

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Trabajo de titulación previa a la obtención del título de: INGENIERAS
EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:
PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LAS
EMPRESAS DEL SECTOR DE SUMINISTROS DE ELECTRICIDAD, GAS,
VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO EN EL DISTRITO METROPOLITANO
DE QUITO. CASO: EMPRESA ACLIMATIC CIA. LTDA.**

**AUTORAS:
IVONNE EUGENIA PALACIOS MINANGO
MISHELL ANDREA SIERRA CEVALLOS**

**DIRECTOR:
LUIS GERMÁN GÓMEZ ÍÑIGUEZ**

Quito, abril 2015

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE
USO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Nosotras, autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaramos que los conceptos, análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Quito, abril 2015

Ivonne Eugenia Palacios Minango

171394776-8

Mishell Andrea Sierra Cevallos

171929877-8

DEDICATORIA

Esta tesis la dedico principalmente a Dios por haberme regalado la vida, darme la fuerza y sabiduría para seguir adelante, para así culminar con una etapa más en mi vida. A su vez quiero dedicarle a mi abuelita Gloria Trinidad Gavilanes quien siempre ha estado a mi lado dándome su amor, su apoyo incondicional y ser el pilar fundamental en mi vida.

A mi esposo por su comprensión y su apoyo incondicional y mis hijos por ser quienes me impulsaron a seguir adelante y a todas aquellas personas que me extendieron una mano motivándome para lograr cumplir mis metas.

Ivonne Palacios

Esta tesis la dedico a mis hijos Diego Marcelo Garcés Sierra y Mía Martina Garcés Sierra quienes son mi mayor fuerza para cada día realizar mis actividades y sobretodo cumplir este gran sueño profesional para que en un futuro ellos también lo tomen como un ejemplo.

A mi esposo por acompañarme en este largo camino compartiendo alegrías y tristezas, además de impulsarme a culminar este proyecto.

A mis padres por todo el apoyo que siempre he recibido y más aún en la culminación de esta etapa.

Y a mis hermanos por siempre estar junto a mí.

Mishell Sierra

AGRADECIMIENTO

A todos y cada uno de los profesores de la Universidad Politécnica Salesiana quienes compartieron sus conocimientos y nos brindaron su ayuda incondicional, en especial a nuestro tutor Dr. Germán Gómez por su apoyo, colaboración y asesoramiento en el desarrollo de este trabajo, para que así logremos cumplir nuestro sueño de ser profesionales.

Ivonne y Mishell

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1.....	2
BASE TEÓRICA PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO	2
1.1 Control interno	2
1.2 Importancia	3
1.3 Objetivos	3
1.4 Características	4
1.5 Componentes.....	4
1.6 Limitaciones.....	9
1.7 Tipos de control interno	9
1.8 Modelos de control interno	12
1.8.1 COBIT.....	12
1.8.2 Modelo de control interno COSO	13
1.9 Sistema de control interno.....	15
1.10 Riesgo.....	15
1.10.1 Matriz de riesgo.....	17
1.10.2 Niveles del riesgo.....	17
1.10.3 Administración de riesgo	19
1.11 Métodos para evaluar el sistema de control interno.....	20
1.12 Pasos para elaborar un sistema de control interno	21
1.13 Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (NIAAs).....	21
1.14 Normas de Auditoría Generalmente Aceptada (NAGA's)	22
CAPÍTULO 2.....	24
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA ACLIMATIC CÍA. LTDA.....	24
2.1 Antecedentes de la compañía.....	24
2.1.1 Reseña histórica	24
2.1.2 Ubicación geográfica	25
2.2 Misión	26
2.3 Visión.....	26

2.4	Objetivos	26
2.5	Valores de la Compañía	27
2.6	Estructura organizacional.....	28
2.7	Flujogramas de procesos	29
2.8	Análisis situacional	57
2.8.1	Principales servicios.....	57
2.8.2	Principales competencias	59
2.8.3	Principales clientes.....	59
2.8.4	Principales proveedores	60
2.8.5	Análisis estado de resultado integral ACLIMATIC CÍA. LTDA.	60
2.8.6	Análisis estado de situación financiera ACLIMATIC CÍA. LTDA.	61
2.9	Análisis FODA ACLIMATIC CÍA. LTDA.....	67
	CAPÍTULO 3.....	69
	PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EMPRESA ACLIMATIC CÍA. LTDA.....	69
3.1	Evaluación de las áreas	69
3.2	Definir políticas.	70
3.3	Organigrama estructural	74
3.3.1	Funciones organigrama funcional	75
3.4	Flujogramas de procesos.	92
3.5	Revisión de registros	127
3.6	Métodos de evaluación	132
3.7	Medidas correctivas	153
3.8	Costo - Beneficio	158
	CONCLUSIONES.....	162
	RECOMENDACIONES.....	163
	LISTA DE REFERENCIAS	164

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparativo componentes COSO I Y COSO II ERM.	15
Tabla 2. Factores que ocasionan el aumento de riesgo.	19
Tabla 3. Participación de socios ACLIMATIC CÍA. LTDA.	25
Tabla 4. Direcciones ACLIMATIC CÍA LTDA.	26
Tabla 5. Principales competidores	59
Tabla 6. Principales clientes.....	59
Tabla 7. Principales proveedores	60
Tabla 8. Estado de resultados ACLIMATIC CÍA. LTDA.	64
Tabla 9. Estado de situación financiera ACLIMATIC CÍA. LTDA.	65
Tabla 10. FODA ACLIMATIC CÍA. LTDA.	67
Tabla 11. Matriz de propuesta a los procedimientos empresa ACLIMATIC CÍA. LTDA	129
Tabla 12. Cuestionario de control interno estructura de la compañía.....	132
Tabla 13. Cuestionario control interno ventas	136
Tabla 14. Cuestionario control interno mantenimiento.....	139
Tabla 15. Cuestionario control interno instalaciones	143
Tabla 16. Cuestionario control interno administrativo financiero y contable.....	146
Tabla 17. Matriz de evaluación del cuestionario de control interno.....	151
Tabla 18. Medidas correctivas empresa ACLIMATIC CÍA. LTDA.	153
Tabla 19. Matriz de hallazgos	156
Tabla 20. Matriz costo-beneficio	159

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Componentes control interno	5
Figura 2. Componentes COBIT.....	13
Figura 3. Valoración del riesgo.	18
Figura 4. Mapa ubicación ACLIMATIC CÍA. LTDA.....	25
Figura 5. Organigrama ACLIMATIC CÍA LTDA.	28
Figura 6. Mapa de procesos.....	29
Figura 7. Proceso de ventas.....	30
Figura 8. Proceso de instalación.....	32
Figura 9. Proceso de mantenimiento	34
Figura 10. Proceso de fondo de viaje.	36
Figura 11. Proceso de compras	38
Figura 12. Proceso de caja chica.	40
Figura 13. Proceso de pagos.....	42
Figura 14. Proceso de sueldos	44
Figura 15. Proceso de declaración y pago impuestos.	46
Figura 16. Proceso de conteo físico de activos fijos.....	49
Figura 17. Proceso de contratación del personal.	51
Figura 18. Proceso de inventario	53
Figura 19. Proceso de cobranzas.	55
Figura 20. Diseño de aire acondicionado	57
Figura 21. Objetivo de instalación	58
Figura 22. Mantenimiento	58
Figura 23. Organigrama Estructural	74
Figura 24. Propuesta proceso fondo de viaje.....	92
Figura 25. Propuesta proceso caja chica.....	95
Figura 26. Propuesta proceso facturación y cobranza	98
Figura 27. Propuesta proceso de compras de bienes o servicios.....	100
Figura 28. Propuesta proceso cobranza	103
Figura 29. Propuesta proceso contratación personal.....	105
Figura 30. Propuesta proceso pagos	108
Figura 31. Propuesta proceso inventarios	111
Figura 32. Propuesta proceso sueldos	113
Figura 33. Propuesta proceso instalaciones	115
Figura 34. Propuesta proceso de mantenimiento	118
Figura 35. Propuesta proceso de activos fijos	120
Figura 36. Propuesta proceso altas de activos	123
Figura 37. Propuesta proceso de bajas de activos.....	125

RESUMEN

Este trabajo consiste en desarrollar una propuesta de un sistema de control interno para la empresa ACLIMATIC CÍA. LTDA., que permita modificar, analizar, adecuar y reestructurar los controles y seguimientos para mejorar los resultados de la compañía, controlando la efectividad de las funciones administrativas, además de otros aspectos del desarrollo, como crecimiento, rentabilidad y liquidez.

Para realizar la evaluación del control interno que posee la empresa hemos utilizado el método de cuestionario formulando preguntas que nos permitan determinar las falencias y debilidades de los controles que posee la Empresa ACLIMATIC CÍA. LTDA., la cual se encarga de la instalación, diseño y mantenimiento del acondicionamiento de aire y ventilación mecánica.

En la evaluación realizada a la empresa hemos determinado que en la actualidad la empresa no cuenta con políticas, procesos, procedimientos correctamente establecidos, tampoco posee una estructura organizacional actualizada que permitan maximizar y distribuir los recursos de la compañía.

Otro de los aspectos importante que pudimos apreciar es que la empresa no cuenta con el personal necesario para distribuir la carga laboral y cumplir a cabalidad las actividades, debido a que no se encuentran establecidas las funciones de cada empleado.

Al contar con un sistema de control interno la empresa desarrollará sus actividades de una mejor manera, optimizando sus recursos y fortaleciendo su imagen, logrando así los objetivos establecidos en el tiempo determinado, y a su vez generando un mejor ambiente de trabajo, evitar la sobrecarga laboral, el pago de horas extras y demás mejoras en el desempeño de la compañía.

ABSTRACT

This would permit to modify, analyze, adapt and restructure the controls and follow up to improve the results of the company, controlling the effectiveness, the efficiency of administrative functions, and other aspects of development such as growth, profitability and liquidity.

To perform the evaluation of internal control that owns the company we used the method of questionnaire, its means asking questions that allow us to identify gaps and weaknesses of controls in each department that owns the company ACLIMATIC CÍA. LTDA., which is responsible for the installation, designing and maintenance of air conditioning and mechanical ventilation.

In this evaluation we have determined that the company currently has no policies, processes, procedures correctly established, and has no updated organizational structure that would permit maximize and assign the company efficient resources to improve the processes and achieve the objectives raised.

Another important aspect that we could appreciate is that the company does not have the necessary staff to distribute the workload and meet all the activities because the functions of each employee, are not established and it has caused disorganization in the company.

For this reason, we made to proposed that the company can have an internal control system in order the company to be able to develop its activities in a better way, optimizing its resources and strengthening its image, thus achieving the objectives set in the given time, and in turn creating a better working environment, to prevent the overload of overtime pay mend, and other improvements in company.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día todas las empresas se ven obligadas a tener controles que permitan maximizar los recursos, solucionar problemas en los procesos de las empresas, razón por la cual se debe implantar mecanismos que permitan mejorar procesos, y ayuden a tomar decisiones dentro de la empresa. Una de las herramientas de control es un sistema de control interno el cual comprende de normas, procesos y procedimientos que permitan salvaguardar los recursos de las empresas.

La empresa ACLIMATIC CIA. LTDA. Presta sus servicios desde hace 10 años en el mercado de aire acondicionado y ventilación mecánica, la misma que ha tenido un gran incremento en sus actividades por ello vemos la necesidad de realizar una propuesta de un sistema de control interno que nos permita mejorar los procesos optimizando los recursos.

La empresa presenta diferentes deficiencias dentro cada área debido a que los controles que se han estado manejando no solventan el correcto funcionamiento y se ha evidenciado la desorganización y confusión en la realización actividades.

El capítulo 1 se basa en el marco teórico en el cual investigaremos la información teórica, normativa legal vigente que nos permitan definir y evaluar las políticas y procedimientos para mejorar los procesos logrando así una correcta toma de decisiones.

El capítulo 2 presenta el diagnóstico situacional de la empresa en la se describirán la situación actual de la empresa señalando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para así detectar sus principales deficiencias dentro de las áreas de la compañía para lo cual realizamos flujogramas de la situación actual de los procesos.

En el capítulo 3 se propone un sistema de control interno el cual permita a la empresa generar una seguridad razonable dentro de cada proceso de la compañía, implementando políticas, realizando mejoras a cada uno de los procesos y procedimientos los cuales permitan que las operaciones se puedan desarrollar sin generar errores que perjudiquen los resultados de la empresa evitando posibles fraudes en la confiabilidad de la información.

CAPÍTULO 1

BASE TEÓRICA PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO

1.1 Control interno

El término control interno es todo; incluye toda organización, los mecanismos, métodos y medidas que se diseñan, implantan y mantienen para asegurar que se logren los objetivos y se cumplan con las funciones y tareas relacionadas con la previsión, seguimiento y control de las actividades económicas, financieras y administrativas, la protección y conservación de los recursos disponibles y el medio ambiente, de tal manera que sus resultados sean factibles de medirse y comprobarse, tanto en lo relativo a los hechos o acontecimientos propiamente dichos, como a los actos de quienes invierten en ellos. (Fonseca Borja, 2004, pág. 114)

Control Interno es el plan de organización, los métodos y procedimientos coordinados, la asignación de deberes, responsabilidades y el diseño de cuentas e informes empleados para asegurar que los activos estén protegidos, confirmar la confiabilidad y exactitud de los datos contables para la toma de decisiones, promover que las actividades operativas se desarrollen eficazmente, comunicar las políticas administrativas y fomentar su cumplimiento. (González Cristóbal, 2014, pág. 2)

Estos conceptos nos explican que control interno es un proceso que permite supervisar, implantar procesos, métodos y procedimientos para el correcto funcionamiento de las tareas relacionadas con el control de las actividades financieras, económicas y administrativas dentro de la compañía para cumplir de manera eficiente y eficaz el logro de los objetivos y metas planteadas, evaluando el nivel de riesgo de la administración para así lograr la confiabilidad de la información, basándose en la normativa legal vigente para así evitar a la compañía de posibles fraudes.

El control está diseñado para proporcionar seguridad razonable para la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia en las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (Mantilla S. , 2008)

Es importante tener en cuenta que el control interno nos proporciona seguridad razonable más no seguridad absoluta, a la administración y al directorio de una entidad.

1.2 Importancia

El control interno dentro de una compañía es de mucha importancia debido a que ayuda a maximizar la utilización de recursos con calidad para lograr una adecuada gestión financiera y administrativa en el uso de los recursos humanos, materiales y financieros de manera eficiente y eficaz, brindando apoyo a la administración en el proceso de toma de decisiones para obtener mejores niveles de productividad, con el fin de generar una información confiable promoviendo el cumplimiento de las políticas, procesos y procedimientos para la consecución de los objetivos planteados. Al tener un control actualizado en las áreas básicas de la empresa permitirá alimentar el sistema de información y ayudar a la adecuada toma de decisiones. (Fonseca Borja, 2004)

1.3 Objetivos

El objetivo de control interno permite ayudar a organizar, controlar y mejorar las operaciones, brindando mayor seguridad en la aplicación de reglamentos, políticas, procedimientos con el conocimiento de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la entidad para así obtener confiabilidad de la información entregada a la administración, entre los objetivos más importantes del control interno tenemos:

- Entregar información veraz y oportuna a la administración.
- Promover la actualización de la tecnología y sistemas que posee la compañía, para su desarrollo organizacional.

