mejor funcionamiento del área de gestión de cobro es recomendable crear un manual de procesos que cubra el área de gestión de cobro.

El manual sirve como una guía del trabajo a ejecutar ya que brinda una documentación detallada con las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad. Esto se debe realizar de una manera sencilla para que sea fácil para el lector entender y realizar la actividad correctamente.

El documento debe contar con las actividades y las tareas del personal, la determinación del tiempo invertido en la labor, la frecuencia con la que es realizada, los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros requeridos.

Una vez documentados se cuenta con una forma detallada las actividades de cada puesto, se puede determinar si los métodos de trabajo son los adecuados, facilita la identificación de mejoras en el proceso, simplifica la capacitación del personal, ayuda en la interacción de las distintas áreas de la empresa, permite una

adecuada coordinación de actividades, sirve como referencia para la medición del desempeño de los empleados involucrados en el procedimiento, permite identificar los riesgos asociados al proceso, si existen controles establecidos y si son los adecuados para la empresa.

Para elaborar un manual de procedimientos hay que seguir los siguientes pasos:

1. Definir el contenido:

Introducción: Una breve introducción del manual y el departamento al que aplica.

Objetivos: Los objetivos determinados para el documento.

Actualización: Es necesario establecer que la periodicidad de revisión y aprobación de la política es una vez al año y determinar el puesto responsable de llevar a cabo esta función. Esto con el fin de mantener los procesos apegados a la realidad de la operación.

Áreas de aplicación: Áreas cubiertas en el documento.

Responsables: Puestos responsables de los procesos.

Políticas asociadas: Políticas establecidas relacionadas a los procesos documentados en el manual.

Formatos: La forma en la que la documentación derivada de cada proceso debe ser almacenada o la metodología que se debe seguir durante la ejecución.

Diagramas de flujo: Diagrama de flujo de cada proceso que contenga un índice de simbología e indique las áreas involucradas, los riesgos identificados, y los controles.

Terminología: Diccionario de terminología utilizada.

2. Elaboración de inventario de procedimientos:

Una lista de los procesos existentes en el departamento se realiza para identificar los procedimientos existentes e identificar los que deben ser documentados en el manual.

3. Recopilación y unificación de la información:

La información se obtiene de documentos existentes, observación directa del proceso y entrevistas con: el empleado es dueño del proceso, empleados involucrados en el proceso, el supervisor del área, otras áreas relacionadas. Una vez que se ha concluido con la recopilación se debe revisar e integrar la documentación para formar un solo documento.

4. Graficar los procedimientos:

Con la información compilada sobre el proceso se debe crear un flujo de proceso que contenga un índice de simbología e indique las áreas involucradas, los riesgos identificados, y los controles existentes.

5. Análisis de la información:

Tanto con la documentación paso a paso del proceso como con el flujo de proceso descrito se puede terminar si la metodología utilizada es

adecuada y si existen pasos, sistemas o aplicaciones que se pueden cambiar para optimizar el proceso.

6. Creación de recomendaciones para la simplificación de los procedimientos:

Para las áreas de mejora identificadas se deben crear alternativas distintas de ejecutar el procedimiento con el objetivo de identificar la mejor secuencia, metodología o tecnología a utilizar.

Para la elaboración del texto de la documentación se debe considerar:

Logotipo: Es recomendable incluir el logotipo de la empresa en el documento.

Nombre de la empresa: Debe quedar claro que el manual elaborado es para Clarke Logística.

Fecha de elaboración: La fecha de elaboración se incluye en el documento para hacer constar su vigencia.

Responsables de la revisión y autorización: El puesto de la persona responsable de la autorización debe ser incluido para comprobar que el manual ha sido adecuadamente aprobado.

Índice: El documento debe establecer los procesos incluidos en el manual.

7. Revisión, aprobación, y distribución:

Cuando se finaliza el documento el supervisor de área lo revisa e indica su aprobación. Esta aprobación se puede llevar a cabo tanto de manera física como de manera electrónica por medio de un correo electrónico. En caso de hacerse por correo electrónico, la última aprobación debe incluirse como anexo en el documento.

La distribución a los empleados del departamento se puede llevar a cabo una vez que la aprobación es oficial. Es importante mantener el documento en una ubicación que sea accesible para todos.

A continuación se recomienda cumplir con una lista de los siguientes procedimientos de cobro:

1. Contacto con el cliente

Se debe definir cuándo realizar el primer contacto con el cliente. El medio de contacto, ya sea por teléfono, vía e-mail, cartas, visitas. También, incluye estrategias preventivas como el recuerdo de pago y debe incluir un plan que especifique la fecha del próximo contacto y las correspondientes medidas a tomar como vemos en el siguiente cuadro:

Cuadro 1.30
Clarke Logística
Hoja de contacto con el cliente

Fecha	Nombre del cliente	Dias morosidad	Monto ₡	Analista	Numero de contacto	Cantidad de veces	Comentario
14/1/2014	Demps Corp	61	500,000	Jonathan	22342929	2	Proximo pago 30/1/14

Fuente: elaboración propia

2. Pagos pendientes

Para que exista una fuerte unidad de cobro es necesario contar con procedimientos claros, sistematizados y homogéneos, que orienten al personal involucrado en las actividades de cobranza, en cómo actuar en cada situación.

Se debe revisar el reporte de los pagos pendientes una vez a la semana. Todos los pagos atrasados deben tomarse en cuenta y se establecen los siguientes procedimientos para recuperar los pagos pendientes:

- a) Primer contacto: Se presenta una vez que se vence el pago por medio de una llamada o el envío de un correo electrónico al cliente. Se debe recordar al cliente que el pago esta vencido y que no se ha recibido todavía. Preguntar cuando pueden realizar el pago y guardar la conversación o el email.

- b) Recordatorio del vencimiento: Es conveniente realizar un recordatorio del vencimiento cuando el cliente este moroso por una semana.

- c) Aviso final: Se recomienda escalar al siguiente nivel cuando el cliente tiene más de (90 o más) días de vencimiento y se realiza un aviso final mediante una llamada o un correo electrónico al cliente. Se debe mantener un registro de este aviso en el record de pagos vencidos del cliente.

- d) Contacto directo: Es conveniente en caso de que la llamada anterior no sea correspondida durante los siguientes cinco días naturales, el encargado de cuentas por cobrar (o gerente) debe visitar al cliente o llamar al mismo por teléfono, esto se da una vez que se contacta al cliente por medio electrónico. El propósito principal de este paso es fijar una fecha de pago. Se debe guardar el registro en el record de pagos vencidos del cliente.

- e) En caso de que los procedimientos de cobro anteriores no sean exitosos, se recomienda evaluar el monto adeudado y definir un monto mínimo para que la gerencia resuelva y tome las medidas necesarias o que la misma contacte al abogado de Clarke Logística para iniciar el proceso legal. Es conveniente hacer un análisis del costo-beneficio a la hora de iniciar un proceso legal. Se recomienda analizar también la opción de recurrir a una agencia de cobros para revisar las ventajas y desventajas que implica esta medida.(análisis específico del caso y que la gerencia determine los rangos de materialidad)

3. Cuentas incobrables

Se recomienda analizar en conjunto con la gerencia general y el jefe del departamento contable los saldos pendientes con antigüedad de saldos mayor de

90 días a fin de determinar las acciones a seguir y replantear las estrategias de cobro.

Es conveniente identificar las deudas con más de 120 días de antigüedad una vez que pasan por un proceso de análisis por parte de la gerencia y el jefe del departamento contable para tomar una decisión (de acuerdo a la materialidad) si pasan al cobro por la vía legal por medio del abogado de Clarke Logística.

Se recomienda realizar un análisis de las cuentas incobrables por alguno de estos métodos:

- a) En base a la antigüedad de créditos: este método presume que al aumentar el tiempo de un crédito vencido aumenta el riesgo de no cobrarse. Se deben examinar las cuentas de cada uno de los clientes para establecer el valor de los créditos vencidos o no vencidos y obtener resúmenes de créditos y la aplicación de un porcentaje estimado.
- b) En base a las ventas a crédito: este método supone que toda venta a crédito (vencida o no) tiene un riesgo en cuanto a su cobro y se considera el más justo.
- c) Con base en el saldo de las cuentas por cobrar: no toma en cuenta la antigüedad de los créditos sino únicamente el saldo final de cada período sobre el cual se aplicará un porcentaje.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este capítulo contiene las principales conclusiones obtenidas para realizar la propuesta de estrategias para el mejoramiento del modelo de gestión contable y control interno para el inventario de Clarke Logística S.A. Además se brindan las recomendaciones sobre las acciones que deben tomar para lograr una adecuada gestión contable y un sistema de control interno confiable.

5.1 Conclusiones

1. Clarke Logística no cuenta con un modelo estratégico estructurado. Los objetivos no se encuentran bien definidos, ni documentados y no se comunican a todos los niveles de la organización. Esto dificulta seguir un solo camino óptimo para la consecución de sus metas.
2. Los procesos operativos no se encuentran debidamente documentados y en caso de una eventual rotación o contratación de personal, la empresa se puede ver afectada en diferentes áreas clave para mantener un sistema de control interno óptimo y brindar información oportuna y precisa a la gerencia para la toma de decisiones.
3. Los manuales y las políticas propuestas contienen un formato estandarizado para que los responsables asignados los completen con la información de la compañía y la Gerencia analice y revise su implementación.

4. Clarke Logística no ha establecido indicadores clave para sus departamentos que colaboren con la medición del progreso hacia las metas definidas.
5. Clarke Logística cuenta con controles en las actividades de las matrices del ciclo de producción y sus colaboradores conocen el proceso, por lo que se identifica un área de mejora para la empresa.
6. La compañía tiene procesos de compra elaborados con la experiencia del gerente, sin embargo, este conocimiento lo posee únicamente el jefe de bodega, además, no existe la documentación respectiva. De esta manera se puede aumentar el nivel de riesgo en la solicitud de las compras en caso de que el colaborador se ausente.
7. El departamento de bodega no realiza revisiones periódicas de las políticas y de los acuerdos comerciales con los proveedores, lo cual, provocaría posibles pérdidas de alternativas valiosas de negocio que beneficiarían la compañía.
8. Los hechos relevantes en el Inventario de Clarke Logística, como informes de fechas de caducidad, excesos de inventario, diferencias de productos, no son reportados oportunamente por los colaboradores de bodega a la gerencia lo que incide directamente en la toma de decisiones.
9. De acuerdo al estudio realizado sobre el período medio de cobro y de pago se concluye que existe un comportamiento consistente de acuerdo a los plazos establecidos y no se encontraron anomalías que afecten el ciclo del efectivo de la empresa.
10. El departamento de bodega ocasionalmente entrega al departamento de contabilidad los documentos impresos de los pedidos realizados, sin embargo, esta medida se considera insuficiente para lograr comparar las

compras realizadas de acuerdo al presupuesto de compras establecido anualmente.

5.2 Recomendaciones

1. Aplicar el modelo propuesto, iniciando con las políticas de ventas, compras y gestión de cobro recomendadas. De esta manera la empresa podrá fortalecer la estructura, establecer parámetros para los colaboradores y crear las bases para la consecución de sus objetivos.
2. Implementar las mejoras recomendadas en los ciclos transaccionales, en la documentación de los procesos, las herramientas propuestas para fortalecer los procedimientos existentes y poner en práctica los sugeridos.
3. Implementar el desarrollo de los indicadores clave propuestos para medir el progreso de la compañía hacia el logro de las metas definidas, de esta forma se podrá obtener mayor visibilidad de la situación actual para la toma de decisiones y definir planes de acción para el futuro.
4. Implementar un plan de capacitación por medio de talleres para todo el personal involucrado en los procesos del modelo propuesto, con el fin de facilitar su implementación lo cual beneficiaría directamente a la empresa.

Las conclusiones y recomendaciones deberán ser estudiadas por la gerencia de Clarke Logística, con el objetivo de implementarlas y poner en marcha el modelo propuesto.

Se espera que la empresa pueda lograr un crecimiento ordenado y alcanzar las metas futuras de la gerencia.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004). *Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado / Técnicas de Aplicación*. Primera Edición. Estados Unidos. COSO.
2. Hillier Frederick S, Hillier Mark S. y Liberman Gerald J. (2002) *Métodos Cuantitativos para administración*. México: McGraw-HILL INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
3. Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2005). *Normas Internacionales de Información Financiera*. México
4. Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2007). *Normas Internacionales de Auditoría*. Comité Internacional de Práctica de Auditoría. México: Edición 2007

Trabajos Finales de Graduación

1. Cotter Penón, Alejandro (2007). *Propuesta del establecimiento de un sistema de inventario inteligente para la división de bolas de béisbol de Rawlings de Costa Rica*. Trabajo final de graduación aceptado por el programa de posgrado en Administración y Dirección de empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas. Universidad de Costa Rica, Turrialba.

2. Sancho Mata, Andreina y otros (2009) *Propuesta de un nuevo modelo estratégico contable y de control interno para el progreso y fortalecimiento de la empresa Turriplantas S.A.* Seminario de Graduación para optar por el grado de licenciados en Contaduría Pública. Universidad de Costa Rica, San José.

Referencias de Internet

1. Gestipolis (2008). *Costos de inventarios, planificación de stocks, aprovisionamiento*. Consultado el 17 de diciembre de 2009 en <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/planstock.htm>
2. Monografías (2007). *Inventarios*. Consultado el 16 de diciembre de 2009, en <http://www.monografias.com/trabajos15/inventario/inventario.shtml>
3. Monografías (2009). *Control de inventarios*. Consultado el 19 de diciembre de 2009 en <http://www.monografias.com/trabajos60/control-inventarios/control-inventarios.shtml>
4. Fundación IASC: Material de formación sobre la NIIF para las PYMES 2009 en <http://www.nicniif.org/home/entrenamiento/ver-categoria/Page-3.html>
5. NIIF para las PYMES: Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) para Pequeñas y Medianas Entidades (PYMES) en <http://www.globalcontable.com/index.php/texto-nic-y-niif>
6. Enterprise Risk Management — Integrated Framework Executive Summary en http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf

7. Google Books: Auditoria del control interno - Samuel Alberto Mantilla B. y Sandra Yolima Cante S. en <http://books.google.co.cr/books>

8. Google Books: Manual básico de revisión y verificación contable en <http://books.google.co.cr/books>

9. Monografías (2007). Razones financieras. Consultado el 20 de noviembre de 2011, en <http://www.monografias.com/trabajos28/ratios-financieros/ratios-financieros.shtml>

10. Estado de Flujos de Tesorería. Consultado el 7 de setiembre del 2013 http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/flujos_t/flujos_t/Tesoreria.pdf

- 11.5 Campus. Tesorería. Consultado el 10 de octubre del 2013, en www.5campus.com.
<http://ciberconta.unizar.es/leccion/cuaflu/>

12. Ciber conta. Tesoreria. Consultado el 11 de octubre del 2013, <http://ciberconta.unizar.es/enlaces/mejor/contasoc/>

13. Radio Fe y Alegría Contabilidad. Cuentas Incobrables. Consultado el 9 de enero del 2014, en <http://www.radiofeyalegriaeducom.net/pdf/MD-2do-S4-Contabilidad2.pdf>

14. Aprocre. Asociación Profesional de Crédito Empresarial. Políticas de cobro. Consultado el 5 de enero del 2014, en <http://www.aprocre.org.ve/prototipo/?p=1091>

15. Docstoc.com. Políticas de crédito y cobro. Consultado el 5 de enero del 2014, en <http://www.docstoc.com/docs/3173016/POLITICAS-CREDITO-Y-COBRANZA>
16. Gerencie.com. Inventarios. Consultado el 1 de noviembre del 2013, en <http://leanroots.com/stockturnrate.html>
17. Actualizarpro. Inventarios. Consultado el 1 de noviembre del 2013, en <http://es.slideshare.net/jvivimartinez/rotacion-de-inventarios-14363977>
18. Prácticas Contables. Rotación de inventarios. Consultado el 2 de noviembre del 2013, en <http://prcticascontables.blogspot.com.ar/2012/03/rotacion-de-inventarios.html>
19. Gestipolis. Ratios financieros. Consultado el 2 de noviembre del 2013, en <http://www.gestipolis.com/recursos5/docs/fin/ratios.htm>
20. Portal calidad. Inventarios Consultado el 2 de noviembre del 2013, en <http://www.portalcalidad.com/foros/4918-indicador: indice rotacion inventarios. %C2%BFcomo aplicarlo>
21. Plan general contable.com. Activos. Consultado el 5 de junio del 2013, en <http://www.portalcalidad.com/foros/4918-indicador: indice rotacion inventarios. %C2%BFcomo aplicarlo>

ANEXOS

Anexo 1.1 “Descripción de funciones contabilidad”

CLARKE LOGISTICA, SA

DESCRIPCION DE FUNCIONES

ENCARGADO DE CREDITO Y COBRO

1. Cuentas por cobrar:
 - 1.1 Gestión de cobros, mediante llamadas a los clientes que tienen facturas vencidas.
 - 1.2 Coordinar con los agentes de ventas el cobro de las facturas de las rutas fuera del área metropolitana, Guanacaste, San Carlos y carretera.
 - 1.3 Coordinar con el departamento de distribución los cobros de facturas diarios, tanto del área metropolitana como fuera de ella (Guanacaste, San Carlos, carretera).
 - 1.4 Control de cobros realizados diariamente, pasar un informe de los motivos por los que no se pudo realizar el cobro de una factura.
 - 1.5 Custodia y control de facturas por cobrar a clientes.
 - 1.6 Presentar reporte de cuentas por cobrar mensual.
 - 1.7 Hacer proyección de cobros mensual.
 - 1.8 Gestión de nuevos créditos, mediante la solicitud de los clientes, asegurándose de que la documentación este completa, solicitud de crédito, copia de cedula jurídica y del representante legal, estudio de cero riesgo.
 - 1.9 Autorización en el sistema de los pedidos de clientes que tienen facturas vencidas o han sobrepasado el límite de crédito.
 - 1.10 Confección de notas de crédito a los clientes en el sistema.

CLARKE LOGISTICA, SA
DESCRIPCION DE FUNCIONES
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

1. Bancos:

- 1.1 Autorización de los cheques y transferencias bancarias.
- 1.2 Control y seguimiento de todas las operaciones bancarias

- 1.3 Revisión y aprobación de las conciliaciones bancarias.
- 1.4 Revisión de las cajas diarias.
- 1.5 Revisión y análisis de los cheques devueltos.
- 1.6 Control de chequeras y formulario de depósitos
- 1.7 Revisión de los cheques pendientes no retirados por los proveedores.
- 1.8 Control y seguimiento de los cheques comprobantes para contralar su consecutivo, documentos soportes, recibido conforme.
- 1.9 Responsable de la custodia de toda la documentación soporte de los cheques

2. Pago a proveedores

- 2.1 Preparación de distribución de pagos los pagos semanales a proveedores
- 2.2 Revisar y autorizar los cheques o transferencias electrónicas.
- 2.3 Preparar y analizar la cédula de antigüedad de saldos a proveedores para revisar la situación crediticia y controlar los pagos.
- 2.3 Previsión mensual de los arcos de facturas de proveedores.

CLARKE LOGISTICA, SA
DESCRIPCION DE FUNCIONES
AUXILIAR DE CONTABILIDAD

1. Bancos:

- 1.1 Registro de trasferencias y cheques por el pago a proveedores, salarios, adelantos de viáticos a agentes y otros.
- 1.2 Registro de certificados de depósito a plazo, liquidación y apertura.
- 1.3 Registro de depósitos por devolución de viáticos giras.
- 1.4 Conciliaciones bancarias mensuales.
- 1.5 Llevar auxiliar bancos.
- 1.6 Pasar semanalmente a la persona encargada de los pagos los saldos conciliados de los bancos.

2. Cuentas por pagar:

- 2.1. Revisión y aplicación de las facturas de proveedores, asegurándose que los precios y cantidades así como los % de descuentos estén bien aplicados.
- 2.2. Revisión y aplicación de facturas de gastos de visa oro y Credomatic, además custodiar estas facturas para que cuando lleguen los estados de cuenta realice la revisión contra las facturas y en caso de alguna diferencia informar y pasar el listado revisado al encargado de realizar los pagos a proveedores.

Anexo 1.2 “Boletín informativo de las comunicaciones internas”

Los Constructores

Boletín Agosto 12

Los 6 errores del hombre
Errores que pueden prevenirse y corregirse

Error N° 1: La ilusión de que las ganancias personales se consiguen aplastando a los demás.

A pesar de los años transcurridos este es un grave problema que todavía nos acompaña. Muchas personas creen que pueden llegar a ser más importantes encontrando defectos a los demás. Debemos estar alertas, porque en muchas oportunidades, nuestras críticas son sinónimos de carencias.

Para evitar o corregir este error, concéntrate en tu propia vida y en cómo mejorarla. Hay dos formas de construir el edificio más alto de la ciudad: Una es destruyendo todos los demás edificios; la otra es trabajar en tu propio edificio y ver como avanza.

Error N° 2: La tendencia a preocuparse por las cosas que no se pueden cambiar o corregir.

No vale la pena preocuparse por las cosas sobre las que no tienes control, porque si no puedes hacer nada, no tiene sentido que te preocupes.