- Determinar la aplicación de leyes, reglamentos y procedimientos que permitan evitar la realización de procesos sin sus respectivas autorizaciones.
- Prevenir posibles errores y malos manejos de los recursos disponibles, motivando la capacidad administrativa a regirse en las normas establecidas y evaluando los riesgos existentes.
- Definir medidas para corregir, prevenir, detectar, los riesgos que impidan el logro de los objetivos y metas que posee la compañía.
- Velar por los recursos, y actividades de la compañía estén dirigidas a la consecución de los objetivos y metas planteados.
- Garantiza que el control interno de la compañía contenga mecanismos para la verificación y evaluación de auditoría interna. (Fonseca Borja, 2004)

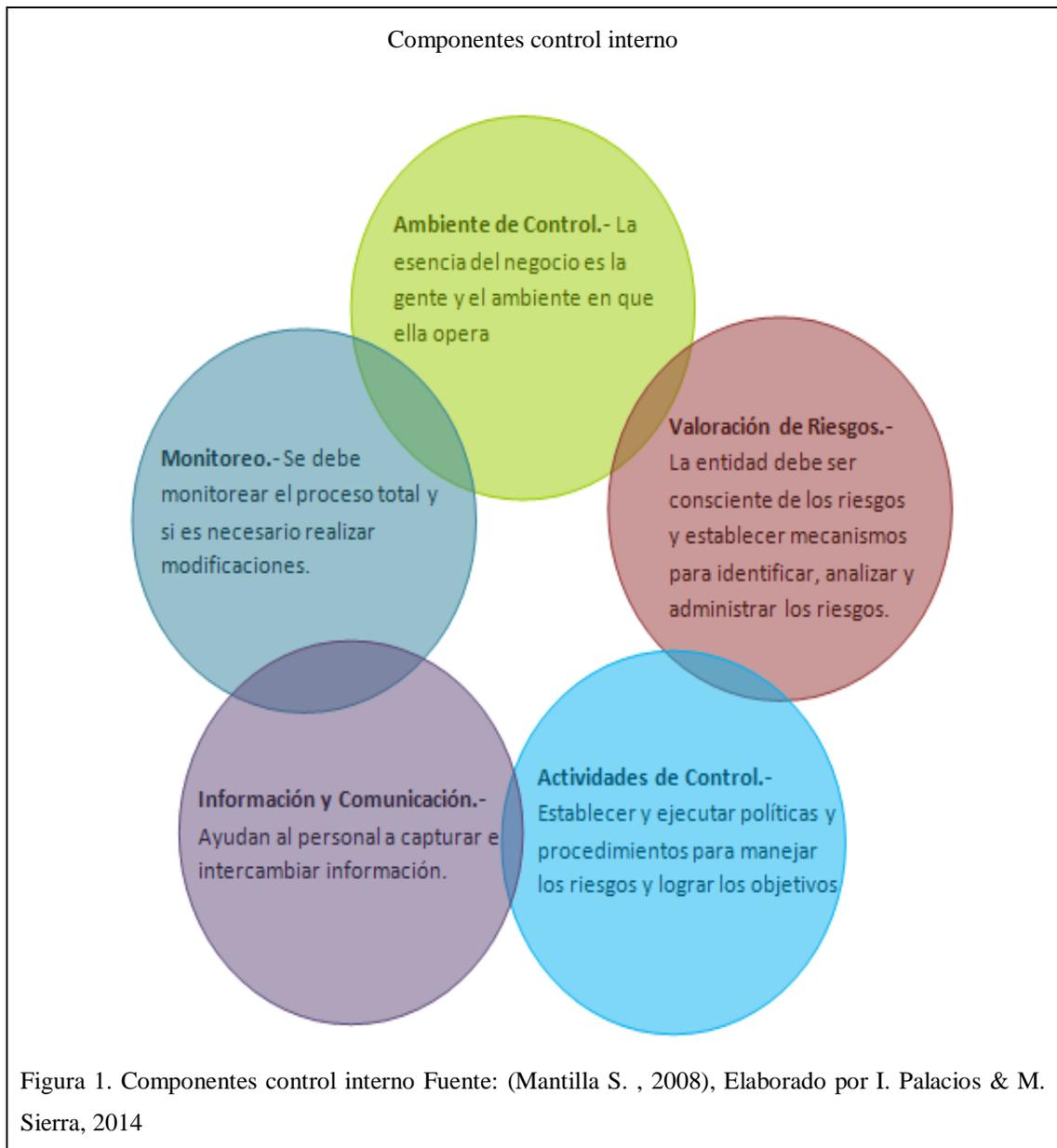
1.4 Características

- Garantizar que la información sea exacta, veraz y oportuna, como base para la presentación de estados financieros de la compañía.
- Ayudar a prevenir fraudes y malos manejos de los recursos de la compañía estableciendo controles para una buena organización.
- Determinar políticas, procesos, procedimientos, reglamentos y leyes para el correcto funcionamiento de los recursos.
- Proporcionar seguridad razonable a la administración en el cumplimiento de los objetivos y metas de la compañía.
- Evaluar los procedimientos que posee la compañía y determinar la manera de mejorarlo.

1.5 Componentes

El control interno comprende de cinco componentes los cuales permiten obtener un plan de organización de la compañía que proporción la adecuada protección de los bienes de la compañía. Los componentes de control interno se aplican de manera diferente en las entidades pequeñas y medianas ya que estos pueden ser menos formales y menos estructurados pero dicho control debe ser efectivo. Los componentes del control interno son los siguientes:

- Ambiente de control
- Evaluación del riesgo
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Monitoreo (Mantilla S. , 2008)



Ambiente de control

“El ambiente de control es aquel que tiene que ver con la imagen institucional en la que comprende la estructura de la organización, sus políticas, su planificación

estratégica, valores éticos, integridad y competencia en el personal de la compañía” (Fonseca Borja, 2004, pág. 129).

Este concepto nos explica que el ambiente de control es un componente muy importante ya que es la esencia de una organización por lo que comprende la estructura, políticas, valores, y el recurso humano de la compañía.

El ambiente de control es el fundamento de todos los demás componentes de control interno ya que este se encarga de proporcionar disciplina y estructura, a su vez incluyen de valores éticos, integridad, y estilos de operación de manera que la administración asigne responsabilidades y establezca en su entorno un estímulo e influencia de las actividades del recurso humano. (Fonseca Borja, 2004)

El ambiente de control requiere de otros factores como:

- a) Filosofía de control interno
- b) Integridad y valores éticos
- c) Competencias del personal
- d) Filosofía administrativa y estilo de administración
- e) Estructura organizacional
- f) Funcionamiento de la alta dirección
- g) Métodos para fijar funciones y autoridad
- h) Métodos de control gerencial
- i) Políticas y prácticas de administración de personal
- j) Influencias externas
- k) Condiciones de gobernabilidad

Actividades de control

Son actividades realizadas por la gerencia y demás personal, diseñada e implantada para controlar los niveles de acuerdo a la complejidad de las operaciones, verificando el cumplimiento diario de las funciones asignadas, ayudando así a ofrecer eficiencia y eficacia en cada proceso realizado por la compañía. (Fonseca Borja, 2004)

Dentro de las actividades de control involucran varios aspectos como son:

- a) Necesidad de controlar operaciones.
- b) Necesidad de informar
- c) Sistemas integrados de información
- d) Necesidades de integrar, descentralizar o desconcentrar
- e) Fijación de límites de actuación
- f) Apoyo a la toma de decisiones
- g) Generar historia operacional

Evaluación de riesgo

Es un componente de mucha importancia debido a que es una probabilidad de llegar al cumplimiento de metas, y logro de objetivos, por lo que si no existe un excelente manejo de riesgo no se podrá minimizar los efectos ocasionados en los estados financieros. La evaluación del riesgo es responsabilidad para todos los niveles en logro de objetivo y cumplimiento de metas para lo cual debemos considerar los siguientes aspectos:

- a) **Objetivo de control:** es aquel que tiene como objetivo satisfacer las inquietudes o requerimientos específicos por parte de los solicitantes, por esta razón es de mucha importancia establecer objetivos del control interno ya que permiten verificar los recursos.

Los objetivos se categorizan en:

- **Objetivos de operación:** son los que se encuentran relacionados con la eficiencia y efectividad de las operaciones de la compañía.
- **Objetivos de información financiera:** son los que se encuentran relacionados en la obtención de la información financiera confiable.
- **Objetivos de cumplimiento de la legislación:** son los que se encuentran relacionados con el cumplimiento de leyes, regulaciones así como las políticas determinadas por la gerencia.

- b) **Evaluación de riesgo:** es aquel que permite identificar el riesgo, así como también los sectores en donde se produjeron dichos riesgos si fue por: errores en la toma de decisiones, errores en registros contables, negligencia, desinterés por el cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos por la compañía.

- c) **Manejo de cambios:** son aquellos que deben encontrarse controlados por un Comité el cual puede generar y velar por los cambios que se planteen generar en la compañía sean favorables para el cumplimiento de los objetivos planteados, el manejo de cambios debe ayudar a que no se implanten controles que generen problemas, para evitar estos es indispensable que los responsables realicen programas de inducción a todo el personal involucrado en estos cambios generados. (Fonseca Borja, 2004)

Información y comunicación

“La información se requiere en todos los niveles de una organización para operar el negocio y moverlo hacia la consecución de los objetivos de la entidad en todas las categorías, operaciones, información financiera y cumplimiento” (Mantilla S. , 2008, pág. 71).

Según el concepto anterior los explica que el sistema de información y comunicación desarrolla documentos de información operacional relacionado con el cumplimiento oportuno para operar y controlar el negocio. Todo el personal debe recibir un mensaje claro por parte de la administración respecto a las responsabilidades de control que deben ser asumidas por cada empleado para establecer una comunicación efectiva con clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

Monitoreo

Este componente permite evaluar, supervisar e identificar los controles débiles, insuficientes, y cuales son necesarios para el reforzamiento y actualización con la previa colaboración de la gerencia de la compañía.

Los elementos que conforman la supervisión y seguimiento de control interno son:

- a) Actividades de supervisión.
- b) Evaluación independiente.
- c) Informe de deficiencias. (Mantilla S. , 2008)

1.6 Limitaciones

Las empresas establecen controles internos para garantizar que dichos controles no puedan ser burlados, ni manipulados por el personal poniendo en peligro el funcionamiento de los procesos, debido a que somos los seres humanos los que implantamos las medidas necesarias y tomamos decisiones creando eficiencia, o abriendo puertas para que se pueda llevar a cabo actos de corrupción, por esta razón debemos tener en claro que no tenemos controles seguros y que la falta de planificación puede causar desperdicios, pérdida o deterioro de los recursos que posee la compañía, considerando el costo - beneficio disminuyendo la eficiencia y efectividad de las operaciones. El desempeño de los controles nos permite evitar malas acciones por parte de terceros. La abundancia o insuficiencia de controles puede poner en peligro los recursos de la organización ya que existiría una ineficiencia administrativa y operativa para agilizar los procesos, y las finanzas de la organización ya que puede proporcionar información administrativa sobre el progreso de la entidad pero no puede cambiar una administración ineficiente por una buena por lo que el control interno no asegura éxito ni supervivencia.

El control interno solo puede proporcionar seguridad razonable a la administración y al consejo de directores hacia la consecución de los objetivos de la entidad.

(Mantilla S. , 2008) & (Fonseca Borja, 2004)

1.7 Tipos de control interno

El control interno es un todo integrado el cual cuenta con varias áreas de funcionamiento por esta razón desde el punto de vista didáctico se lo clasifica en:

Control interno administrativo

Son mecanismos, procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que llevan a la autorización de transacciones o actividades por la administración, de manera que fomenta la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el cumplimiento de los objetivos y metas programadas. (Fonseca Borja, 2004, pág. 149)

Esta definición refleja que este control permite evaluar el nivel de efectividad, eficiencia y economía de los procesos administrativos, salvaguardando los recursos de la compañía.

Control interno financiero

Son mecanismos, procedimientos y registros que conciernen a la salvaguarda de recursos y la verificación de exactitud, veracidad y confiabilidad de los registros contables, y de los estados e informes financieros que se produzcan, sobre los activos, pasivos y patrimonio y demás derechos y obligaciones de la organización. (Fonseca Borja, 2004, pág. 149)

El concepto nos dice que este control permite evaluar el nivel de efectividad y eficiencia con el que se ha manejado y utilizado los recursos financieros a través de presupuestos.

Control interno previo

Son los procedimientos que se aplican antes de la ejecución de las operaciones o que sus actos causen efectos; verifica el cumplimiento de las normas que lo regulan y los hechos que las respaldan, y asegura su convivencia y oportunidad en función de los fines y programas de la organización. (Fonseca Borja, 2004, pág. 149)

Este concepto nos indica que se aplica antes de realizar o ejecutar una acción dentro de la compañía, este control debe ser realizado por los empleados cumpliendo las

normas correspondientes para así evitar riesgos de fraudes o mal uso de recursos dentro de la organización.

Control interno concomitante

“Son los procedimientos que permiten verificar y evaluar acciones en el mismo momento de su ejecución, lo cual está relacionado básicamente con el control de calidad.” (Fonseca Borja, 2004, pág. 150)

Esta definición nos explica que es un control muy seguro dentro de la organización ya que nos permite verificar, analizar, y evaluar las actividades de control de calidad en la organización.

Control interno posterior

“Es el examen posterior de las operaciones financieras y administrativas y se practican por medio de la Auditoría Gubernamental; por su aplicación se clasifican en:” (Fonseca Borja, 2004, pág. 150)

1. Control posterior interno.
2. Control posterior externo.

Este concepto nos explica que es un control que permite evaluar las operaciones de la compañía por medio de una auditoría en la organización.

Documentación control interno:

El control interno se encuentra en todos los niveles y en todas las acciones y funciones, por tanto, debe estar respaldado por toda la legislación, sistemas, documentación de soporte, información y demás criterios utilizados en las operaciones, creando los archivos que las necesidades ameriten, de acuerdo a la tecnología existente. (Fonseca Borja, 2004, pág. 150)

Este concepto nos explica que cada proceso de control debe estar debidamente respaldado con sus respectivos documentos de soporte.

1.8 Modelos de control interno

1.8.1 COBIT

El COBIT (Control Objectives for Information and related Technology) es aquel que se encarga del marco de control interno de la tecnología de la información, el cual proporciona información para lograr el logro de los objetivos de la empresa, promoviendo un enfoque de propiedad de procesos.

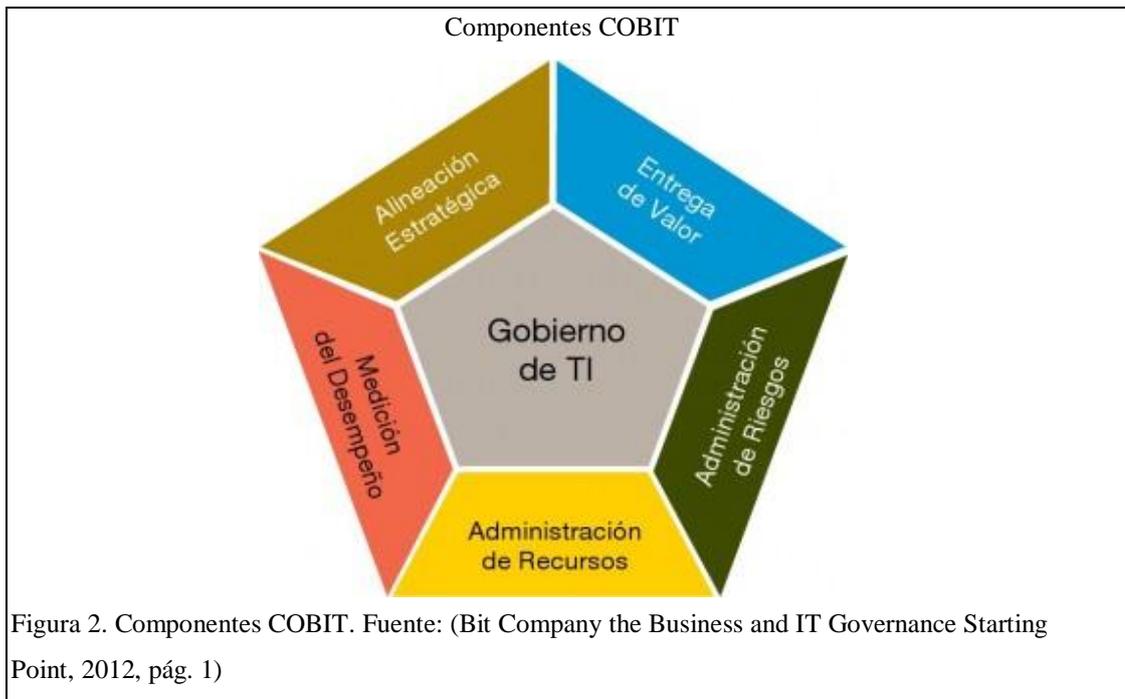
Los activos que representa mayor importancia en las compañías son la información y la tecnología ya que permiten administrar los riesgos y procesos del negocio en TI (Tecnología e Información).

La tecnología e información es responsabilidad de los ejecutivos que se encuentran agrupados en el consejo de directores de la empresa ya que ellos lideran los procesos organizacionales garantizando que la TI desarrolle estrategias y objetivos organizacionales facilitando a la empresa maximizando la información, capitalizando las oportunidades y ganando ventajas competitivas.

COBIT es aquel que permite el desarrollo de políticas y buenas prácticas de control para la tecnología e información en las compañías.

COBIT incorpora para su desarrollo los siguientes elementos:

- Alineación estratégica
- Entrega de valor
- Administración de riesgos
- Administración de recursos
- Medición de desempeño (Bit Company the Business and IT Governance Starting Point, 2012)



Objetivos de control

El COBIT define al control interno como las políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizacionales, diseñadas para brindar seguridad razonable que los objetivos de negocio se alcanzarán, y los eventos no deseados serán prevenidos o destacados y corregidos. Los objetivos de control proporcionan buenas prácticas a través de un conjunto de dominios y procesos, y presenta las actividades en una estructura manejable y lógica. Para su operación COBIT cubre cinco áreas de control, brindando un énfasis especial al gobierno de TI los cuales son los siguientes:

- Planeamiento y organización.
- Adquisición e implementación.
- Entrega y soporte
- Monitoreo y evaluación. (Fonseca Luna, 2011)

1.8.2 Modelo de control interno COSO

El modelo de control interno COSO fue diseñado bajo la necesidad de crear un control interno en las empresas el cual permita administrar los riesgos de un negocio. Para esto

el Comité de Organizaciones Patrocinadas COSO (Committee of Sponsoring Organizations) ordenó y estudió del control interno estableciendo una definición común de Control Interno, ofreciendo a su vez a las empresas el evaluar sus sistemas de control y buscar la manera de mejorarlo. (Mantilla S. , 2008) , (Mantilla S. A., 2009) & (Hansen Holm, Chávez, Hansen Holm, & Hansen Holm, 2011)

El Modelo COSO fue emitido en 1992 en Estados Unidos, con la finalidad de identificar los factores que originaban la presentación de información financiera falsa o fraudulenta para así emitir las recomendaciones que garanticen la máxima transparencia informativa.

Esta versión ampliada de COSO I, a veces se denomina “COSO II – ERM”, desarrolla más el concepto de control interno, proporcionando un enfoque más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo. Este nuevo enfoque no intenta ni sustituye al Marco de Referencia Integrado de control interno de COSO I, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo a las compañías mejorar las prácticas de control interno o decidir a encaminarse hacia un proceso más complejo de gestión de riesgo.(Hansen Holm, Chávez, Hansen Holm, & Hansen Holm, 2011, pág. 14)

Control interno – COSO

Un proceso, realizado por el consejo de administración, los directivos y otro personal cuyo fin es ofrecer una seguridad razonable de la consecución de los objetivos en las siguientes categorías:

- Confiabilidad de los informes financieros.
- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables. (Hansen Holm, Chávez, Hansen Holm, & Hansen Holm, 2011, pág. 12)

En relación al concepto anterior COSO nos ofrece una seguridad razonable a través de la consecución de los objetivos.

Tabla 1.Comparativo componentes COSO I Y COSO II ERM.

COSO I	COSO II ERM
Ambiente de control (interno)	Ambiente interno(de control)
No aplica	Establecimiento de objetivos
No aplica	Identificación de eventos
Evaluación del riesgo	Evaluación de riesgos
No aplica	Respuesta del riesgo
Actividades de control	Actividades de control
Información y comunicación	Información y comunicación
Supervisión (monitoreo)	Monitoreo (supervisión)

Nota. Comparativo componentes COSO I Y COSO II ERM. Fuente: (Hansen Holm, Chávez, Hansen Holm, & Hansen Holm, 2011), Elaborado por I .Palacios & M. Sierra

1.9 Sistema de control interno

El sistema de control interno está entrelazado con las actividades operativas de la entidad y existe por razones empresariales fundamentales. Es más efectivo cuando los controles se incorporan a la infraestructura de la sociedad y forman parte de la esencia de la empresa. Mediante los controles “incorporados” se fomenta la calidad y las iniciativas de delegación de poderes. Se evitan gastos innecesarios y se permite una respuesta rápida ante las circunstancias cambiantes. (Pérez Solórzano, 2007, pág. 2)

Según el concepto anterior el sistema de control interno es aquel que interrelaciona actividades de la compañía fomentando la eficiencia y eficacia de los recurso humanos y materiales promoviendo así la mejora de la esencia de la empresa.

1.10 Riesgo

El riesgo es la probabilidad de errores importantes evaluados por los auditores en los estados financieros, para lo cual los auditores deben tener conocimiento del giro del negocio de la compañía. (Arens, Elder, & Beasley, 2007)

El riesgo de auditoría contiene dos elementos claves:

- El riesgo que los estados financieros contengan una declaración equivocada material.
- El riesgo que el auditor no detecte dicha declaración equivocada.

Para lograr un riesgo bajo aceptable el auditor tiene que:

- Valorar el riesgo de declaración equivocada material; y
- Limitar el riesgo de detección con la aplicación de procedimientos en los riesgos valorados en los estados financieros. (Mantilla S. , 2008)

Existen tres tipos de Riesgos que son:

Riesgo inherente

Es una cuantificación de la evaluación que hace el auditor de la probabilidad de que existan errores importantes (errores o fraudes) en un segmento antes de considerar la eficacia de la estructura del control interno. El riesgo inherente es la susceptibilidad de los estados financieros a errores importantes suponiendo que no existan controles internos. (Arens, Elder, & Beasley, 2007, pág. 241)

Es aquel riesgo en que existe la ausencia de procesos o mala aplicación de los procedimientos de la empresa, los cuales pueden provocar errores o fraudes de carácter significativo suponiendo que no existan controles.

Riesgo de control

“Es una medición de la evaluación que hace el auditor de la probabilidad que errores superiores a un monto tolerable en un segmento no sean editados o detectados por el control interno del cliente” (Arens, Elder, & Beasley, 2007, pág. 242).

Según la definición mencionada explica que es aquel riesgo de los procedimientos, fallas en los controles internos, en los sistemas informáticos los cuales no pueden ser detectados por el Auditor, sino más bien por la empresa.

Riesgo de detección

“Es una cuantificación del riesgo de que las evidencias de auditoría de que un segmento no detecten errores superiores a un monto tolerable, si es que existen dichos errores.” (Arens, Elder, & Beasley, 2007, pág. 241)

Según la definición mencionada explica que es aquel riesgo que no se puede detectar por errores significativos en los procesos por limitaciones en la auditoría.

1.10.1 Matriz de riesgo

Según Mantilla (2008) indica que la matriz de riesgo permite evaluar los procedimientos con los controles que posee la compañía identificando el tipo de riesgo que prosee el procedimeinto permitiendo así realizar la evaluación del mismo.

Esta matriz le permite al auditor revisar los siguientes puntos:

- La relación entre riesgos y controles;
- Determinar si el control interno es fuerte o débil.
- Los controles claves de los riesgos que pueden ser probados para la efectividad de su operación.

1.10.2 Niveles del riesgo

Según Mantilla (2008) indica que en los niveles de riesgo se analiza los aspectos de probabilidad, ocurrencia e impacto, los cuales están relacionados con las actividades de control e identificación de la vulnerabilidad para la consecución de los objetivos planteados.

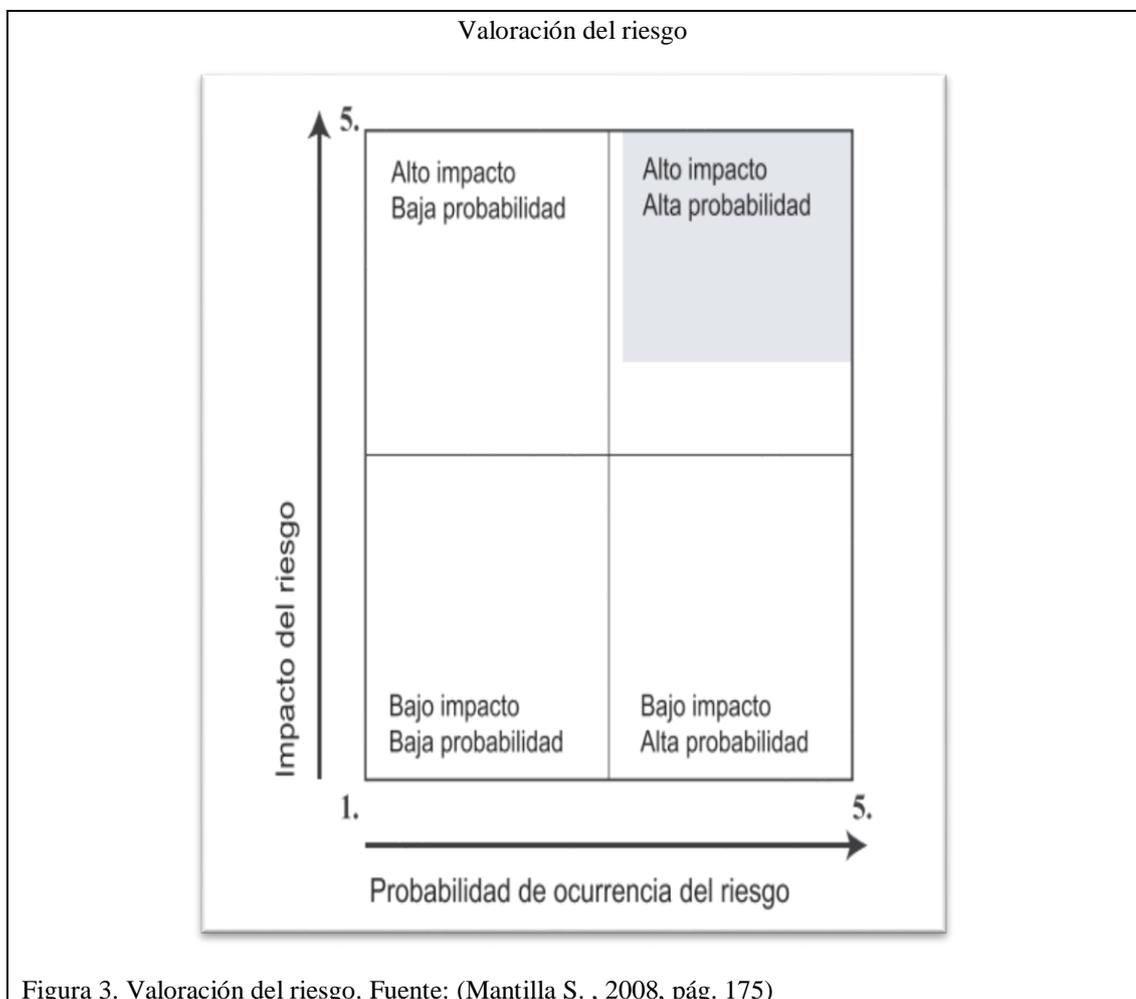
Los métodos para evaluar e identificar los riesgos se clasifican en:

- Riesgo alto
- Riesgo moderado
- Riesgo bajo

Una vez que el auditor identifique los riesgos el siguiente paso es valorar o clasificar su significancia para lo cual debemos considerar lo siguiente:

Probabilidad de ocurrencia del riesgo: es aquella que se puede determinar en base a que se presente un riesgo dentro de una compañía, el auditor puede evaluar esta probabilidad como alta, media o baja, o mediante un puntaje numérico, a más alto el puntaje, más probable que el riesgo ocurrirá.

Impacto monetario de la ocurrencia del riesgo: es la valoración monetaria de la ocurrencia del riesgo, de tal manera medir el impacto que se genera, el auditor puede evaluar esta probabilidad como alta, media o baja, o mediante un puntaje numérico, a más alto el puntaje, más probable que el riesgo ocurrirá.



Los riesgos son consecuencia de factores externos o internos los cuales se indican a continuación: (Fonseca Luna, 2011)

Tabla 2. Factores que ocasionan el aumento de riesgo.

Factores externos	Factores internos
<ul style="list-style-type: none"> • Avances tecnológicos y actividades de investigación. • Expectativas de los clientes y determinación de precios. • Nuevos competidores • Nuevas normas y reglamentos • Desastres naturales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falla en sistemas informáticos. • Calidad y capacitación de empleados. • Cambios en las responsabilidades del personal. • Apropiación indebida de recursos por parte personal. • Filtración de la información al exterior.

Nota. Factores riesgo. Fuente: (Fonseca Luna, 2011), Elaborado por I. Palacios & M. Sierra.

1.10.3 Administración de riesgo

La administración del riesgo de una entidad busca cumplir los objetivos utilizando los recursos de manera eficiente y eficaz, con el propósito de administrar el riesgo a través de identificar, valorar y desarrollar planes de acción en respuesta a ellos. (Mantilla S., 2008)

Un proceso de seis pasos para la administración del riesgo

Según Arens, Elder, & Beasley, (2007) indica los pasos para administración del riesgo:

1. Establecer el contexto
2. Identifique los riesgos
3. Analizar y evaluar riesgos
4. Diseñar estrategias para administrar el riesgo
5. Aplicar e integrar la administración de riesgo
6. Medir, monitorear e informar

1.11 Métodos para evaluar el sistema de control interno

Existen varios métodos diseñados para evaluar y mejorar la calidad de los controles, políticas y procesos que poseen las compañías para el cumplimiento de los objetivos, para lo cual se debe considerar los siguientes puntos:

- Búsqueda de información
- Entrevistas uno a uno
- Cuestionarios
- Pruebas de campo
- Elaboración diagramas de flujo

Busqueda de información: nos permite recopilar y revisar la información que posee la compañía para identificar los posibles riesgos a través de pruebas de cumplimiento.

Entrevistas uno a uno: al realizar este método utilizamos un cronograma para planificar las áreas a evaluar, realizando una guía que permita comprobar las actividades que se están desarrollando en la empresa y de esta manera evaluar los riesgos generados así como los responsables de los mismos.

Cuestionarios: este tipo de evaluación nos permite realizar preguntas adicionales las cuales son aplicadas a los responsables de cada área permitiendo deducir si los controles estan funcionando correctamente.

Pruebas de Campo: este método nos permite obtener mayor información sobre el uso y aplicación de los métodos mencionados anteriormente para evaluar el correcto funcionamiento del control interno dentro de la compañía.