En segundo lugar, no tiene sentido preocuparse por las cosas sobre las que tienes control, porque si tienes el control, no hay razón para preocuparse. Cuando puedas hacer algo, cambia de actitud y empieza a aplicar una estrategia.

Error N° 3: Insistir en que una cosa es imposible, sencillamente porque no podemos conseguirla.

Para calmar esta sensación, amigos lectores, vamos a partir de la siguiente premisa: “Lo único imposible en esta vida es arrugar los dientes”. Muchas personas se dejan dominar por el pesimismo.


Hoy, y tengámoslo muy presente, la novedad es lo imposible, visto como una oportunidad de negocio. El mercado está sembrado de hacedores de imposibles. ¿Tú eres uno de ellos?

Error N° 4: Intentar obligar a los demás a creer y vivir como nosotros.

Cultiva tu propio jardín y abandona tu tendencia a examinar y juzgar como los otros cultivan el suyo.

Todos somos diferentemente iguales y tenemos el pleno derecho a la libertad de elegir. Una de las principales características de las personas plenamente realizadas es que no desean controlar a los demás.

Obligar es el arte de la contradicción. Es más fácil enseñar caminos y dejar que cada quien escoja su sendero.



Le informamos...

1. Este mes ya no rigen los descuentos que se estaban aplicando, sin embargo, han bajado los precios de los productos importados y otras líneas, dejando el precio en algunos casos más barato que cuando tenía descuento.
2. Las bolsas de galletas o las botellas sin enjuagar NO se pueden reciclar.
3. El mes anterior logramos reciclar 224 lbs de basura.



4. La labor que hace cada uno es muy significativa para alcanzar la cifra de ventas. Podemos ayudar: vendiendo más, buscando clientes nuevos, dando un buen servicio al cliente, y un excelente servicio post-venta.
5. La empresa tiene a la venta 3

Conociendo más a nuestra familia



Adriana Barrios

- ✓ Fecha de nacimiento: 22/06/83
- ✓ Lugar de nacimiento: San José
- ✓ Colegio que visitó: Colegio de Santa Ana
- ✓ Estado civil: Soltera
- ✓ Lugar favorito para vacacionar: 1° La montaña 2° la playa, me encanta Manuel Antonio
- ✓ Mascotas: Me encantan los perros y en segundo lugar los erizos, por la fidelidad, la ternura, la compañía, por lo agradecidos que son ante nuestras muestras de cariño, y claro me vuelven loca los dálmatas./ El erizo me encanta como cuando se siente amenazado se cubre el mismo transformándose en una pelota y afirmando sus espinas pero a la vez es sumamente tierno.
- ✓ Comida favorita: pollo en todas sus presentaciones, y mmm frutas, verduras y chatarra
- ✓ Pasatiempo: Por ahora Yoga y Pilates
- ✓ Género musical favorito: Romántica
- ✓ Lema favorito: "Es mejor morir de pie, que vivir de rodillas"

Humor del sano...

Había una viejita que tenía una perrita, y como tenía muchas pulgas, decidió bañarla

..entonces sale la viejecita a la calle a buscar a la perrita y va preguntándoles a todos los del vecindario si no la habían visto. Hasta que de pronto se encontró a un niño:

- Oye niño, no has visto a mi perrita, así chiquitita, y la había echado gasolina y se fue corriendo, y ...

- ¡Ah sí señora, cómo no! Pues resulta que si vi a su perrita, Pero creo que se la debe haber acabado la gasolina porque la estaba empujando otro perrito.

Piojos

Dos piojos en la cabeza de un señor calvo:
- Vámonos Alfonso que aquí ya han pavimentado.

Vida Saludable

El sueño es el mecanismo mediante el cual recargas tu energía, compáralo con las 2 horas que le toma a tu celular el estar cargado para poder realizar llamadas durante el día. Pasos para poder conciliar el sueño:

1. Hazte un horario para descansar de domingo a jueves
2. Erradica de tu dormitorio libros, televisor, radio, celulares y

Felicitamos a:

“Me gustaría saludar a **Alfredo Araya**, en cuentas por cobrar, ya que el éxito del cobro de las facturas de crédito se debe en gran parte a una buena gestión de nuestro compañero.” *Agnes*

“Quiero desearle mucho éxito a Adriana en su nuevo puesto de Supervisora de Servicio al Cliente.” *Arianne C.*

“Me gustaría felicitar a todo el equipo de ventas porque a pesar de que la situación ha estado difícil, se está logrando llegar a las metas que nuestra compañía requiere para que podamos seguir adelante, le doy gracias a Dios por iluminarnos, darnos las fuerzas, la sabiduría para salir adelante.” *William Gómez*

“En lo personal quisiera felicitar a **Katherine Murillo, William Gomez y Randall Calero** por su cumpleaños en este mes de agosto.” *Yashir Hdz*

“Quiero agradecer a todos por el esfuerzo que realizaron en julio, para lograr la cifra de ventas aumentando la productividad en cada departamento. Los insto a seguir con el mismo compromiso en los meses que restan del año para el logro de objetivos.” *Andrés Clarke*

¿Sabías Que...?

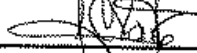
En el debut del fútbol femenino, la organización se equivocó y puso la bandera de Corea del Sur en vez de la del Norte en el partido que enfrentaban

Anexo 1.3 "Políticas financiero contables"

CLARKE LOGISTICA S.A.

POLÍTICAS FINANCIERO CONTABLES
(para uso exclusivo de CLARKE LOGISTICA S.A.)

HECHO POR: LIC. ARNOLDO ARAYA LEANDRO, M.B.A.

APROBADO POR:  _____

FECHA: _____

FEBRERO, 2011

CLARKE LOGISTICA S.A.
POLÍTICAS INTERNAS DEPTO CONTABLE
FEBRERO DE 2011

1. Estados y reportes financieros

Se realizarán los siguientes:

a. Cada mes el Flujo de efectivo real mensual y acumulado versus proyectado, Estados Financieros mensuales: Balance de Situación, Balance de Comprobación, Estado de Resultados. Además los anexos siguientes: Detalle de Gastos e Ingresos mensual y acumulado, cuentas por cobrar, documentos por cobrar, mobiliario y equipo y cuentas por pagar.

Sin excepción estos informes financieros deben ser emitidos, a más tardar el octavo día hábil día de cada mes, distribuyendo copias al: Gerente General y Asesor externo.

El Contador debe preparar el informe gerencial mensual para ser discutido en Junta Directiva el tercer viernes de cada mes.

b. Al cierre del periodo fiscal contabilidad debe preparar:

- Balance de Situación
- Estado de Resultados
- Estado de Cambios en el Patrimonio
- Estado de Flujo de Efectivo
- Notas a estados financieros
- Llenar formularios de renta respectivos en forma oportuna.

d. Preparar Razones financieras con la debida explicación, cada mes; como se indica en el inciso 6.

e. El responsable directo de preparar estos informes es el Contador (a) y el responsable de su revisión e interpretación es el Contador.

2. Libros y registros de contabilidad

- a). Tanto los libros legales como los libros auxiliares, comprobantes de diario y cheques deben llevarse al día y mantenerse en forma ordenada, archivados y custodiados adecuadamente. Escribir en letra imprenta, clara, legible sin borrones ni tachaduras.
- b). Todo comprobante de diario y/o ajuste debe estar bien respaldado con la documentación soporte necesaria y pertinente. Además debe contabilizarse en forma oportuna.
- c). Toda la papelería contable debe ser archivada mensualmente en orden consecutivo numérico, bien rotulada y archivada para su fácil manejo.
- d). Para efectos fiscales y tributarios deben conservarse los libros y registros de contabilidad por un período mínimo de cinco años.

3. Conciliaciones bancarias, cuentas por cobrar y cuentas por pagar y otras

Antes del día tres de cada mes se realizarán las conciliaciones bancarias por el método de saldos ajustados, con la revisión y aprobación del Contador. Respetar los lineamientos del instructivo respectivo.

Asimismo preparar las conciliaciones mensuales de anticipos de clientes, cuentas por cobrar clientes, empleados y de cuentas por pagar más relevantes cuando corresponda.

4. Aspectos generales

- a) Las declaraciones para los pagos parciales de impuesto sobre la renta se elaborarán los días 20 de los meses de marzo, junio, y septiembre. El Contador será el responsable de coordinar que se presenten las mismas ante la Tributación Directa en forma oportuna.
- b) Las declaraciones del impuesto sobre las ventas se deben presentar a más tardar el día 13 de cada mes.
- c) Contabilidad debe revisar que todo cheque entregado tenga la documentación soporte respectiva.
- d) La persona encargada de la Contabilidad debe velar por el adecuado cumplimiento de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados básicos y de las Normas Internacionales de Contabilidad.

- e) Al 30 de septiembre de cada año deben elaborarse los asientos de cierres respectivos, contabilidad debe verificar que en cómputo se procesen adecuadamente; así como de presentar en forma oportuna los formularios del impuesto sobre la renta respectivos.
- f) La persona encargada de la Contabilidad debe velar por que existan y se cumplan los controles de: existencia, integridad, exactitud, autorización y custodia en el Depto Contable.
- g) La Contador debe cerciorarse de que el catálogo de cuentas y el manual de contabilidad estén actualizados y utilizados adecuadamente.
- h) A más tardar el día décimo de cada mes se hará el cierre del proceso contable en informática.
- i) Cada mes la persona responsable de la contabilidad (Contador) explicara en sesión de Junta Directiva los estados financieros, con el fin de que quede en actas que se analizaron y discutieron los resultados financieros.
- j) La persona que lleva la contabilidad debe llevar un archivo mensual que contenga: (ya sea digitalizado o en papel).
- Balance de Comprobación, con todos los niveles.
 - Copia de la Conciliación bancaria
 - Copia de la conciliación de saldos auxiliares versus cuentas de mayor.
 - Copia Conciliación de Inversiones y del estado de cuenta del puesto de bolsa.
 - Notas (nuevas) a estados financieros del mes.
 - Asientos de diario con la documentación soporte respectiva.
 - Anexos de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, mobiliario y equipo.
 - Detalle de Planillas quincenales.
 - Conciliación de Inventarios: cuenta mayor versus auxiliar
- k) La Contabilidad (el auxiliar de contabilidad) debe llevar al día el registro auxiliar de mobiliario y equipo, y verificar que todo activo tenga la placa de identificación correspondiente. Para cada activo nuevo antes de ponerlo en operación la Contador debe plaquearlo y verificar que este anotado en el registro auxiliar de activos fijos.
- l) La oficina de contabilidad permanecerá con la puerta cerrada en todo momento. El encargado de abrir y cerrar dicha puerta al inicio y fin de la jornada laboral diaria es el Contador.
- m) Se harán diariamente o semanalmente respaldos del sistema informático en formato de DVD de toda la información tanto contable como operativa; se le

dará una copia al Gerente General para ser resguardada en su caja fuerte fuera de la empresa o en caja de seguridad bancaria.