Elaboración de diagramas de flujo: este método nos permite verificar de forma resumida los procedimientos, procesos de la organización los cuales fueron mencionados en entrevistas y cuestionarios realizados con anterioridad y así determinar deficiencias de los controles establecidos para establecer el mejoramiento de las mismas. (Mantilla S. , 2008)

1.12 Pasos para elaborar un sistema de control interno

1. Creación de un grupo de trabajo que colabore en la implementación del sistema de control interno
2. Investigación de información referente a control interno
3. Obtener información de la compañía que permita el desarrollo del sistema
4. Análisis de la información obtenida
5. Planificación de las actividades a realizar
6. Elaboración de un cronograma de actividades
7. Determinar responsables para cada área
8. Elaborar evaluaciones de control en las áreas a revisar
9. Realizar un informe preliminar
10. Informar a la administración los cambios que deben ser aprobados
11. Implantar cambios aprobados
12. Realizar el informe final
13. Capacitar al personal de los cambios a implementar
14. Retroalimentación

1.13 Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (NIAAs)

Según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2007) nos explica que las Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento fueron por la Federación Internacional de Contadores (IFAC) y las actualizaciones que son efectuadas por su Comité Internacional de Prácticas de Auditoría anualmente, están orientadas al desarrollo de la profesión contable. Las Normas Internacionales de Auditoría son aplicadas en forma obligatoria en la auditoría de Estados Financieros debido a que estas se basan en principios, procedimientos esenciales para la ejecución de la Auditoría.

Estas normas son aplicables en las auditorías de entidades sujetas al control de la superintendencia de compañías.

“En circunstancias excepcionales, un auditor puede juzgar necesario apartarse de una NIAA para lograr en forma más efectiva el objetivo de una auditoría en este caso el

auditor deberá estar preparado para justificar la desviación.” (Hansen Holm, Chávez, Hansen Holm, & Hansen Holm, 2011, pág. 42)

Según, las NIAAs permiten mejorar la presentación de los estados financieros y contribuir a una mejor calidad e igualdad de la profesión de contabilidad y auditoría, generando mayor confiabilidad en los informes financieros, implantando prácticas para realizar las auditorías maximizando la calidad de la auditoría.

1.14 Normas de Auditoría Generalmente Aceptada (NAGA's)

“Son las condiciones mínimas del perfil que debe poseer el contador público, sus actitudes y aptitudes personales, para seguir obligatoriamente su aplicación en cada proceso de su actividad como auditor” (Sánchez, 2007, pág. 65).

Según este concepto explica que las NAGA's son normas que poseen varios puntos que exige obligatoriamente al contador o auditor a generar cierto nivel de confianza a sus clientes en el momento de la entrega de información y en la realización de su actividad.

Clasificación de las (NAGA's)

Las NAGA's se dividen en:

Normas generales o personales se clasifican en:

- **Entrenamiento y capacidad profesional:** la Auditoría debe ser realizada por el personal con suficiente capacidad profesional, experiencia, entrenamiento.
- **Independencia:** el auditor debe tener la suficiente autonomía para desarrollar la auditoría y expresar su opinión libre de presiones.
- **Cuidado o esmero profesional:** el auditor es responsable de cumplir con las disposiciones legales normativas existentes en el proceso de la Auditoría, para la elaboración de informes.

Normas de ejecución del trabajo se clasifican en:

- **Planeamiento y supervisión:** el auditor debe revisar las transacciones de la compañía para evitar efectos económicos que repercutan en los estados financieros.
- **Estudio y evaluación del control interno:** el auditor debe evaluar la estructura del control interno.
- **Evidencia suficiente y competente:** el auditor debe obtener la evidencia suficiente, para dar su conclusión en su informe.

Normas de preparación del informe se clasifican en:

- **Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados:** los estados financieros deben estar presentados de acuerdo con PCGA y/o NIIF.
- **Consistencia:** el objetivo es que exista seguridad al momento de realizar una comparabilidad de Estados Financieros entre periodos.
- **Revelación suficiente:** son revelaciones informativas en los estados financieros, que hacen referencia en la opinión del Auditor.
- **Opinión del auditor:** el Auditor debe dar su opinión sobre la confiabilidad de los estados financieros. Esta se compone en:
 - Opinión limpia
 - Opinión con salvedades
 - Opinión con adversa
 - Abstención de opinión (Sánchez, 2007)

CAPÍTULO 2

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA ACLIMATIC CÍA. LTDA.

2.1 Antecedentes de la compañía

2.1.1 Reseña histórica

En el año 1999 Fabrizio Larrea observó que los sistemas de aire acondicionado en varios locales y centros comerciales no contaban con un mantenimiento, en ese momento pensó “si su exterior se veía así, ¿cómo serán los ductos y tuberías?”.

Por esto decidió arrancar el negocio enviando comunicados donde ofreció mantenimiento a los sistemas de aire acondicionado, debido a que hace unos pocos años se había graduado de Ing. Mecánico en la Escuela Politécnica del Ejército, meses después logró obtener sus primeros clientes que permitieron emprender su negocio.

Al ofrecer este servicio identificó la necesidad que tenían las empresas de equipos de aire acondicionados y ventilación, lo que motivo a implantar este servicio adicional, representando el total de la facturación el 45% la instalación de los equipos y el 55% al servicio de mantenimiento, al ver el incremento de las actividades y su rentabilidad, tomó la decisión de crear una compañía bajo la razón social de ACLIMATIC CÍA. LTDA.

ACLIMATIC CÍA. LTDA, fue constituida el 17 de septiembre del 2001, es una compañía de nacionalidad Ecuatoriana, domiciliada en el Distrito Metropolitano de Quito de la República del Ecuador, cuya principal “actividad económica es el servicio de diseño, provisión, instalación, mantenimiento y reparación de sistemas de climatización, ventilación, refrigeración y ozonificación.” (ACLIMATIC CÍA. LTDA., 2001)

Por resolución de los socios la compañía puede constituir varias sucursales en cualquier lugar del País o del exterior, su capital social está constituido de la siguiente manera:

Tabla 3. Participación de socios ACLIMATIC CÍA. LTDA.

Socios	Participación	Porcentaje
Larrea Fabrizio	396	99%
Herrera Victoria	2	0,50%
Bonilla Marcia	2	0,50%
Total	400	100%

Nota. Participación socios. Fuente: (ACLIMATIC CÍA. LTDA., 2001), Elaborado por M. Sierra & I. Palacios.

ACLIMATIC CÍA. LTDA, cuenta con más de 10 años de operaciones en el mercado del acondicionamiento de aire y la ventilación mecánica cuya estructura de gobierno se encuentra diseñada por un directorio conformado por dos directores externos, junto con el Gerente de la empresa.

“Con su Directorio, ACLIMATIC ha tomado la decisión de apostarle a un futuro sustentable, y transformarse para enfrentar los nuevos retos con una de las prácticas más efectivas de gestión.” (ACLIMATIC CÍA. LTDA., 2001, pág. 1)

2.1.2 Ubicación geográfica

El domicilio principal y matriz se encuentra ubicado en la ciudad de Quito, además cuenta con una sede en la ciudad de Guayaquil.



Tabla 4. Direcciones ACLIMATIC CÍA LTDA.

Dirección
ACLIMATIC CÍA LTDA QUITO
Marcos Joffre Oe5-168 y Antonio Mesones
ACLIMATIC CÍA LTDA GUAYAQUIL
Centro Comercial Bosque Av. Rodrigo Chávez

Nota. Direcciones, fuente: ACLIMATIC CÍA LTDA., Elaborado por M. Sierra & I. Palacios

2.2 Misión

Ser el referente obligado de las empresas de acondicionamiento de aire y ventilación mecánica del país, por las características de calidad de nuestros productos y por el elevado grado de satisfacción de todos los grupos de interés que existen alrededor de la compañía. (ACLIMATIC CÍA. LTDA., 2001, pág. 2)

2.3 Visión

“Brindar el más alto nivel de servicio y profesionalismo a nuestros CLIENTES a través de la provisión de las condiciones ideales de temperatura, humedad, calidad y velocidad del aire para lograr ambientes sanos y confortables.” (ACLIMATIC CÍA. LTDA., 2001, pág. 2)

2.4 Objetivos

1. Prestar servicios de diseño, provisión, instalación, mantenimiento de sistemas de climatización, ventilación, refrigeración y ozonificación.
2. Prestar servicios de asesoría asistencia profesional, auditoría y fiscalización en el ámbito del sistema técnico.
3. Elaborar proyectos de climatización, ventilación y ozonificación.
4. Importar y exportar toda clase de productos, artículos, insumos o materias primas para la comercialización y distribución. (ACLIMATIC CÍA. LTDA., 2001)

2.5 Valores de la Compañía

- Integridad
- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Servicio
- Excelencia (ACLIMATIC CÍA. LTDA., 2001, pág. 2)

2.6 Estructura organizacional

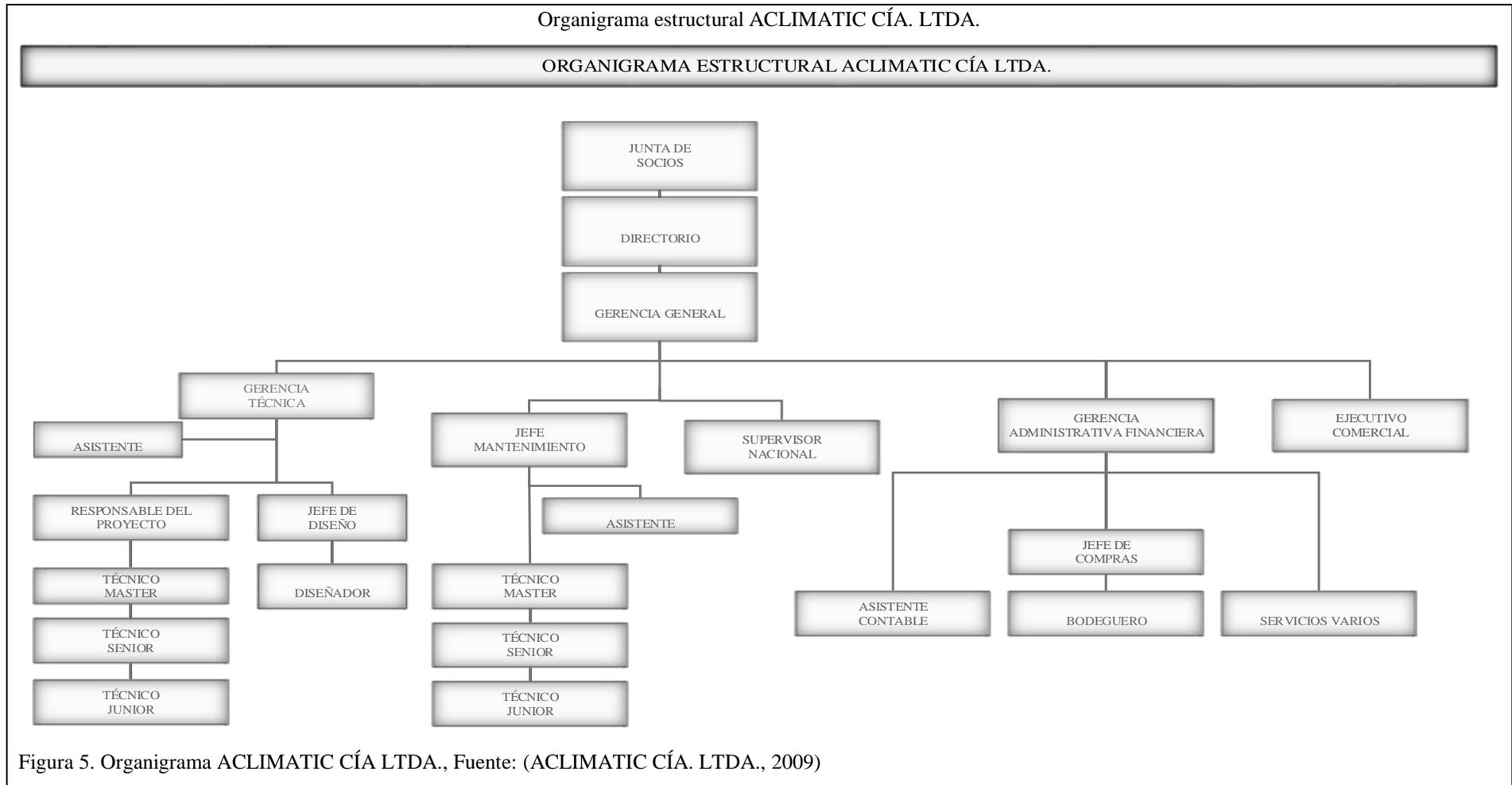


Figura 5. Organigrama ACLIMATIC CÍA LTDA., Fuente: (ACLIMATIC CÍA. LTDA., 2009)

2.7 Flujogramas de procesos

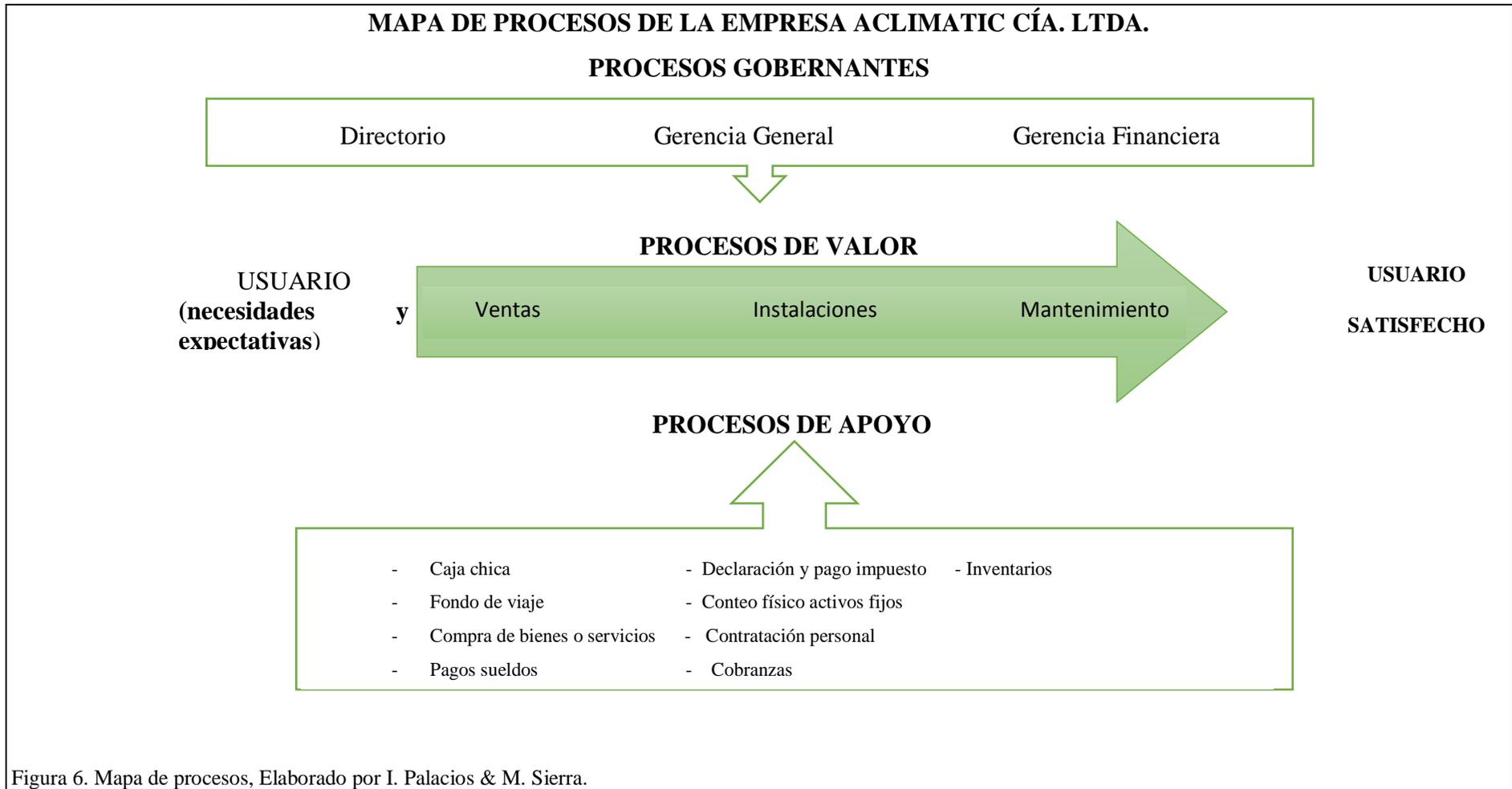


Figura 6. Mapa de procesos, Elaborado por I. Palacios & M. Sierra.

Flujograma actual proceso de ventas

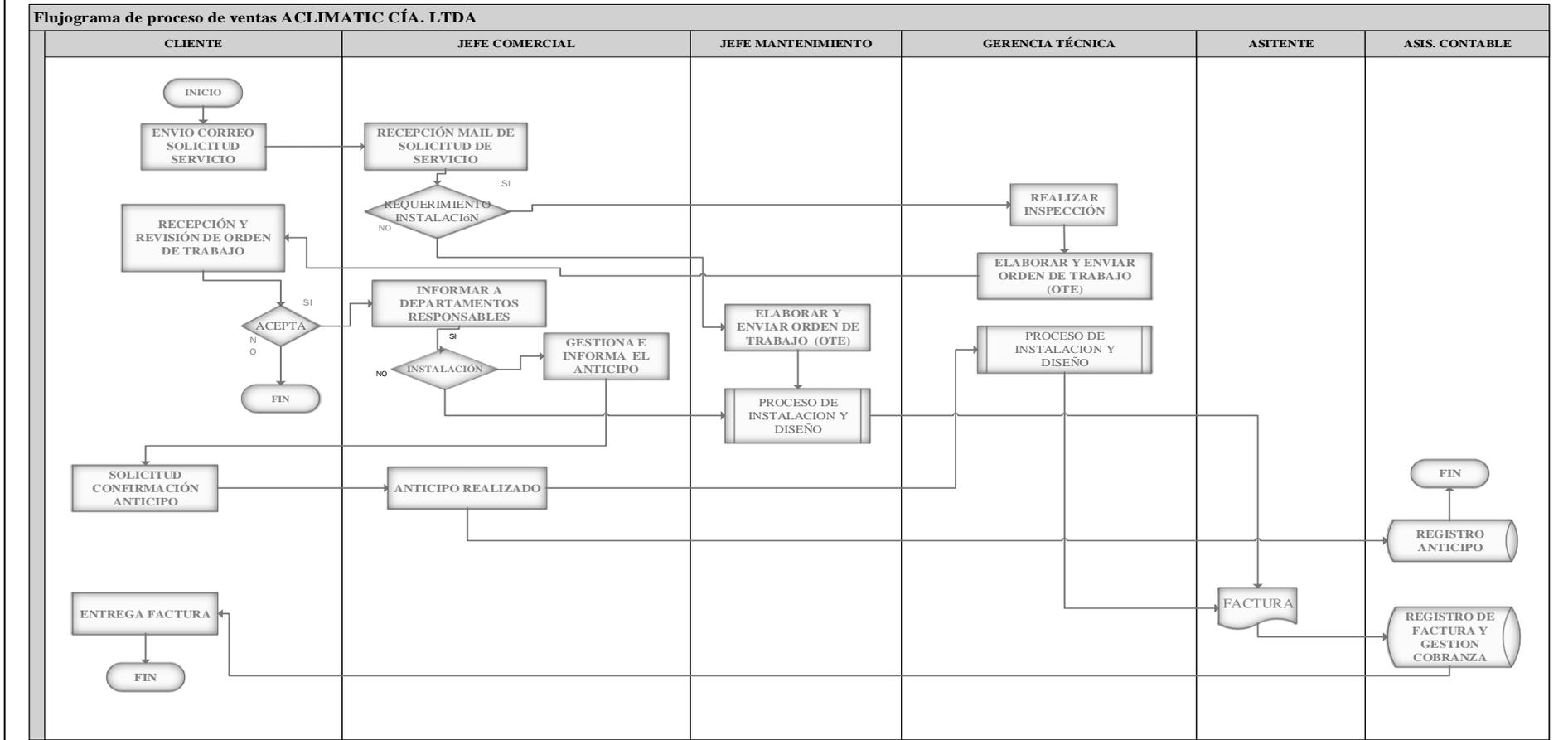


Figura 7. Proceso de ventas, Elaborado por I. Palacios & M. Sierra, 2014.

Procedimientos proceso de ventas ACLIMATIC CÍA. LTDA.

Objetivo

Establecer las instrucciones que deben seguirse para facturar el servicio que ofrece la empresa.

- 1) El proceso de ventas inicia en el momento que un cliente solicita, o requiere el servicio de instalación, diseño y/o mantenimiento de aire acondicionado, este requerimiento lo solicita enviando un mail al jefe de comercial el cual es el responsable directo en receptor todas las solicitudes de los servicios y encaminar los requerimientos solicitados a los responsables, es decir: si, el servicio corresponde a diseño e instalación se envía el requerimiento a la gerencia técnica, o si es de mantenimientos se envía al jefe de mantenimiento.
- 2) Una vez determinado informado a quien corresponde el requerimiento cada responsable realiza lo siguiente.
 - a. Si el servicio corresponde al diseño e instalación la gerencia técnica se encargara de realizar la cotización u su orden de trabajo (OTE) previa a una inspección al cliente, una vez aprobado la OTE se procederá a informar al jefe de ventas solicitando gestionar con un anticipo para empezar con el trabajo determinado, dicho anticipo debe ser mayor a \$500,00 el cual debe ser confirmado por parte del cliente y el asistente contable para empezar con el trabajo establecido.
 - b. Si el servicio corresponde a mantenimiento el Jefe de mantenimiento elabora la cotización u su orden de trabajo (OTE), y procede a realizar el mantenimiento requerido por el cliente.
- 3) Una vez realizado el servicio el asistente de cada departamento ya sea de la gerencia técnica o de mantenimiento procede a realizar la facturación previa al registro de dicha factura por el asistente contable el cual envía la factura al mensajero de la compañía para que sea entregada al cliente.
- 4) El mensajero entrega la factura original al cliente y las copias son entregadas a contabilidad para su respectivo archivo.

Flujograma actual proceso de instalaciones

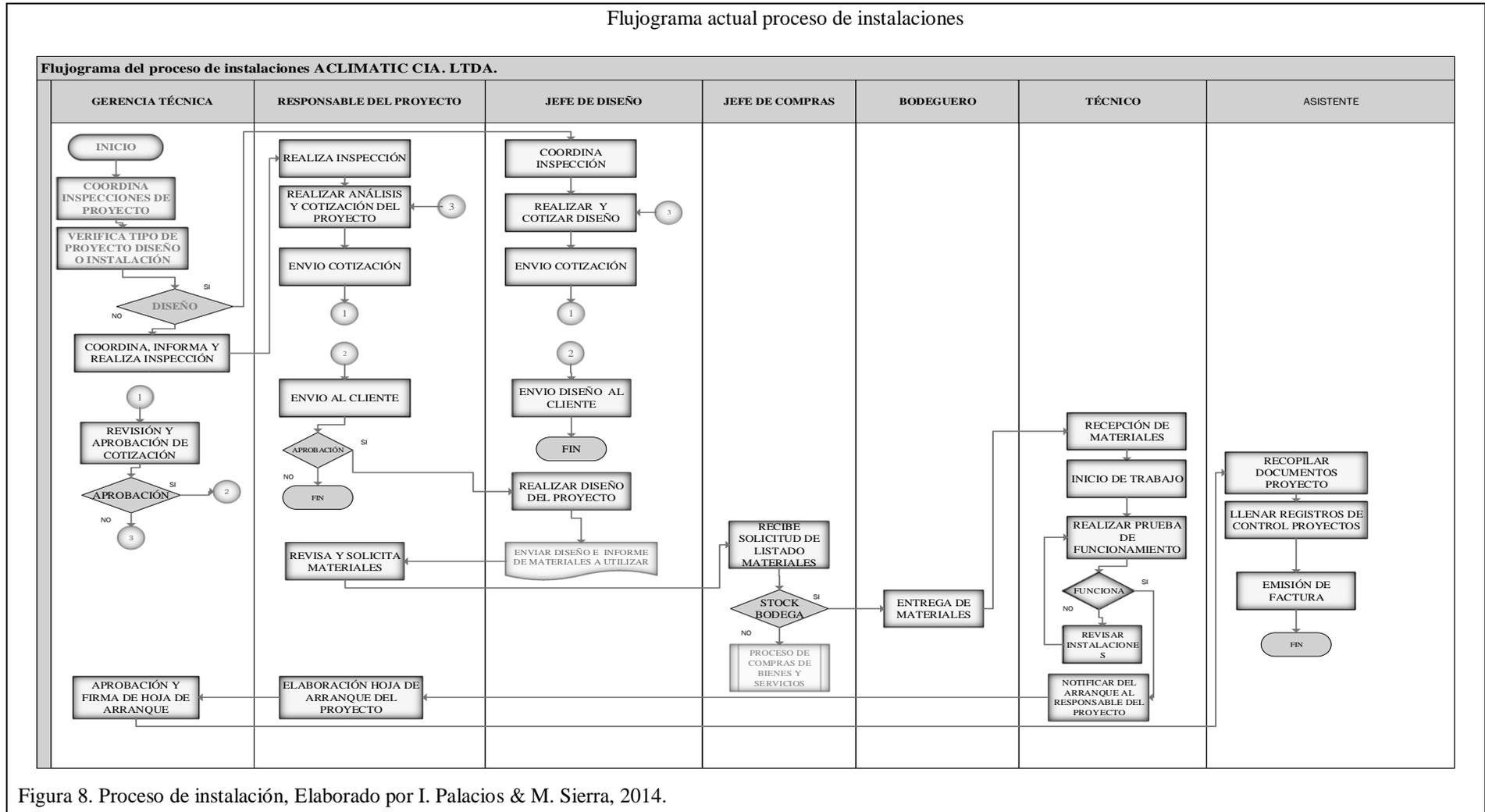


Figura 8. Proceso de instalación, Elaborado por I. Palacios & M. Sierra, 2014.

Procedimiento del proceso de instalaciones ACLIMATIC CÍA. LTDA.

Objetivo

Establecer las actividades y pasos necesarios para realizar las instalaciones de los aires acondicionados y sistemas de ventilación mecánica para cumplir con los requerimientos de los clientes.

- 1) Una vez que el departamento de ventas receipta el requerimiento de los clientes direcciona a la unidad respectiva, en el caso de instalaciones debe realizar una pre inspección del proyecto para poder realizar el diseño y de ser el caso también la instalación del aire acondicionado o del sistema de ventilación mecánica.
- 2) Una vez realizada la inspección se procede con el diseño y envió al cliente para su aprobación
- 3) Se planifica las ordenes de trabajo para solicitar la adquisición de los materiales si hay en bodega se despacha caso contrario se procede con la compra a través del proceso de compra de inventarios.
- 4) Los técnicos receiptan los materiales para iniciar los trabajos como el transporte de los ductos, la instalación de los equipos y sistemas complementarios una vez concluidos se realizan las pruebas de funcionamiento y validación del diseño del desarrollo conjuntamente con el responsable del proyecto por parte del cliente como de la compañía, si no existe ningún inconveniente se procede con la firma de la hoja de arranque
- 5) La asistente debe recopilar los documentos del proyecto (plano o esquema de la instalación, malla de aceptación OTE (orden de trabajo), garantía si es particular para el proyecto, formato de arranque del sistema, registro de requisitos del producto, registro de los cambios si los hubiese, registro de verificación del proyecto) y llenar el registro de control de proyectos correspondiente, y realizar la facturación para enviar al departamento contable.
- 6) Inspección y servicio post venta para realizar la validación del sistema en operación.

Flujograma actual proceso de mantenimiento

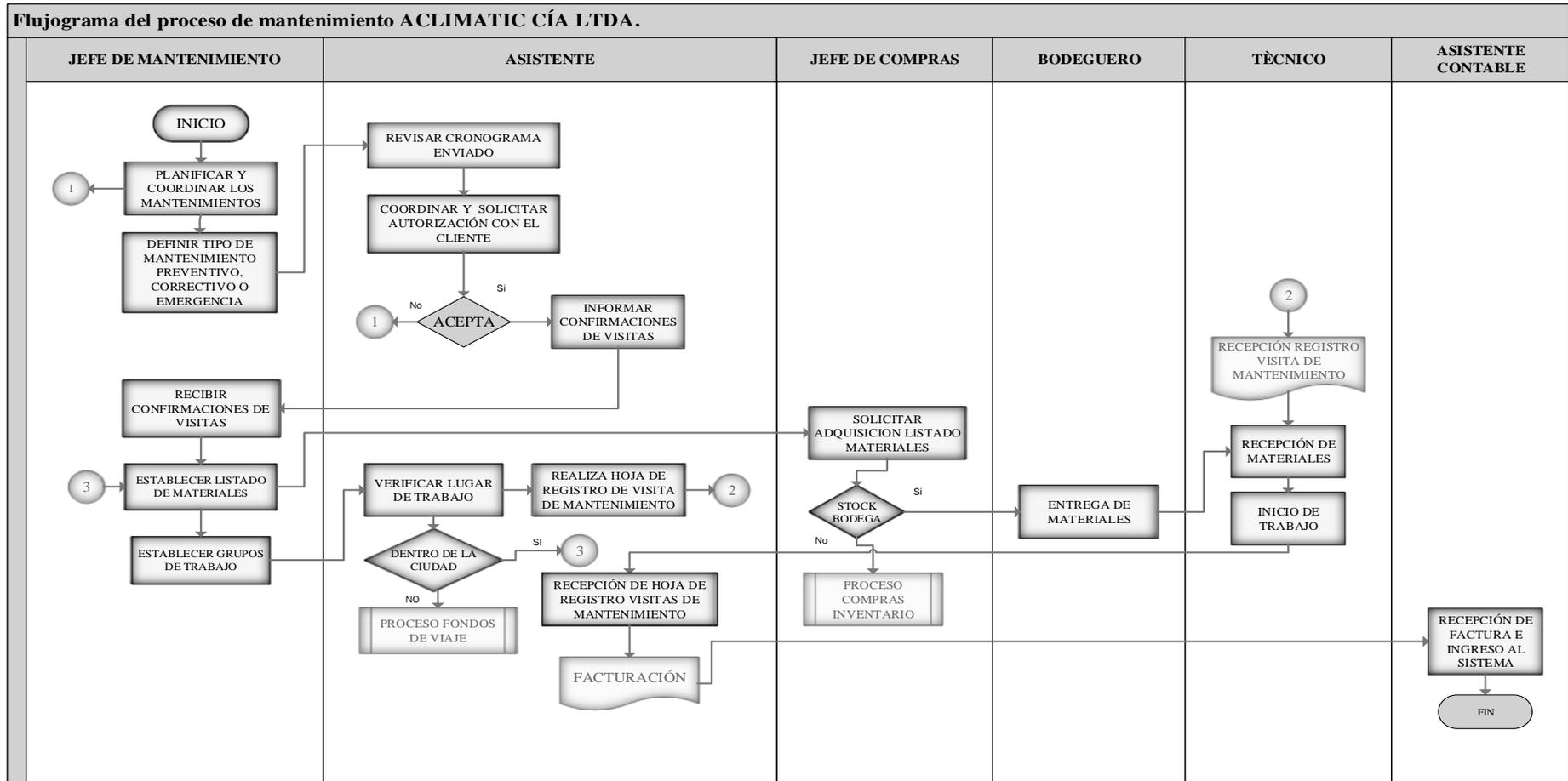


Figura 9. Proceso de mantenimiento, Elaborado por I. Palacios, & M. Sierra, 2014

Procedimiento del proceso de mantenimiento ACLIMATIC CÍA. LTDA.