n. Elaboración de presupuesto operativo y financiero

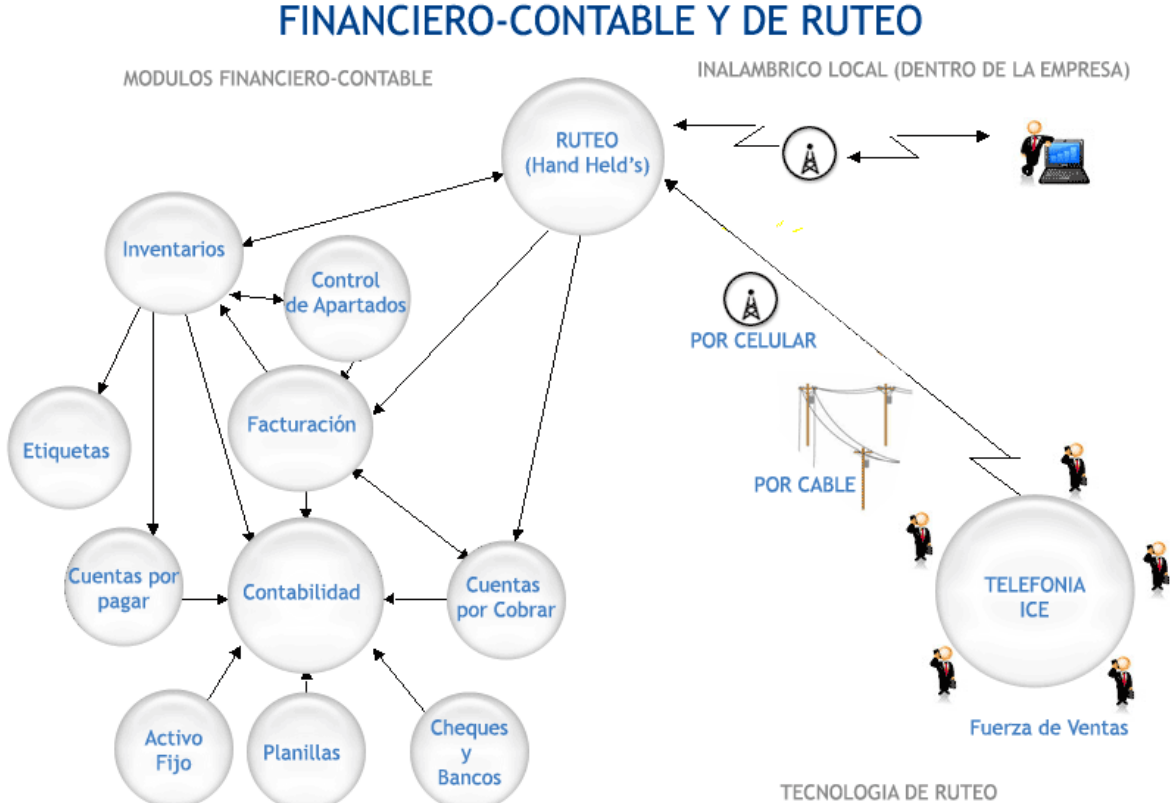
El Contador debe preparar el presupuesto operativo y financiero de cada año, a más tardar el último lunes del mes de julio.

Además cada mes debe presentar a Junta Directiva un informe entre lo presupuestado y lo real con el análisis de variaciones correspondiente y con la explicación respectiva.

5. Políticas de control interno depto contable

- a) No abandonar la oficina sin justa causa.
- b) Evitar que la oficina quede sola en horas laborales.
- c) No hablar más de lo necesario en tiempo laboral.
- d) No ingerir alimentos ni bebidas dentro de la oficina.
- e) Respetar y cumplir las normas de ética profesional.
- f) Acatar lo dispuesto en las políticas internas de la empresa.
- g) No relacionar los asuntos personales con el trabajo.
- h) Al Depto el acceso es restringido, sólo debe ingresar el personal autorizado.
- i) Esta absolutamente prohibido el dar información a terceros sobre las finanzas y contabilidad de la empresa.
- j) No se permite sustraer información de ninguna índole de los sistemas informáticos e instalaciones de la empresa.
- k) El Contador coordinará una toma física de activos fijos al menos una vez al año. Lo mismo para el inventario de mercaderías.
- l) El Contador le dará seguimiento a las recomendaciones emitidas por auditoría externa y gestionará las mismas.
- m) Se hará cada mes un inventario de mercaderías, respetando los lineamientos del instructivo respectivo.
- n) Los ajustes de inventario de mercaderías deben ser revisados por el Contador y aprobados por el Gerente.

Anexo 1.4 “Imagen de la integración de los diferentes módulos del sistema EXCALIBUR-TECH”



Anexo 1.5 “Descripción de puestos: jefe de bodega y despacho”

Horario:

El encargado del Departamento de Distribución debe presentarse a trabajar en las oficinas de Clarke Logística ubicadas en Barreal de Heredia, de Lunes a Jueves de 07:15 am a 05:50 pm y los Viernes de 7:15 am a 5:45 pm

Dispondrá de 1 hora para almorzar y 10 minutos para merienda en la mañana.

Deberá marcar en el reloj al iniciar y finalizar su jornada laboral, así como al salir y entrar de su hora de almuerzo.

Uso del uniforme:


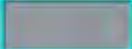

El encargado de Distribución deberá utilizar el uniforme tal y como lo estipula el Manual sobre el uso de uniformes. Y el uso del gafete será obligatorio en todo momento.

Uniformes de los colaboradores de reparto:

El encargado deberá velar por el adecuado uso del uniforme de cada uno de los compañeros de reparto, de acuerdo a los colores establecidos.

Cuál color? Cuál día?					
Día	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Color	Terracota	Negro	Azul	Celeste	Negro

En cuanto a los pantalones, los compañeros de Distribución usan pantalones tipo cargo color gris que se encargan al proveedor. El jefe de Distribución usará pantalón de vestir en las siguientes gamas del color gris:

	RAL 7044	Gris seda
	RAL 7045	Gris tele 1
	RAL 7046	Gris tele 2

Funciones del Encargado del Departamento de Distribución:

- El encargado del Departamento debe ser responsable de la planificación diaria de rutas de distribución (rentables), además de dar seguimiento a las mismas por el sistema de localización GPS. Dispositivo que poseen todos nuestros vehículos.
- Verificar el orden correcto de las entregas, así como de los cobros y/o trámites.
- El encargado del Departamento es el responsable de velar que cada chofer salga siempre a ruta con su respectiva hoja de liquidación, la cual presenta al Departamento Contable a su regreso. En caso de alguna indicación adicional a pedidos, debe incluirse sin excepción de forma manual en la hoja de liquidación.

Es importante que las hojas de liquidaciones se encuentren debidamente firmadas

- Realizar mensualmente el inventario entregado a sus colaboradores, entre ellos documentos, herramientas, capas, etc.
- Actualizar diariamente el cuadro de rendimientos (Mantenimientos de vehículos) y denunciar de inmediato a Gerencia al detectar alguna incongruencia.
- Aleatoriamente participar en el control de la carga de sus colaboradores en concordancia a lo facturado.
- Custodiar las copias de las llaves de los camiones y copias de documentos de cada uno de los vehículos y motos.
- Control de los kilometrajes para cambios de aceite de los camiones (los cambios de aceite los vienen a hacer a la Compañía y se ve directamente con Rodrigo de Lubriexpress)
- Es responsabilidad del encargado, que todos los vehículos ~~cuenten~~ con RITEVE al día y de ser necesario, se envía días antes al Taller Calitrín para preparación y/o revisión general.

- Si por algún motivo hay una devolución o pedido no **entregado** debe informarse de inmediato al Departamento de Ventas (mediante cuadro ya establecido) vía correo electrónico, para que se re programe la nueva entrega, incluyendo horario.
- El encargado del Departamento, también tiene a cargo el envío de un reporte al día siguiente máximo de las encomiendas (cuadro que también ya está hecho para tal efecto) y verificar con los compañeros de ventas que el cliente reciba su pedido y esté todo bien con el mismo.
- Los días 09 (nueve) de cada mes, el encargado debe pasar el reporte de horas extra de los colaboradores a Vladimir (siempre con copia a Don Andrés Clarke para que lo autorice) en un cuadro ya establecido para que el día 10 (diez) se haga el depósito correspondiente.
- A fin de mes debe pasarse el reporte de control de facturas de combustible a Contabilidad con cada factura debidamente pegada **en hojas blancas o reciclaje** y que respalde dicho estado de cuenta. Estas facturas se deben actualizar diariamente en el Sistema Excalibur, en el módulo de Inventarios.
- El primer día de cada mes hay que enviarle sin falta a Don Andrés el cuadro de Mantenimiento de los vehículos, incluyendo el Pathfinder y el Peugeot (facturas que él mismo entrega en Distribución para el reporte). Este cuadro debe llevar tanto las facturas de combustible como los gastos por arreglos y demás datos importantes, a fin de que el cuadro principal nos dé un dato lo más exacto posible. Dicho cuadro se debe actualizar a diario y sin omitir ninguna factura.
- El encargado debe velar que todos los choferes depositen el dinero en efectivo al final de la ruta. Cuando los depósitos no se pueden efectuar (que en teoría todos deben quedar depositados ya sea en ventanilla o buzón nocturno) el dinero debe quedar custodiado en la compañía y bajo llave.
- Se debe llevar un control quincenal sobre posibles partes o multas de cada una de las placas (contactos con nombre y número telefónico que están en cuadro de Excel en la computadora del Departamento de Distribución y de la cual Don Andrés Clarke tiene una copia)
- El encargado debe llevar el control de las marcas de planilla de cada uno de los colaboradores (este reporte de las marcas, lo envía Vladimir por quincena y es el

que se utiliza para control cruzado a la hora del reporte de las horas extra) no debe de faltar ninguna marca.