Objetivo

Establecer las actividades para realizar los mantenimientos preventivos y correctivos de los sistemas de climatización y ventilación mecánica que son propiedad de los clientes.

- 1) El jefe de mantenimiento debe planificar los trabajos que deben realizarse determinar si es un mantenimiento correctivo (solución inmediata a un problema por el cual el sistema de aire acondicionado y ventilación no opera bajo las características óptimas de funcionamiento) o preventivo (brinda la posibilidad de evitar daños graves futuros de un sistema de acondicionamiento de aire o ventilación mecánica).
- 2) Una vez determinado el tipo de mantenimiento se comunica a la asistente para que coordine las autorizaciones y establecer las fechas en la bitácora.
- 3) Se establece los grupos de mantenimiento los cuales deben llevar el registro de visitas de mantenimiento (RVM) donde se detalla hora, lugar y observaciones que se encontraron en el cliente.
- 4) Una vez que esta la autorización y los grupos establecidos se debe solicitar al jefe de compras el listado de materiales el cual valida si hay en stock los despacha caso contrario se debe realizar el proceso de compra de inventarios.
- 5) El bodeguero entrega los materiales a los técnicos para iniciar sus trabajos los cuales una vez culminados deben solicitar al cliente la firma en el RVM el cual es el respaldo para la facturación y conformidad del trabajo realizado.

Flujograma actual proceso de fondos de viaje

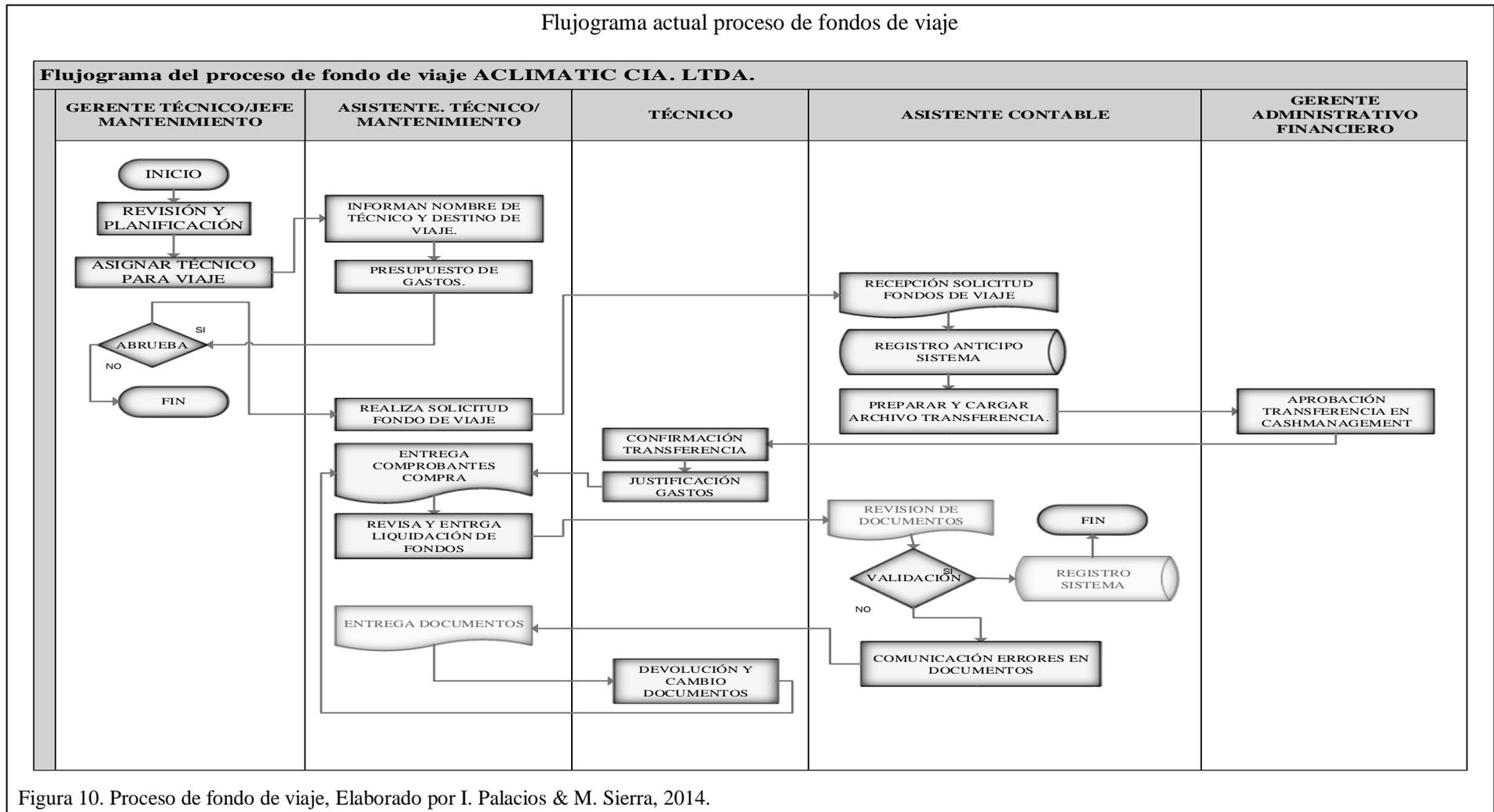


Figura 10. Proceso de fondo de viaje, Elaborado por I. Palacios & M. Sierra, 2014.

Procedimiento del proceso de fondos de viaje ACLIMATIC CÍA. LTDA.

Objetivo

Normar la liquidación de fondos entregados, determinando la manera correcta en la cual los responsables deben entregar la documentación al área contable, guardando siempre fiel cumplimiento según lo estipulado por el Servicio de Rentas Internas SRI además de mantener un mayor control sobre los fondos emitidos.

- 1) Para poder acreditar los valores para fondos de viaje el gerente técnico y el jefe de mantenimiento deben revisar y planificar los trabajos para poder designar el técnico para ir de viaje.
- 2) Le informan a la asistente respectiva el nombre y el destino del técnico la cual debe presupuestar los gastos. Una vez revisado y aprobado por el gerente técnico o jefe de mantenimiento se solicita a contabilidad los fondos.
- 3) La asistente contable receipta la solicitud de los fondos para registrarlos como una cuenta por cobrar al técnico hasta que liquide el fondo la cual prepara y carga el archivo en el cash management para que la gerente financiera apruebe.
- 4) Se confirma a el técnico el valor acreditado, el mismo que debe justificar los gastos 48 horas posteriores del regreso del viaje mediante comprobantes, recibos a nombre de él, o de ser el caso que sean montos que superen los \$40 debe presentar factura a nombre de ACLIMATIC CÍA. LTDA. con su respectiva retención.
- 5) La asistente de cada unidad debe revisar y entregar la liquidación de los gastos para entregar al departamento de contabilidad.
- 6) La asistente contable debe validar si todos los documentos presentados cumplen con los requisitos del Servicio de Rentas Internas SRI además de realizar la liquidación de compras y servicios para respaldar los gastos presentados por el empleado, se valida si se debe devolver o descontar valores de los montos acreditados, si todos los comprobantes se encuentran correctos se registra en el sistema caso contrario se devuelve a las asistentes para que devuelvan los documentos y se soliciten los cambios de los mismo.
- 7) Si hay que descontar valores se los realizará en las acreditaciones de quincenas o fin de mes en el caso de reembolsar valores se realizará los días martes.

Flujograma actual proceso de compra de bienes y servicios

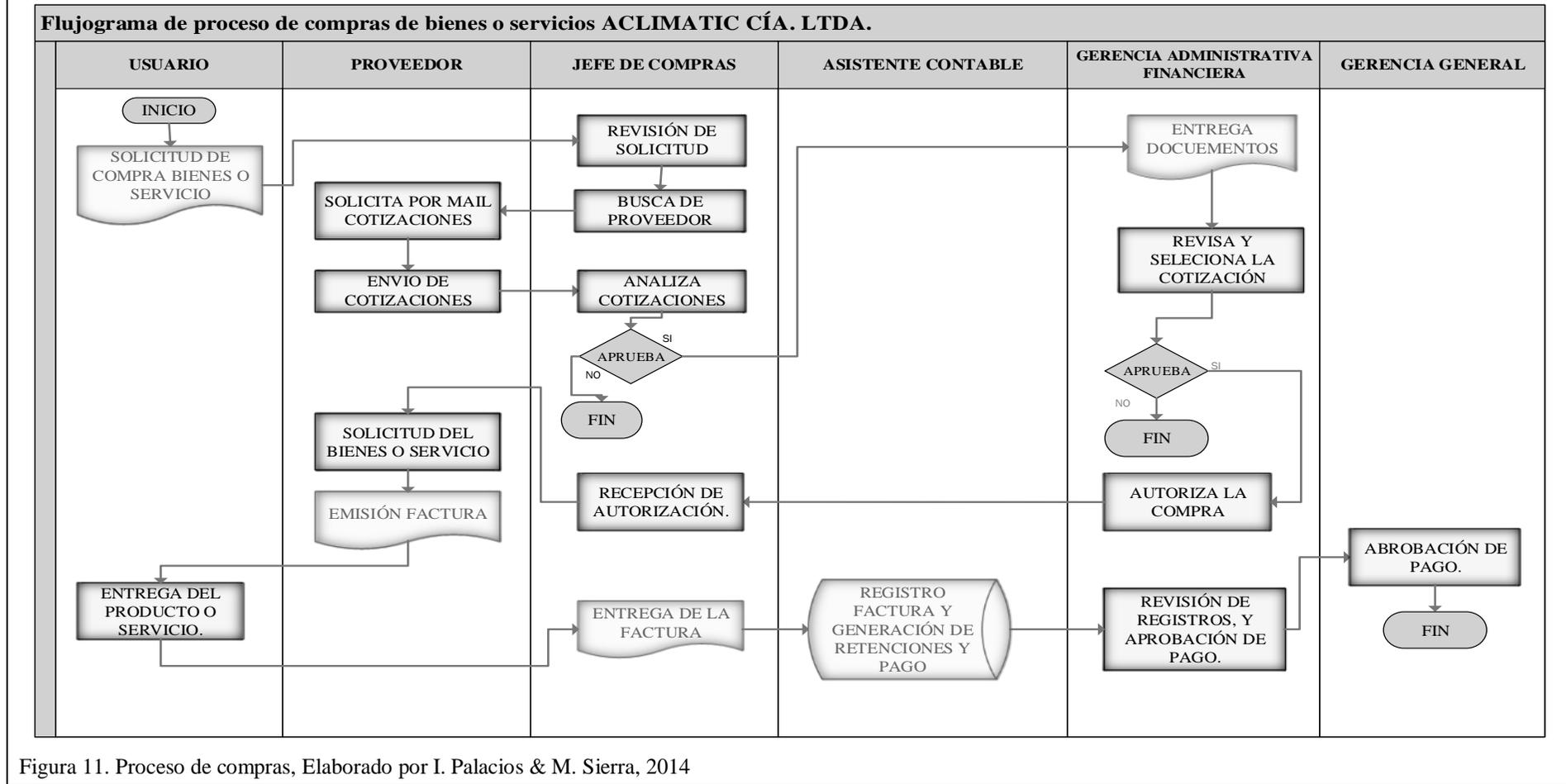


Figura 11. Proceso de compras, Elaborado por I. Palacios & M. Sierra, 2014

Procedimiento del proceso de compras de bienes o servicios ACLIMATIC CÍA. LTDA.

Objetivos

Adquirir bienes o servicios que cumplan con los requisitos especificados por la empresa para así ejercer un control sobre el proveedor de bienes o servicios críticos.

- 1) Este proceso inicia con una solicitud de requerimientos por los usuarios de cada área de la compañía el principal responsable es el jefe de cada área el cual recibe por mail dichas solicitudes las cuales son aprobadas y solicitadas al Jefe de compras.
- 2) El jefe de compras recibe todos los requerimientos y procede a buscar un proveedor que cumpla con los siguientes estándares como son:
 - a) El proveedor se encuentre activo en Registro Único de Contribuyente.
 - b) Emita facturas.
 - c) Calidad en productos y servicios
 - d) Certificados que garantice la confiabilidad del proveedor.
 - e) Certificado bancario y certificados comerciales.
- 3) El jefe de compras selecciona al proveedor y solicita cotizaciones para analizar las más convenientes en relación a las necesidades de la compañía tomando en consideración el presupuesto establecido, de este proceso son seleccionadas tres proformas las cuales son enviadas a la gerencia administrativa para la revisión y aprobación del proveedor más conveniente.
- 4) El gerente administrativo envía su aprobación al jefe de compras por mail el cual se contacta con el proveedor y solicita el bien o servicio.
- 5) El jefe de compras acuerda la fecha y hora de entrega del bien o servicio y las condiciones de pago, el proveedor entrega la factura al jefe de compras para la revisión de la misma.
- 6) El jefe de compras entrega factura y documentos de respaldo de la compra del bien o servicio al asistente contable, el cual se encarga del registro contable, la realización de los comprobantes de retención y la generación del pago respectivo ya sea este con cheque o transferencia.
- 7) Dichos pagos son revisados y aprobados por la gerencia administrativa y la gerencia general.

Flujograma actual proceso caja chica

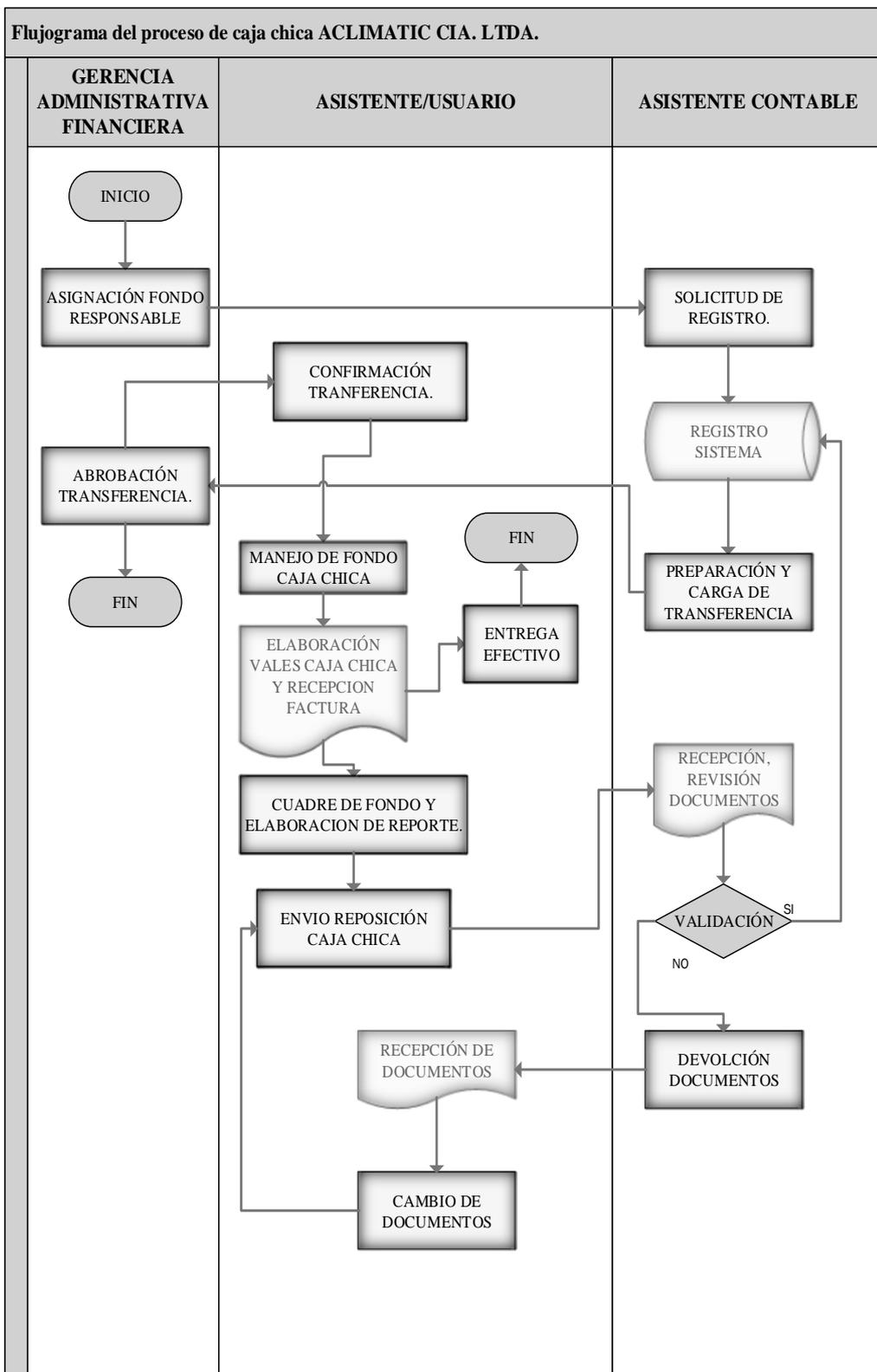


Figura 12. Proceso de caja chica, Elaborado por I.Palacios & M. Sierra, 2014.