- En cuanto al personal que tiene a su cargo, el encargado debe tener firmados los documentos de nuevo ingreso, tal como el Acta de puesta en conocimiento, la boleta de los C5 000.00 **€5000.00** que se les entrega para vueltos y el documento de respaldo de que se leyó completo el reglamento interno de trabajo. Estos documentos deben archivar en el AMPO correspondiente a los colaboradores del Departamento de Distribución, junto con las copias de la cédula y las licencias. También hay que tener presente la fecha de vencimiento de las licencias de los colaboradores para evitar posibles infracciones.
- El encargado de Distribución maneja una caja chica de C100 000.00 (cien mil colones exactos), dinero que está destinado para pago de encomiendas, tiquetes de parqueo, peajes, facturas de viáticos, suministros de caja de herramientas o vehículos, compra de repuestos, etc.
Los reintegros de caja chica deben hacerse antes de quedar en cero, esto con el fin de no alterar la caja chica de Contabilidad. **Según el manual máximo un 70% de lo gastado.**
En caso de tener que comprar timbres (de montos elevados) o enteros, son las compañeras de Gobierno las encargadas de solicitar un cheque a Contabilidad para tal fin.
El reintegro de caja chica debe pasarse a Gerencia con absolutamente bien detalladas las facturas y esperar la firma de Don Andrés Clarke para poder pasarlo a Contabilidad y que ellos efectúen el cheque respectivo.
- Se le entregará al encargado por parte del Gerente General, don Andrés Clarke, las llaves de la Empresa; por lo que es su responsabilidad el buen uso y cuidado de éstas. Teniendo siempre presente el protocolo de seguridad y las precauciones que se deben tomar al tener una responsabilidad tan grande.
- Además de las funciones descritas anteriormente, el encargado de Distribución debe ajustarse a todos los deberes y derechos que comprende el reglamento interno de trabajo de Clarke Logística.

Protocolo de quejas

Cuando ocurre una eventualidad y se recibe una llamada se debe de tomar nota y llenar un formulario, seguido de ello se pasa un informa gerencia.



I. Datos de recepción de la queja

Departamento _____	Fecha	00/01/190 0
Nombre del colaborador _____	Hora	12:00:00 a.m.
Placa del vehículo _____		

II. Datos del afectado

1er Apellido _____	Nombre _____
Teléfono _____	Código del cliente _____
Ubicación* _____	

III. Narración de los hechos

Fecha: _____

Anexo 1.6 “Boleta de creación de pedido”

CLARKE LOGISTICA - REGISTRO PEDIDOS DE CLIENTES USUARIO : [VLAVABA]

Utilitarios

Nuevo Guardar Primero Anterior Siguiente Ultimo Imprimir Copiar De Envío Borrar

Actualizar Salir Auditor

No: Tipo de Plazo: CONTADO

CLIENTE:

AGENTE VENDEDOR: A CODISTRIBUIDORES (1) MONEDA: CRC

ENCABEZADO DETALLE DIRECCION ENVIO NOIAS IECLAS OTROS

Selección de Código: Código de Inventario o Barras Número de Lote

Método de Registro: Horizontal Vertical

L.Precios: A-LP01-GENERAL

Incluir Artículos: Borrar Línea Fija Col Libera Col

Código: T.Líneas: 0 Balance Total: 0.00

Línea	BOI	CODIGO	NOMBRE	LOCALIZACION	No.LOTE	EXISTEN	BULTOS	F.COMPR	QTY PEDIDA	UND/MED	BONIFIC

Anexo 1.7 “Boleta de creación del cliente”

CLARKE LOGÍSTICA
 BOLETA DE CREACIÓN DE CLIENTES FÍSICOS
 DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD



FECHA		AGENTE		Cód.	
		CATEGORÍA	Colones		
I APELLIDO			II APELLIDO	NOMBRES	
CÉDULA					
DIRECCIÓN					
PROVINCIA		CANTÓN		DISTRITO	
<u>Dirección exacta:</u>					
ACTIVIDAD					
CONTACTO					
I APELLIDO		II APELLIDO		NOMBRES	
CARGO		E-MAIL			
TELÉFONOS					
Horarios de entrega					

CLARKE LOGÍSTICA

BOLETA DE CREACIÓN DE CLIENTES JURÍDICOS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD



FECHA		AGENTE		Cód.	
		CATEGORÍA			
RAZÓN SOCIAL					
REPRESENTANTE LEGAL					
CÉDULA JURÍDICA					
DIRECCIÓN					
PROVINCIA		CANTÓN		DISTRITO	
<u>Dirección exacta:</u>					
ACTIVIDAD					
CONTACTO					
I APELLIDO		II APELLIDO		NOMBRES	
CARGO		E-MAIL			
TELÉFONOS					
Horarios de entrega					

Anexo 1.8 "Letra de cambio"

LETRA DE CAMBIO

Nº. _____ POR _____

AL VENCIMIENTO DE _____ SE SERVIRA _____
(FECHA DE PAGO) (NOMBRE DEL LIBRADOR)

PAGAR POR ESTA LETRA DE CAMBIO A LA ORDEN DE _____
(NOMBRE DE LA PERSONA A QUIEN SE HA DE HACER EL PAGO)

_____ LA CANTIDAD DE _____

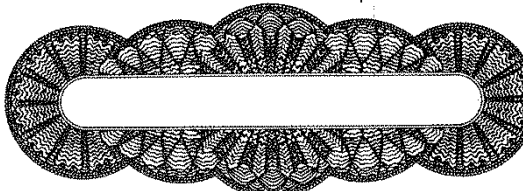
_____ SUMA _____

CON INTERESES AL _____ EN _____
(SI LOS HAY) (LUGAR EN DONDE HA DE EFECTUARSE EL PAGO)

TANTO EL LIBRADOR, COMO EL LIBRADO, ENDOSANTES O AVALISTAS, ASI COMO CUALQUIERA OTRA PERSONA QUE INTERVINIERE EN ESTA LETRA DE CAMBIO, TIENEN RENUNCIADOS EL DOMICILIO, CUALESQUERA AVISOS Y REQUERIMIENTOS DE PAGO Y DILIGENCIAS DE PROTESTO, QUEDANDO ADEMÁS AUTORIZADA LA CONCESION DE PRORROGA SIN CONSULTA NI NOTIFICACION. -

_____ (LUGAR Y FECHA DE EMISION) _____ (NOMBRE Y FIRMA DEL LIBRADOR)

LE. S.A. 265344 - 2.000/10x11 - 09-2012



Anexo 1.9 “Boleta de creación de factura”

CLARKE LOGISTICA - REGISTRO PEDIDOS DE CLIENTES USUARIO : [VLANYABA]

Utilitarios: Nuevo, Guardar, Primer, Anterior, Siguiente, Ultimo, Imprimir, Copiar, Dr. Envio, Promover, Búsqueda, Salir, Auditor

No: Tipo de Plazo: CONTADO

CLIENTE: 100 ZURIGA AGUIERO MARIO DR

AGENTE VENDEDOR: SOLANO CALVO AL EXIA (28) MONEDA: CRC

ENCABEZADO DETALLE DIRECCION ENVIO NOTAS JECLAS OTROS

Selección de Código: Código de Inventario o Barras Número de Lote

L.Precios: A-LP01-GENERAL

Método de Registro: Horizontal Vertical

Incluir Artículos: Borrar Línea Fija Col Libera Col

Existencia ingresando por bodega: 0.00 Balance Total: 15,656.00

Linea	BOI	CODIGO	NOMBRE	LOCALIZACION	No.LOTE	EXISTEN	BULTOS	F.COMPRA	QTY PEDIDA	UND/MED	BONIFIC
→	01	30209095	DIAP ADUL PLEN GDE RESP MU		01	1.000	0.000	3.000	2.000	PAQUETE	0.0

Limite: 0.00 - Saldo: 15,656.00 = Disponible: -15,656.00

Anexo 1.10 “Boleta para ventas de contado”

CLARKE LOGISTICA - REGISTRO PEDIDOS DE CLIENTES USUARIO : [JOBORRE]

Utilitarios: Nuevo, Guardar, Primero, Anterior, Siguiente, Ultimo, Copiar, Dir. Envío, Recortar, Búsqueda, Salir, Auditor

No: [] Tipo de Plazo: **CONTADO** (seleccionado)
CLIENTE: 9132 GENERAL
AGENTE VENDEDOR: AGENTES (98) MONEDA: CRC

ENCABEZADO | DETALLE | DIRECCION ENVIO | NOIAS | TECLAS | OTROS

Selección de Código: Código de Inventario o Barras (seleccionado) | Número de Lote
Método de Registro: Horizontal (seleccionado) | Vertical

L. Precios: A-LP01-GENERAL

Incluir Artículos: T. Líneas: 0

Código: [] Balance Total: 0.00

Línea	BOI	CODIGO	NOMBRE	LOCALIZACION	No. LOTE	EXISTEN	BULTOS	F. COMPRA	QTY PEDIDA	UND/MED	BONIFIC
[Área vacía para detalles de líneas]											

Limite : 0.00 - Saldo : 865,735.00 - Disponible : -865,735.00

Anexo 1.11 “Boleta para ventas de crédito”

CLARKE LOGISTICA - REGISTRO PEDIDOS DE CLIENTES USUARIO : [JOB0BRE]

Utilitarios

Nuevo Guardar Primero Anterior Siguiente Ultimo Copiar Día Envío Referenciar Salir Auditor

No: Tipo de Plazo: **CONTADO**

CLIENTE: 9132 GENERAL **CREDITO**

AGENTE VENDEDOR: AGENTES (98) MONEDA: CRC

ENCABEZADO DETALLE DIRECCION ENVIO NOIAS TECLAS OTROS

Selección de Código: Código de Inventario o Barras Número de Lote

L.Precios: A-LP01-GENERAL

Método de Registro: Horizontal Vertical

Incluir Artículos: T.Líneas: 0

Código: Balance Total: 0.00

Línea	BOI	CODIGO	NOMBRE	LOCALIZACION	No.LOTE	EXISTEN	BULTOS	F.COMPR	QTY PEDIDA	UND/MED	BONIFIC
-------	-----	--------	--------	--------------	---------	---------	--------	---------	------------	---------	---------

Limite : 0.00 - Saldo : 865,735.00 - Disponible : -865,735.00

Anexo 1.12 "Boleta de cobro"



**CLARKE
LOGÍSTICA**

CLARKE LOGISTICA S.A
Céd. Jur.: 3-101-259183
Tels.: (506) 22395022/22397122
E-mail: Ventas@Clarkelogistica.com
Barreal de Heredia

TRAMITE DE PAGO

Nº 29883

DIA	MES	AÑO
28	11	13

Cliente:	<u>Agencias Generales S.d.</u>	Código:	<u>11854</u>
----------	--------------------------------	---------	--------------

Hemos recibido de Clarke Logística, S.A. las facturas que se detallan a continuación para trámite de pago

Nº de factura	Emisión	Vencimiento	Monto	Observaciones
<u>196754</u>	<u>27-11-13</u>	<u>12-12-13</u>	<u>206,020</u>	
TOTAL			<u>206,020</u>	

Este documento tendrá título ejecutivo, conforme las disposiciones del Código de Comercio.	Recibido conforme:	<u>Vilma So. A. B.</u>
	Nombre:	<u>Vilma So. A. B.</u>
	Cédula:	<u>9037972</u>

Imp. y UL STA. ROSA Telefax: 2244-1073

Original: Cliente / Copia: Contabilidad

Anexo 1.13 "Comprobante de depósito"

BANCO NACIONAL

Oficina: 154 Real Cariari
16/12/2013 3:50 pm Doc: 15801816

DEPOSITO CUENTA CORRIENTE

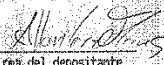
Cuenta: 100-01-154-000594-6
Cuenta Cliente: 15115410010005946
Cliente: CLARIS LOGISTICA S.A.
Dirección y teléfono:
Casillero: 800
Depositante: ALLAN COREA FLORES
Moneda: COLONES

Detalle del depósito
Efectivo: *****23,670.00
Valores Consultados: *****00
Otros valores: *****00
TOTAL DEL DEPOSITO: *****23,670.00

VEINTITRES MIL SEISCIENTOS SETENTA COLONES EXACTOS

Detalle:
CORRO DE RUTA

Cajero
13804154
13804
ACREDITADO
00


Firma del depositante

ANTE TERCERAS PERSONAS, ESTE COMPROBANTE
NO TIENE VALOR COMERCIAL COMO MEDIO DE PAGO

En Internet Personal en www.bncr.fi.cr

Anexo 1.14 "Liquidaciones"

CLARKE LOGISTICA

LIQUIDACION DE FACTURAS

13/12/2013

07:58:58a.m.

LIQUIDACION No: DEL 13/12/2013 AL 13/12/2013 N

AGENTE : COREA FLORES ALLAN PAULINO N

DOCUMENTOS ENTREGADOS										
Tipo	Doc.	T.CL.	Fecha	Monto Original	Saldo	Cobro Contado	Rec+OT.NC	Pendiente		
FAC	197180	CO	12/12/2013	94,665.00	94,665.00	0.00	0.00	94,665.00	12370	DISTRIBUIDORA MUANA,
FAC	197182	CO	12/12/2013	23,669.00	23,669.00	0.00	0.00	23,669.00	2968	FARMACIA EL SOCORRO:
FAC	197189	CO	12/12/2013	257,726.00	257,726.00	0.00	0.00	257,726.00	13399	EMBAJADA DE LOS ESTAI
FAC	197192	CO	12/12/2013	63,136.00	63,136.00	0.00	0.00	63,136.00	5186	FECRUNAPA (ASOCIACIO
FAC	197201	CO	12/12/2013	291,230.00	291,230.00	0.00	0.00	291,230.00	13347	BANCO PROMÉRICA DE C
TOTAL ->				5	730,426.00	0.00	0.00	730,426.00		

NOTAS:

TOTAL (sobra/falta) 0.00

Entregado por :

Allan Corea
 Nombre
7196980
 Cédula
Allan Corea
 Firma :

Recibido por :

Ingrid
 Nombre
4141831
 Cédula
Ingrid
 Firma

Fact - 110 Incl

Anexo 1.15 “Correo de compras sugeridas”

De: <mailto:servicioalcliente4@clarkelogistica.com>]

Enviado el: 11 de febrero de 2013 03:58 p.m.

Para: William Gómez

Asunto: Pdido Importante

Buenas Tardes

Por favor solicitar para Asociación Misionera Iglesia Episcopal

1 Dispensador de palanca Cód 30213005

Saludos Cordiales,



Servicio al Cliente

Oficina: 2239-5022

Fax: 2239-1523

Anexo 1.16 "Nota de crédito"

CLARKE LOGISTICA

NOTA DE CREDITO No: 63021531

COMPRA DE MERCADERIA LOCAL

Fecha: 17/12/2013 FechaVence 31/01/2014 CREDITO 45 dias

Proveedor: KIMBERLY CLARK COSTA RICA, LTDA

Ced.Juridica: 3-102-008795-29 Tel: 298-3100 / 298-3145

Código 7099

Dirección: LA ASUNCION BELEN HEREDIA

BOD	Articulo	Cantidad	Nombre	D1	D2	Costo Unitario	Total
01	30206932	-1.00	KCP TOALLA AIRFLEX MF KLEENEX BL2PLY 16X150			21,669.60	-21,669.60 *

KC Privado
Producto dañado


FIRMA AUTORIZADA

FIRMA RECIBIDO

17/12/13
Fecha

SUB-TOTAL -21,669.60


DESCUENTO 0.00

IMP.VTAS: -2,817.05

TOTAL -24,486.65

SIGUE Págin: 1 de 1

Anexo 1.17 "Factura de compra"



Kimberly-Clark Costa Rica, Ltda.
 LA ASUNCION DE BELEN, HEREDIA
 CED. JURIDICA: 3-102-008795-29
 APARTADO: 10271-1000 S.J. C.R.
 CENTRAL TELEFONICA: 2298-3100 PEDIDOS: 2298-3145 ATENCION CLIENTES: 2298-3030

FACTURA ²
 No. **0280380**
 Num. Ref: 111469107

VENIDOR A:		EMBIADO A:				
CLARKE LOGISTICA S.A. (GOBIERNO) 3101259183 BARREAL HEREDIA DE LA ESCUELA 50 OESTE COMERCIAL BAHEN LOCAL SAN JOSE CR TEL: 22397122 FAX:		CLARKE LOGISTICA S.A. (GOBIERNO) 3101259183 BARREAL HEREDIA DE LA ESCUELA 50 OESTE COMERCIAL BAHEN LOCAL SAN JOSE CR TEL: 22397122 FAX:				
NUM CUENTE	ORDEN DE COMPRA	FECHA DE PD.	FECHA DE FACTURA	NUMERO DE FACTURA	NUMERO DE EMBARQUE	
40096192	12 Kcj ASUPDic-13 Mj	12/12/2013	17/12/2013		12713927	
CONDICIONES		REPRESENTANTE DE VENTAS	ROTA	FECHA DE ORDEN	NUMERO DE ORDEN	
45 días fecha factura		SALVATIERRA CRUZ, JORGE		12/12/2013	461578357	
MATERIAL	DESCRIPCION	PRECIO UNIDAD	DESCUENTO	PRECIO NETO	IMPORTE TOTAL	
30204932	1-42 CJ ✓ KCP TDA AIRFLEX NF KLEENEX BLZPLY 16X150	7702425535145	27,087.00	20.00%	21,669.60	1,343,515.20
30172333	33 CJ ✓ KCP PMP HIG JRT SCOTT EXPRESS 1P 6X1X400	7441008126690	9,036.00	20.00%	7,228.80	238,550.40

RECIBIDO
 Fecha: 17/12/13

OBSERVACIONES:		Producto Exento	SU SU PAGO SE EFECTUA DENTRO DE NUESTRAS CONDICIONES, DEDUZCA	TOTAL DESCUENTO	Sub Total
# 63021531.			0.00		1,582,065.60
		TOTAL CAJAS DESPACHADAS	VOLUMEN	Sub Total	0.00
VERIFICADO POR	ZONA DE ENTREGA	ENTREGADO POR	FECHA DESPACHADA	3909.526M3	1,582,065.60
RECIBIDO CONFORME		PESO BRUTO	PESO NETO	Impuesto de Ventas	174,656.98
		580.185KG	512.928KG	Total a Pagar	1,756,722.58

AUTORIZADO MEDIANTE OFICIO No. 04-0040-97 DE FECHA 30-09-97 DE LA D.G.T.D.

FIRMA DEL CLIENTE
 BLANCA: CLIENTE - AZUL: CLIENTE - AMARILLA: CREDITO Y COBRO - BLANCA: CONSECUTIVO DISTRIBUCION

Anexo 1.18 "Reporte de antigüedad de saldos cuentas por pagar"

CLARKE LOGISTICA									
REPORTE ANTIGÜEDAD DE SALDOS X PROVEEDOR (DETALLADO)									
17/02/2013									
AL 17/02/2013									
12:45:19p.m									
TipaDocumento	Fecha	Uso Venc	T.C.M.Original	SalVencer	(0-30)	(31-60)	(61-90)	(91-120)	TOTAL
PROVEEDORES CLARKE ENTREGAS									
ENTREGAS									
TRIS M COSTA SDA S.A.									
7960									
FA 157463	18/11/2012	003E	510.00	58.00	127,880.00	0.00	0.00	0.00	127,880.00
FA 157464	18/11/2012	003E	510.00	616.00	314,260.00	0.00	0.00	0.00	314,260.00
FA 157593	20/11/2012	-203E	510.00	69.30	15,243.00	0.00	0.00	0.00	15,243.00
FA 157624	20/11/2012	-203E	510.00	39.44	20,114.40	0.00	0.00	0.00	20,114.40
FA 157636	20/11/2012	-203E	510.00	39.44	20,114.40	0.00	0.00	0.00	20,114.40
FA 157638	20/11/2012	-203E	510.00	847.56	432,255.60	0.00	0.00	0.00	432,255.60
FA 157638	25/11/2012	-703E	510.00	568.61	288,991.11	0.00	0.00	0.00	288,991.11
FA 157639	25/11/2012	-703E	510.00	2,090.39	1,376,179.00	0.00	0.00	0.00	1,376,179.00
FA 0136591	20/11/2012	-1103E	510.00	521.15	265,796.50	0.00	0.00	0.00	265,796.50
FA 158192	20/11/2012	-1103E	510.00	109.30	55,692.00	0.00	0.00	0.00	55,692.00
FA 158193	20/11/2012	-1103E	510.00	417.30	212,772.00	0.00	0.00	0.00	212,772.00
FA 158197	20/11/2012	-1103E	510.00	406.00	207,080.00	0.00	0.00	0.00	207,080.00
FA 158378	04/12/2012	-1703E	510.00	2,577.38	1,314,445.80	0.00	0.00	0.00	1,314,445.80
FA 158380	04/12/2012	-1703E	510.00	569.41	183,809.10	0.00	0.00	0.00	183,809.10
FA 158453	04/12/2012	-1703E	510.00	59.27	30,227.70	0.00	0.00	0.00	30,227.70
FA 158452	05/12/2012	-1803E	510.00	1,120.00	571,200.00	0.00	0.00	0.00	571,200.00
FA 158667	09/12/2012	-203E	510.00	150,571	1,012,212.10	0.00	0.00	0.00	1,012,212.10
FA 158755	11/12/2012	-0403E	510.00	286.00	171,360.00	0.00	0.00	0.00	171,360.00
FA 159018	16/12/2012	-3012E	510.00	1,029.00	528,790.00	0.00	0.00	0.00	528,790.00
TOTAL >				7,551,110.60	0.00	0.00	0.00	0.00	7,551,110.60
TOTAL >				7,551,110.60	0.00	0.00	0.00	0.00	7,551,110.60
TOTAL				7,551,110.60	0.00	0.00	0.00	0.00	7,551,110.60
--> 04/09/00 (SALDO CHACRE)--									
PROVEEDOR = TRIS M COSTA SDA S.A									
MAYOR DEL DEBITO = CONTABILIDAD									
FECHA DE EMISION =									