Procedimiento del proceso de caja chica ACLIMATIC CÍA. LTDA.

Objetivo

Determinar los parámetros necesarios para la entrega de fondos de caja chica al personal que labora en ACLIMATIC CIA.LTDA.

- 1) Este proceso inicia con la asignación de los fondos de caja chica que son determinados por la gerente financiera la cual analiza las necesidades de cada departamento. Se detalla los valores asignados:

\$200 Caja chica instalaciones Quito

\$200 Caja chica instalaciones Guayaquil

\$400 Caja chica mantenimiento Quito

\$100 Caja chica Bodega Quito

\$100 Caja chica Bodega Guayaquil

\$ 80 Caja chica administrativo Quito

- 2) La asistente contable realiza el registro contable de los fondos asignados en la cuenta creada para cada fondo además de preparar la carga para la transferencia en el cash management de los valores la cual es aprobada por la gerente financiera.
- 3) El asistente o responsable entrega el efectivo solicitado para realizar los gastos los mismos que deben ser para cubrir los gastos menores de movilización, alimentación y materiales emergentes requeridos en Quito y Guayaquil.
- 4) El asistente o responsable encargado del manejo de caja chica debe elaborar los vales, recepción de facturas los cuales justifiquen los gastos realizados.
- 5) El asistente o responsable debe elaborar el reporte para entregar a contabilidad y se realice la reposición de los gastos una vez validada la información, es decir, que las facturas cumplan con los requisitos del Servicio de Rentas Internas SRI o de ser necesario la elaboración de liquidaciones de compras o servicios.
- 6) La asistente contable debe registrar las facturas, recibos o liquidaciones.
- 7) Se realiza los arqueos mensualmente para mantener un buen control de los fondos.
- 8) Los fondos de caja chica son reembolsados los días martes razón por la cual cada responsable debe presentar su liquidación de gastos los días lunes.

Flujograma actual proceso de pagos

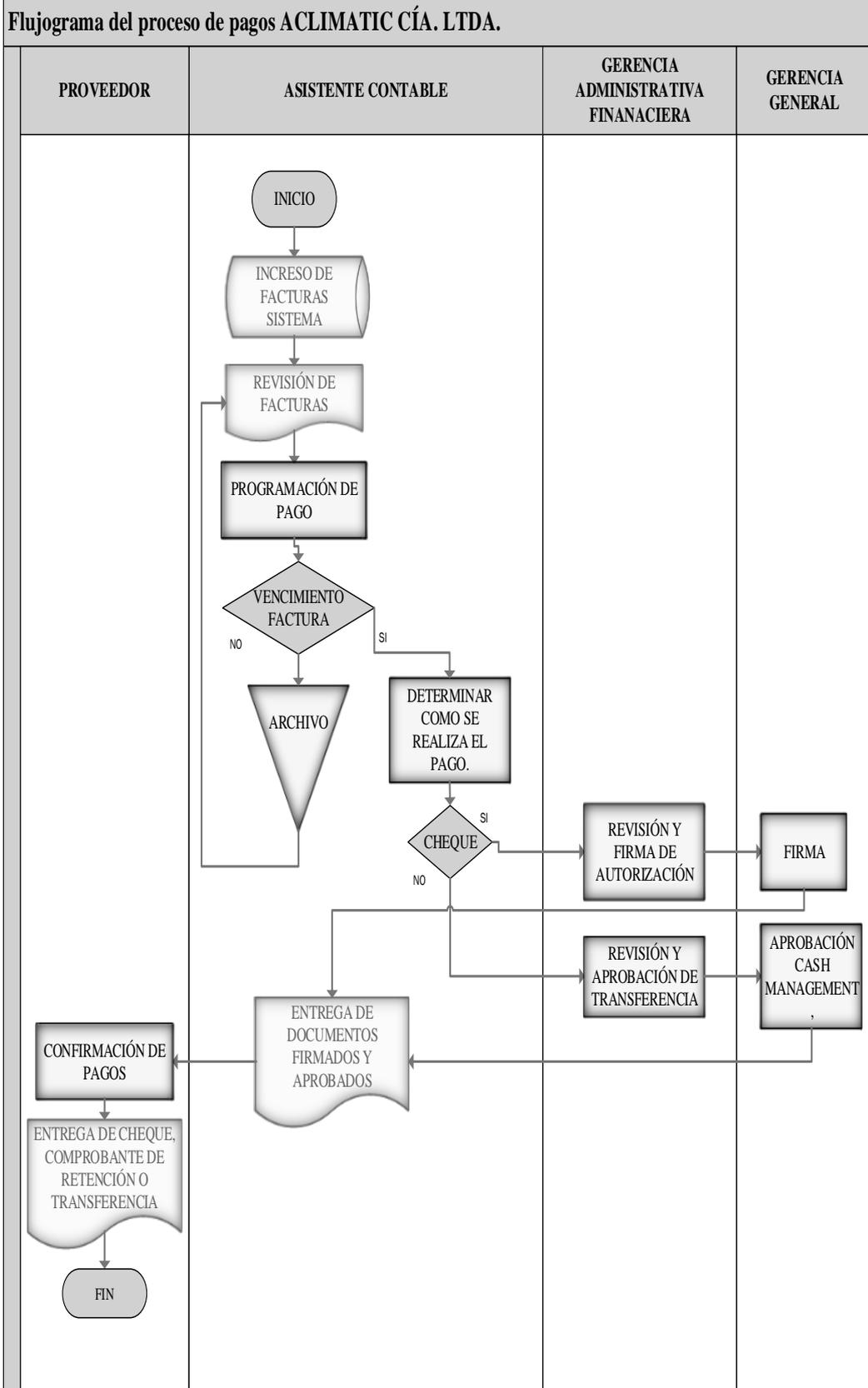


Figura 13. Proceso de pagos, Elaborado por I. Palacios & M. Sierra, 2014.

Procedimiento del proceso de pagos ACLIMATIC CÍA. LTDA.

Objetivo

Cancelar de manera justa, oportuna las obligaciones pendientes de pago con terceras persona para así generar buenas relaciones comerciales.

- 1) El asistente contable ingresa y registra facturas y pagos a realizar ya sean estos de:
 - a) Proveedores
 - b) Reposición de caja chica
 - c) Reposiciones de gastos de viaje
 - d) Servicios básicos
 - e) Anticipos
 - f) Prestamos empleados etc.

- 2) Una vez realizado el registro contable se procede a la revisión y programación de pagos diarios, para lo cual la asistente toma en consideración las fechas máximas de pago, si las facturas son de proveedores se considerara la fecha de vencimiento si esta está vigente se procederá a determinar el pago correspondiente el cual se verificará si se lo realiza con cheque o transferencia.
 - a) Si es cheque el asistente contable solicita la autorización a la gerente administrativa para la emisión de los mismos, una vez aprobado por la gerencia procede a la emisión de los cheques y solicita al gerente general la firma correspondiente para la confirmación y entrega al proveedor.
 - b) Si es transferencia se solicita la autorización a la gerente administrativa para la realización de la carga en el cash management, una vez aprobado por la gerencia se procede a solicitar la aprobación de las transferencias para la confirmación de pagos proveedores.

Caso contrario se mantendrá en el archivo para una nueva revisión la cual se realizara cada semana.

Flujograma actual del proceso de sueldos

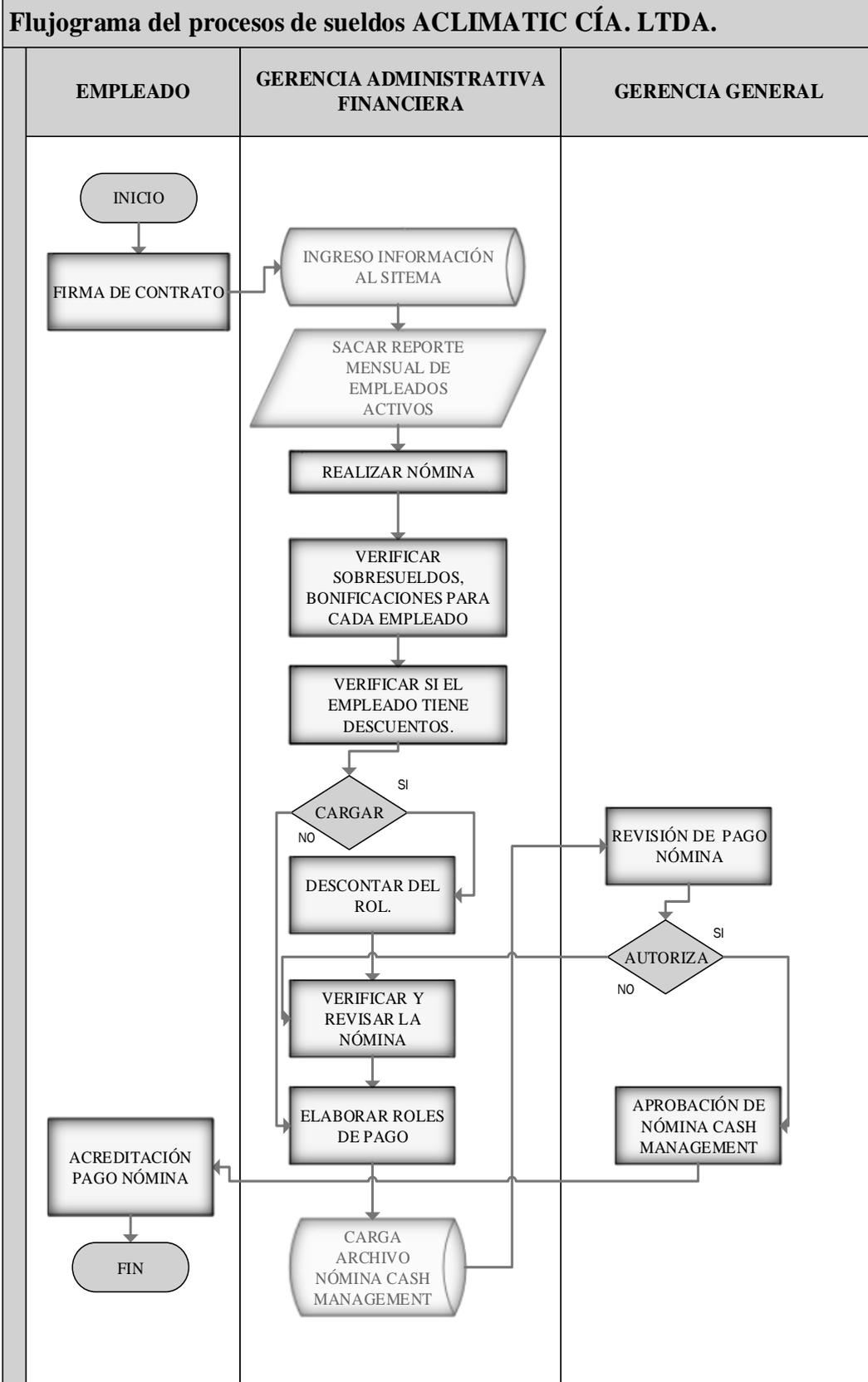


Figura 14. Proceso de sueldos, Elaborado por I. Palacios & M. Sierra, 2014.

Procedimiento del proceso de sueldos ACLIMATIC CÍA. LTDA.

Objetivos

Cancelar de manera oportuna los pagos de sueldos de los empleados que la empresa para así obtener confianza y colaboración con las actividades diarias en la compañía.

- 1) Este proceso inicia en el momento que el empleado firma el contrato ya que se genera una obligación con la compañía.
- 2) Una vez realizado y firmado el contrato con el empleado la gerente administrativa financiera ingresa la información del empleado en el sistema de la compañía considerado el sueldo, horas extras, sobresueldos, bonificaciones etc.
- 3) La gerente administrativa financiera saca un reporte mensual del sistema de los empleados que se encuentran activos con dicha información realiza la nómina, para esto verifica sobresueldos, bonificaciones, descuentos ya sean prestamos, aporte IESS es para así generar el archivo de nómina y enviar a la gerencia general para la autorización del pago de la misma.
 - a) Si se autoriza el pago el gerente informa a la gerencia administrativa.
 - b) Si no se autoriza el pago la gerente administrativa procede a la revisión de la nómina y generar un nuevo rol.
- 4) Una vez aprobado a nómina por el gerente general, la gerente administrativa procede a realizar el pago respectivo generando una carga de un archivo en el que detalla los valores y cuentas a acreditar en el cash management el cual es aprobado por el gerente general generando así el desembolso en cada cuenta del empleado.
- 5) La gerente administrativa realiza los roles de pago respectivos para cada trabajador en donde señala el sueldo, bonificaciones, y descuentos generados en cada mes como respaldo del pago respectivo a cada empleado.