Anexo 1.19 "Plantilla de pago"

CLARKE LOGÍSTICA
ESTADO DE FLUJO DE CAJA
Saldos en Bancos
12/12/2013

Detalle	BANCOS			
	Total	BNCR	BAC SAN JOSE	Daviyenda
INGRESOS				
Bancos				
SALDO SEGÚN BANCOS	25,583,052.92	21,848,253.11	1,846,027.70	1,888,772.11
SALDO DÓLARES (TC DEL DIA)	14,815.42	10,671.28	0.00	4,144.14
Saldo congelados	0.00		0.00	0.00
Certificado a plazo	4,500,000.00	4,500,000.00	0.00	0.00
Saldo inicial	30,097,868.34	26,358,924.39	1,846,027.70	1,892,916.25
PAGO CREDOMATIC	0.00	0.00	0.00	0.00
PAGO VISA ORO	0.00	0.00	0.00	0.00
Subtotal	0.00	0.00	0.00	0.00
SALDO SEGÚN LIBROS	30,097,868.34	26,358,924.39	1,846,027.70	1,892,916.25
Otros				
Efectivo	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL DE INGRESOS	30,097,868.34	26,358,924.39	1,846,027.70	1,892,916.25
Intereses recibidos de cuenta corriente		0.00	0.00	0.00
TOTAL DISPONIBLE	30,097,868.34	26,358,924.39	1,846,027.70	1,892,916.25
EGRESOS				
CHEQUES SOLICITADOS POR GERENCIA	0.00	0.00	0.00	0.00
Subtotal	0.00	0.00	0.00	0.00
PAGO A PROVEEDORES				
TRANSFERENCIAS				
KIMBERLY CLARK	€11,804,473.82	€11,804,473.82	€0.00	€0.00
Aguinaldos	€6,207,287.98	€6,207,287.98	€0.00	€0.00
Planilla I quincena	€3,614,639.85	€3,614,639.85	€0.00	€0.00
Liquidación Estella	€3,176,250.00	€3,176,250.00	€0.00	€0.00
VISA ORO	€1,999,100.00	€0.00	€0.00	€1,999,100.00
TRES M	€1,986,277.92	€1,986,277.92	€0.00	€0.00
Corporación logística	€700,000.00	€0.00	€0.00	€700,000.00
Reintegro Andrés	€471,240.90	€0.00	€0.00	€471,240.90
Liquidación Vladimir	€430,233.00	€430,233.00	€0.00	€0.00
Diversey	€252,731.19	€0.00	€0.00	€252,731.19
Kenneth Sanabria	€136,008.00	€136,008.00	€0.00	€0.00
MEDICA YIN	€109,700.00	€109,700.00	€0.00	€0.00
DISTRIBUCIONES EFECTIVAS PH, S.A	€61,090.21	€61,090.21	€0.00	€0.00
GPS World Net S.A,	€27,270.00	€0.00	€27,270.00	€0.00
CORPORACION ZUMAR C.Z. S.A	€12,483.00	€12,483.00	€0.00	€0.00
TOTAL PAGO A PROVEEDORES	€30,988,785.88	€27,538,443.79	€27,270.00	€3,423,072.09
CHEQUES				
TOTAL CHEQUES	€0.00	€0.00	€0.00	€0.00
OTROS				
TOTAL EGRESOS	€30,988,785.88	€27,538,443.79	27,270.00	3,423,072.09
DISPONIBLE	-890,917.53	-1,179,519.39	1,818,757.70	-1,530,155.84
TRASPASO DE FONDOS				
	0.00	0.00	0.00	0.00
SALDO REAL DISPONIBLE	-890,917.53	-1,179,519.39	1,818,757.70	-1,530,155.84

Anexo 1.20 "Comprobante de pago ejecutado"

Trx 16/12/13

Pago servicios Transacción procesada

Fecha pago: 16/12/2013 06:12:55
Institución: MINISTERIO DE HACIENDA
Convenio: IMPUESTO SOBRE LA RENTA
CEDULA FISICA: 105430898
Período: 201312
Monto: 23,879.00 colones
Nombre: CLARKE HOLMAN ANDRES
Pagado por: CLARKE LOGISTICA S.A.
Comprobante: 21318205
Cuenta debitada: 100-01-154-000594-6
Dueño de la Cuenta: CLARKE LOGISTICA S.A.
Monto debitado: 23,879.00 colones
Número de Factura: 1012607416755

Rubros Informativos	Valor
Form.1104024115564	0
Detalle	Im
Desglose del pago:	Monto
Monto Principal	23,879.00
TOTAL PAGADO	23,879.00

Descargar

Realizar otra transacción

Anexo 1.21 “Instructivo No. 03: Caja chica”

CLARKE LOGISTICA S.A.

INSTRUCTIVO No. 3 FONDO DE CAJA CHICA

Objetivo: Determinar los lineamientos para pagos por medio de la caja chica

Responsable directo: Auxiliar contable designado.

Puestos que intervienen: Contador y Auxiliar contable.

Formularios utilizados: comprobante de pago de caja chica, reintegro de caja chica

Preparado por: Lic. Arnoldo Araya L. – Consultor Externo

Fecha de elaboración: 28 Febrero, 2011

Fecha última modificación: 28 Febrero, 2011

1. El monto del fondo de caja chica es de ¢ 100.000.00 (CIEN MIL COLONES CON 00/100). Por su naturaleza este importe podrá ser variado por la Gerencia, atendiendo las necesidades de la empresa.

2. El monto máximo a pagar por caja chica es de ¢ 25.000.00 (VEINTICINCO MIL COLONES 00/100). Pero es variable dependiendo de la prioridad y el tipo del gasto.

3. Se pagarán por medio de este fondo todos aquellos documentos por egresos de CLARKE LOGISTICA S.A. cuyo monto no exceda los veinticinco mil colones (¢ 25.000,00), salvo autorización de la Gerencia, y que cuentan con la autorización respectiva. Cualquier monto superior a veinticinco mil colones (¢ 25.000,00) deberá ser pagado por medio de cheque, de acuerdo con lo estipulado en el instructivo respectivo.

4. La persona interesada en el reintegro de algún pago debe solicitar la autorización de la Gerencia para realizar los reintegros de dinero. Dicha autorización debe quedar registrada en el reverso de la factura.

5. El Gerente o Jefe de área debe autorizar todo pago por medio de la caja chica, dejando su firma en cada documento, si el pago no procede no se reintegrara.

6. Justificantes de caja:

Se establecen como justificantes de caja únicamente las facturas, y los comprobantes de pago por caja chica. Todo comprobante por reintegrar debe

indicar al dorso el nombre completo del funcionario que utilizó el servicio o mercadería, el detalle y el monto en letras.

6.1 Requisitos generales

- a. Deben ser confeccionados en tinta.
- b. Ser original y autorizados por Tributación Directa.
- c. Detallar el concepto en forma legible
- d. Fecha reciente (posterior al último reintegro de caja)
- e. No tener tachaduras, ni borrones o alteraciones
- f. Detallar operaciones aritméticas
- g. Firma autorizada
- h. A nombre de CLARKE LOGISTICA S.A.

6.2 Facturas:

Adicional a lo anotado en el punto 6.1, las facturas deben cumplir con los siguientes requisitos:

- a. Tener referencia del emisor de la factura
- b. Indicar cantidades y precios unitarios
- c. Firma de recibido conforme

6.3 Comprobantes de pago por caja chica (vales anexo1)

Otros requisitos adicionales a los estipulados en el punto 6.1. son:

- a. Se utiliza cuando no existe otro documento justificante o bien como comprobante resumen de una serie de pagos menores, (adjuntando los documentos justificantes).
- b. Monto en números y letras.
- c. Firma de la persona que recibe el dinero

6.4 Es necesario que todo documento que sea cancelado por medio de la caja chica sea sellado con la leyenda "Pagado Caja Chica" y la fecha en que se entrega el dinero para evitar duplicidad de pagos.

7. Pagos por medio de la caja chica

Para poder realizar los pagos por medio de la caja chica deben cumplirse, sin excepción, los aspectos indicados en los puntos 6.1, 6.2 y 6.3. **De lo contrario el pago no procede.**

8. Reintegros de caja chica

- a. Deben realizarse reintegros de caja chica cuando se tenga un saldo disponible del cuarenta por ciento del monto total de la caja chica y en la fecha de cierre mensual, con el propósito de registrar los gastos en el período que correspondan.
- b. Asimismo solicitará el cheque (adjuntándole los comprobantes) a Contabilidad y llenando el formulario respectivo.
- c. Se emite el cheque de reembolso a nombre de la persona encargada de la caja chica, en forma oportuna.
- d. En contabilidad se codifican los comprobantes de pago de acuerdo con su naturaleza.

9. Aspectos Generales

- a. El auxiliar contable asignado es el responsable de custodiar adecuadamente el fondo y velar por el cumplimiento de este instructivo.
- b. En caso de vacaciones, incapacidad u otra condición similar, el encargado del fondo debe solicitar un reintegro y entregar la caja mediante un arqueo.
- c. La persona encargada de la caja chica debe mantener organizado el fondo, de manera que facilite la práctica de los arqueos periódicos.
- d. Es responsabilidad directa de la persona encargada de la caja chica mantener el fondo de ésta al máximo de valor en efectivo posible, para dar un eficiente servicio de los pagos que se requieran por dicha vía.
- e. Si al realizar un arqueo de caja chica se dá un faltante, debe investigarse el mismo. Si persiste la diferencia, el encargado de la caja chica debe reintegrar el monto correspondiente.
- f. Si hubiese un sobrante menor a mil colones (¢ 1.000.00) se dejará en el fondo de caja chica; si fuese mayor debe depositarse.
- g. Sin excepciones, **no** se deben cambiar cheques con este fondo, prestar dinero, ni hacer vales personales.

10. Vales de caja chica

Se otorgara dinero por este concepto cuando no haya certeza del monto exacto a pagar, dicho monto no debe de exceder los quince mil colones 00/100 (¢ 15.000,00) y autorizado por el Gerente de área. Si por fuerza mayor debe exceder este monto debe ser autorizado por el Gerente. Estos retiros de efectivo de la caja chica deben estar respaldados por un Vale de Dinero el cual será sustituido por la factura correspondiente a más tardar un día hábil después de recibido el dinero.

El Vale de Dinero debe estar en la Caja Chica y se deberá excluir de la misma una vez recibida la factura y el vuelto correspondiente.

Una vez que la persona responsable del vale le entrega a el Asistente Contable la factura junto con el vuelto, y procede a extraer el Vale de Dinero de la caja, archiva la factura e ingresa a la Caja Chica el efectivo devuelto y destruye el vale respectivo.

Hecho por: Lic. Arnoldo Araya Leandro, C.P.A.

Aprobado por: _____

Fecha aprobación: _____

Recibido por : _____

Nombre: _____


Fecha recibido: _____

Este instructivo es para uso exclusivo de CLARKE LOGISTICA S.A., totalmente prohibida su reproducción por cualquier medio.

Anexo 1.22 “Comprobante de pago de caja chica”

CLARKE LOGISTICA S.A. COMPROBANTE DE CAJA CHICA No. 1	
Fecha: _____	
Páguese a la orden de: _____ ¢	
La suma de: _____	
Concepto: _____	
_____ AUTORIZADO POR	_____ RECIBIDO CONFORME CEDULA No.

Anexo 1.23 “Vale de dinero de caja chica y de reintegro de caja chica”

 **CLARKE LOGÍSTICA**

VALE PROVISIONAL CAJA CHICA

NOMBRE: _____ FECHA DE SOLICITUD: _____

HE RECIBIDO DE CLARKE LOGÍSTICA S.A. LA SUMA DE ¢ _____

MONTO EN LETRAS _____

POR CONCEPTO DE: _____

DOY POR ENTENDIDO QUE ESTE DINERO NO ES PARTE DE MI SALARIO.

AUTORIZA POR CLARKE LOGÍSTICA _____ NOMBRE Y FIRMA DE RECIBIDO _____



CLARKE LOGISTICA S.A
REINTEGRO DE CAJA CHICA ADMINISTRACION
16/12/2013

Fecha	Factura #	Parqueos y peajes	Encomiendas	Lubricantes y combustibles	Timbres/ Carteles	Mantenimiento de vehiculos	Suministros	Viáticos	Varios
13/12/2013	3987							₡45,000.00	
09/12/2013	20531								₡8,350.00
09/12/2013	2795048	₡150.00							
09/12/2013	70383							₡4,000.00	
09/12/2013	8577								₡19,280.00
		₡150.00	₡0.00	₡0.00	₡0.00	₡0.00	₡0.00	₡49,000.00	₡27,630.00

Facturas	₡76,780.00
Efectivo en caja	₡3,220.00
Pago de Horas Extra	₡0.00
Vales provisionales de caja	₡20,000.00
Total	₡100,000.00

→ Dinero para vueltos.

Total a reintegrar:	₡76,780.00
----------------------------	-------------------

Hecho por: _____

Revisado por: _____

Anexo 1.24 “Reporte de antigüedad de saldos por cliente año 2011”

CLARKE LOGISTICA
REPORTE ANTIGÜEDAD DE SALDOS x CLIENTE RESUMIDO
AL 31/12/2011

Moneda	SinVencer	(1 - 30)	(31 - 60)	(61 - 90)	(> 91)	TOTAL
Colones						
Cliente A	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cliente B	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cliente C	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cliente D	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Colones	69.996.772,93	20.796.880,23	2.483.571,00	118.889,98	511.423,85	93.907.537,99
Dólares						
Cliente E	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cliente F	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cliente G	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cliente H	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Dólares	1.011.629,00	2.637.527,50	179.305,00	0,00	0,00	3.828.461,50
Total General	71.008.401,93	23.464.699,73	2.662.876,00	118.889,98	511.423,85	97.766.291,49

Anexo 1.25 “Reporte de antigüedad de saldos por cliente año 2012”

CLARKE LOGISTICA
REPORTE ANTIGÜEDAD DE SALDOS x CLIENTE RESUMIDO
AL 31/12/2012

Moneda	SinVencer	(1 - 30)	(31 - 60)	(61 - 90)	(> 91)	TOTAL
Colones						
Cliente A	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cliente B	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cliente C	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cliente D	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Colones	47.245.539,96	23.274.834,70	1.750.871,00	467.468,54	-126.985,80	72.611.728,40
Dólares						
Cliente E	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cliente F	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cliente G	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cliente H	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Dólares	508.562,50	4.182.644,60	0,00	0,00	10.274,25	4.701.481,35
Total General	47.754.102,46	27.456.734,30	1.750.961,00	467.288,40	-116.711,55	77.312.374,61

Anexo 1.26 “Reporte de ventas comparativo para los años 2011-2012”

CLARKE LOGISTICA
REPORTE DE VENTAS COMPARATIVO
PARA LOS AÑOS 2011-2012

VENTAS NETAS	PERIODO	
	2011	2012
CONTADO	364.914.247,99	368.335.683,84
CRÉDITO	1.087.142.700,88	952.534.572,25
TOTAL	1.452.056.948,87	1.320.870.256,09

Las ventas netas no incluyen el impuesto sobre las ventas

VENTAS NETAS	PERIODO	
	2011	2012
CONTADO	389.604.605,40	392.639.787,35
CRÉDITO	1.134.816.150,91	991.663.046,42
TOTAL	1.524.420.756,31	1.384.302.833,77

Con impuesto

Anexo 1.27 “Reporte de antigüedad de saldos por proveedor año 2011”

CLARKE LOGISTICA
REPORTE ANTIGÜEDAD DE SALDOS x PROVEEDOR RESUMIDO
AL 31/12/2011

Moneda	Monto vencido	SinVencer	(1 - 30)	(31 - 60)	(61 - 90)	(> 91)	TOTAL
Colones							
Proveedor 1	46.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	46.000,00
Proveedor 2	24.920,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	24.920,00
Proveedor 3	0,00	35.089,97	0,00	0,00	0,00	0,00	35.089,97
Proveedor 4	362.820,17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	362.820,17
Proveedor 5	95.197.866,45	30.845.773,18	0,00	0,00	0,00	0,00	126.043.639,63
Proveedor 6	426.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	426.500,00
Total Colones	96.058.106,62	30.880.863,15	0,00	0,00	0,00	0,00	126.938.969,77
Dólares							
Proveedor 7	1.436.598,20	625.087,75	0,00	0,00	0,00	0,00	2.061.685,95
Proveedor 8	5.390.464,20	15.021.186,45	0,00	0,00	0,00	0,00	20.411.650,65
Total Dólares	6.827.062,40	15.646.274,20	0,00	0,00	0,00	0,00	22.473.336,60
Total General	102.885.169,02	46.527.137,35	0,00	0,00	0,00	0,00	149.412.306,37

Anexo 1.28 “Reporte de antigüedad de saldos por proveedor año 2012”

CLARKE LOGISTICA
REPORTE ANTIGÜEDAD DE SALDOS x PROVEEDOR RESUMIDO
AL 31/12/2012

Moneda	Monto vencido	SinVencer	(1 - 30)	(31 - 60)	(61 - 90)	(> 91)	TOTAL
Colones							
Proveedor 1	171.603,82	0,00		0,00	0,00	0,00	171.603,82
Proveedor 2	0,00	45.276,84		0,00	0,00	0,00	45.276,84
Proveedor 3	455.964,04	0,00		0,00	0,00	0,00	455.964,04
Proveedor 4	102.317.278,65	24.423.210,83		0,00	0,00	0,00	126.740.489,48
Proveedor 5	1.613.850,00	0,00		0,00	0,00	0,00	1.613.850,00
Total Colones	104.558.696,51	24.468.487,67	0,00	0,00	0,00	0,00	129.027.184,18
Dólares							
Proveedor 6	1.565.249,80	0,00		0,00	0,00	0,00	1.565.249,80
Proveedor 7	3.245.298,25	0,00		0,00	0,00	0,00	3.245.298,25
Total Dólares	4.810.548,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.810.548,05
Total General	109.369.244,56	24.468.487,67	0,00	0,00	0,00	0,00	133.837.732,23

Anexo 1.29 “Reporte de compras por proveedor para los años 2011-2012”

CLARKE LOGISTICA

**REPORTE DE COMPRAS COMPARATIVO X PROVEEDOR
PARA LOS AÑOS 2011-2012**

NOMBRE	PERIODO	
	2011	2012
PROVEEDORES COMPRAS COLONES		
PROVEEDOR 1	876.441.080,21	832.760.262,88
PROVEEDOR 2	10.080.010,00	12.973.931,75
PROVEEDOR 3	7.618.797,90	2.089.596,64
PROVEEDOR 4	3.383.469,74	939.189,00
PROVEEDOR 5	1.881.022,78	771.818,94
PROVEEDOR 6	320.000,00	759.000,00
PROVEEDOR 7	284.985,00	598.000,00
PROVEEDOR 8	45.404,00	403.508,00
PROVEEDOR 9	33.800,00	228.102,00
PROVEEDOR 10	33.539,27	108.125,00
PROVEEDOR 11	12.950,00	100.642,50
PROVEEDOR 12	7.929,75	65.790,00
PROVEEDOR 13	0	42.000,00
PROVEEDOR 14	0	1.596,00
TOTAL	900.142.988,65	851.841.562,71
PROVEEDORES DOLARES		
PROVEEDOR 15	152.547.963,40	115.769.343,80
PROVEEDOR 16	47.550.661,40	31.894.530,75
PROVEEDOR 17	24.611.991,74	19.854.764,25
PROVEEDOR 18	9.123.491,30	2.601.007,50
PROVEEDOR 19	5.277.812,70	0,00
SUB-TOTAL	239.111.920,54	170.119.646,30
TOTAL GENERAL	1.139.254.909,19	1.021.961.209,01

Anexo 1.30 “Listado de hallazgos finales”

#	Área	Hallazgo	Probabilidad	Impacto	Calificación
1	Ciclo de Ingresos	Ocasionalmente se presentan devoluciones de facturas y productos por emisión de pedidos incompletos.	3	3	6
2	Ciclo de Ingresos	No cuenta con una política general de ventas documentada y no todos los procedimientos se encuentran por escrito.	4	3	7
3	Ciclo de Ingresos	No existe una metodología para el seguimiento de las variaciones de las ventas reales y las proyectadas.	3	3	6
5	Ciclo de Producción	El sugerido de compras efectuado por el departamento de bodega, no cuenta con una metodología a seguir ni una política establecida.	3	4	7
6	Ciclo de Producción	La compañía no cuenta con un procedimiento de ingreso de la mercadería con base en órdenes de compra.	2	3	5
7	Ciclo de Producción	Las revisiones de los acuerdos comerciales, montos máximos de créditos, días de pago y políticas de pago a los proveedores no se hacen periódicamente.	2	3	5
10	Ciclo de Producción	Clarke Logística no cuenta con una política para el área de ventas.	3	2	5
14	Ciclo de Información Financiera	Los registros contables se realizan una vez al mes.	4	2	6
15	Ciclo de Tesorería	No existe una política y procedimiento por escrito para realizar la gestión de cobro.	2	4	6