Flujograma actual del proceso de declaración y pagos de impuestos

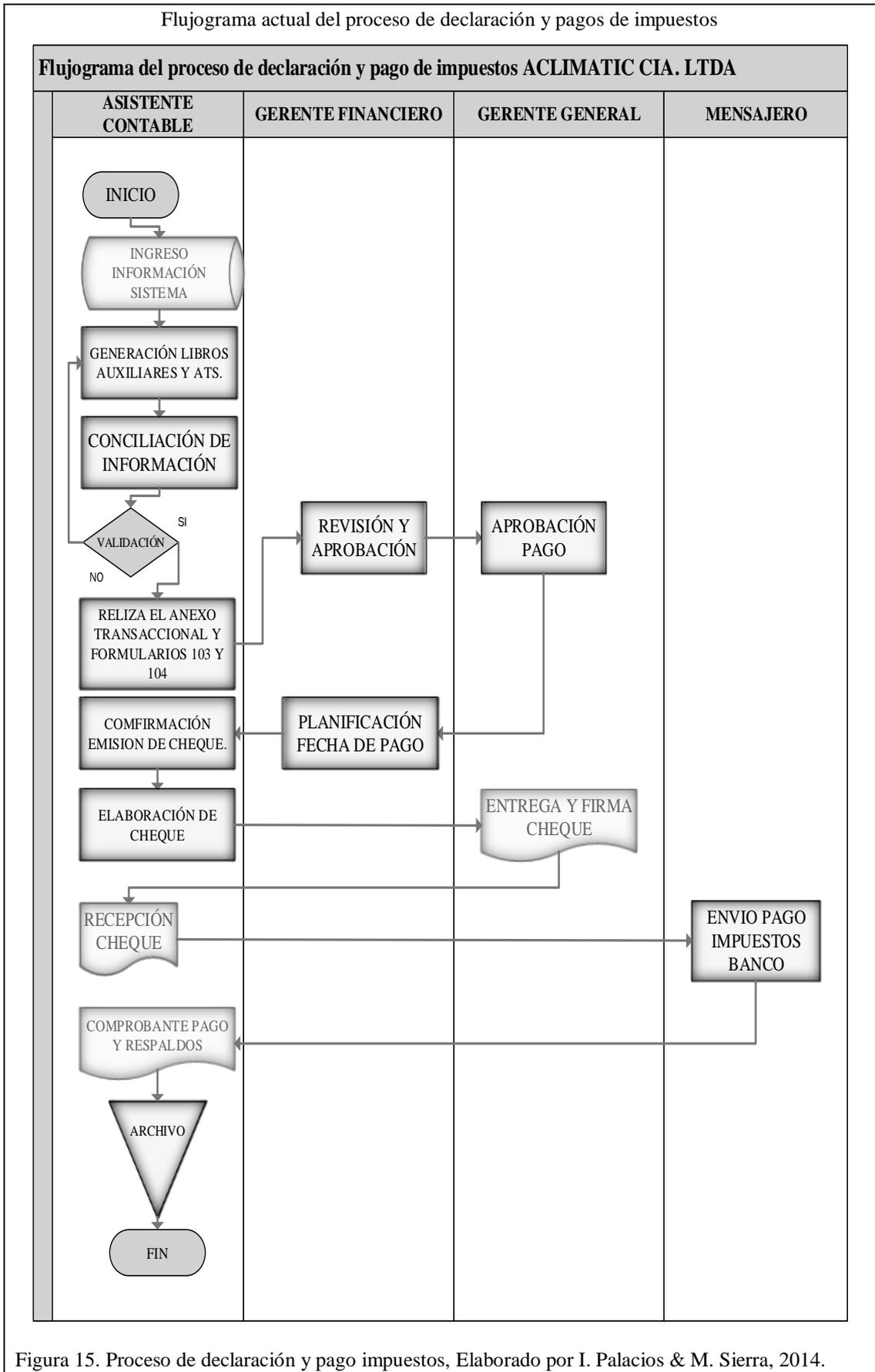


Figura 15. Proceso de declaración y pago impuestos, Elaborado por I. Palacios & M. Sierra, 2014.

Procedimiento del proceso de declaración y pago de impuestos ACLIMATIC CÍA. LTDA.

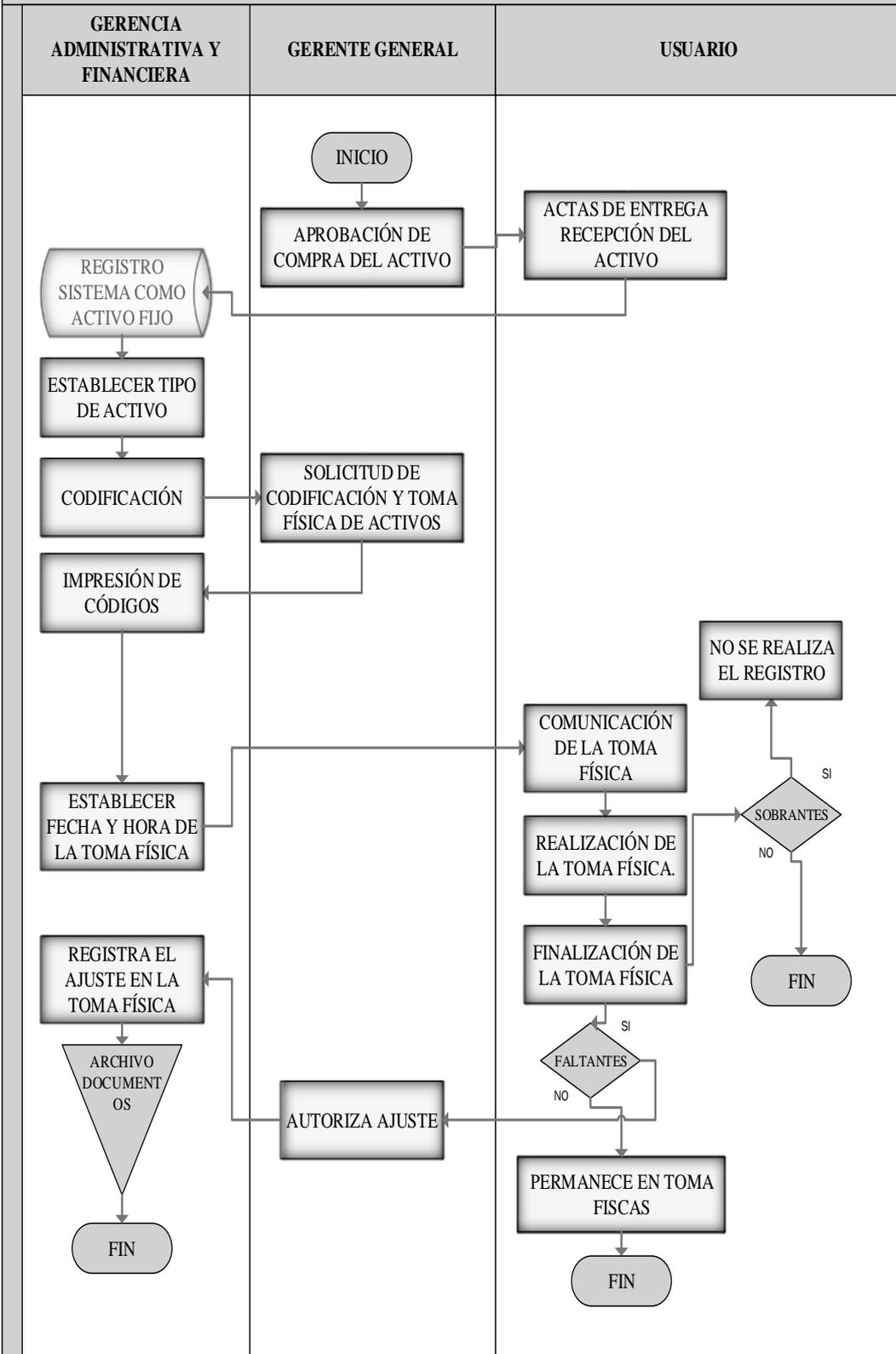
Objetivos

Declarar y pagar de manera oportuna los pagos de impuestos al Servicio de Rentas Interna para que la empresa pueda desempeñar sus actividades sin riesgo de multas, interés o cierre definitivo de su actividad económica.

- 1) La asistente contable ingresa la información al sistema para generar los libros auxiliares y la información del anexo transaccional (ATS) para realizar una conciliación y validación de la información.
- 2) Si la información obtenida es validada se procede a realizar los anexos transaccionales, formularios 103 y 104, si la información no es validada se procede a realizar un nuevo reporte y una nueva conciliación para determinar los errores.
- 3) Una vez validado se entrega la información a la gerencia administrativa financiera para la revisión y aprobación.
- 4) La gerente administrativa financiera solicita la aprobación del pago al gerente general, una vez aprobado el pago la gerente administrativo/a financiero/a planifica la fecha de pago y da la orden a la asistente contable para la elaboración de cheque respectivo.
- 5) La asistente contable elabora el cheque y entrega a la gerencia general para la respectiva firma.
- 6) Una vez firmado el cheque por el gerente general entrega a la asistente contable para él envío y realización del pago con el mensajero el cual debe traer todos los documentos de respaldo para que se pueda realizar el archivo de los mismos.

Flujograma actual del proceso de conteo físico de activos fijos

Flujograma del proceso de conteo físico de activos fijos ACLIMATIC CÍA. LTDA.



Procedimiento del proceso de conteo físico de activos fijos ACLIMATIC CÍA. LTDA.

Objetivos

Mantener actualizados los registros de los activos fijos existentes la empresa mediante la toma física de inventarios de activo fijo.

- 1) Se genera una compra de un bien el cual es aprobado por la gerencia general para determinar si es un activo, la gerente administrativa financiera debe considerar lo siguiente para realizar el registro contable:
 - Costo de adquisición mayor a \$500,00.
 - Tener una duración mayor de un año.
 - Estar bajo el control de la cía.
 - Sirva para generar beneficios futuros para la cía.
- 2) Una vez aprobado la compra, se realiza un acta de entrega recepción por la gerente administrativa financiera y cada empleado de ACLIMATIC CÍA LTDA es responsable del uso, cuidado y control de los activos que le han sido entregados.
- 3) La gerente administrativa financiera realiza el registro del activo, su codificación la cual es solicitada por el gerente general.
- 4) El gerente general solicita la realización de la toma física de los activos y su codificación a la gerente administrativa financiera la cual procede a la impresión de los códigos asignados a cada activo y los documentos para el inventario estableciendo la hora y la fecha de la toma física.
- 5) Se comunica a cada usuario o responsable del bien sobre la toma física y si existe alguna novedad como:
 - a) El activo no se encuentra físicamente se procede a informar a la gerencia general sobre este problema y determina si es responsabilidad del usuario se procede a descontarle dicho valor, si no es responsabilidad del usuario da la autorización de que se envíe al gasto de la compañía.
 - b) Si se encontró algún bien que no fue registrado como activo no se realiza ningún proceso para activarlo como activo.

- 6) Una vez realizada la aprobación del ajuste la gerencia financiera procede a registrar la baja del activo y al archivo de la documentación de la toma física realizada.

Flujograma actual del proceso de contratación del personal

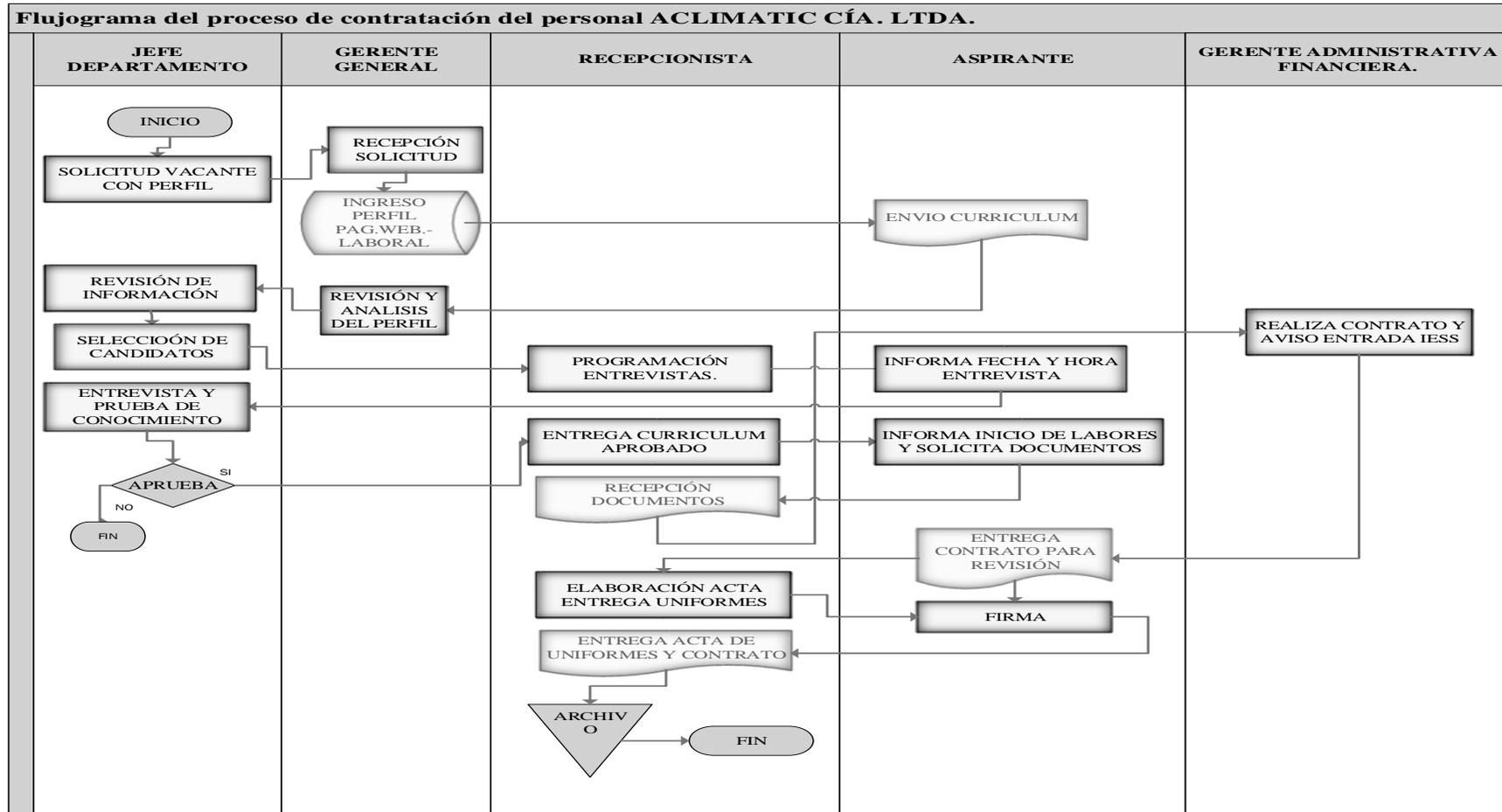


Figura 17. Proceso de contratación del personal, Elaborado por I. Palacios & M. Sierra, 2014.

Procedimiento del proceso de contratación del personal ACLIMATIC CÍA. LTDA.

Objetivo

Establecer políticas lo más justas posibles para los colaboradores y la empresa de tal forma que se promuevan el crecimiento económico de las partes.

- 1) Inicia con una solicitud de la vacante presentada por el jefe de cada departamento que lo requiere el cual envía el perfil al gerente general para su aprobación e ingreso de información a la página laboral.
- 2) Los aspirantes registran su hoja de vida la cual es revisada y analizada por el gerente general mismo que envía la información obtenida al jefe de cada departamento.
- 3) El jefe de cada departamento realiza la selección de los candidatos y envía la información de los seleccionados a la recepción para que realicen la programación de las entrevistas con cada aspirante.
- 4) El jefe de departamento realiza las pruebas y entrevistas de cada aspirante, una vez revisado las evaluaciones se selecciona al candidato que cumpla con el perfil y se procede a solicitar la documentación para realizar el respectivo contrato: copia de cédula de identidad, partidas de nacimiento de hijos, partida de matrimonio, record policial, certificado de salud ocupacional, croquis, planilla de servicios básicos, certificado bancario, fotos, certificados laborales, certificados de honorabilidad, copia de títulos y cursos realizados.
- 5) Dicha documentación es entregada a la recepcionista la cual notifica fecha y hora de inicio de labores.
- 6) La gerente administrativa financiera realiza la elaboración del contrato y aviso de entrada al IESS.
- 7) El aspirante revisa y firma el contrato. Una vez firmado el contrato en recepción se realiza el acta de entrega de uniformes, se escanea y se archiva la documentación en el file del personal activo.

Flujograma actual del proceso de inventario

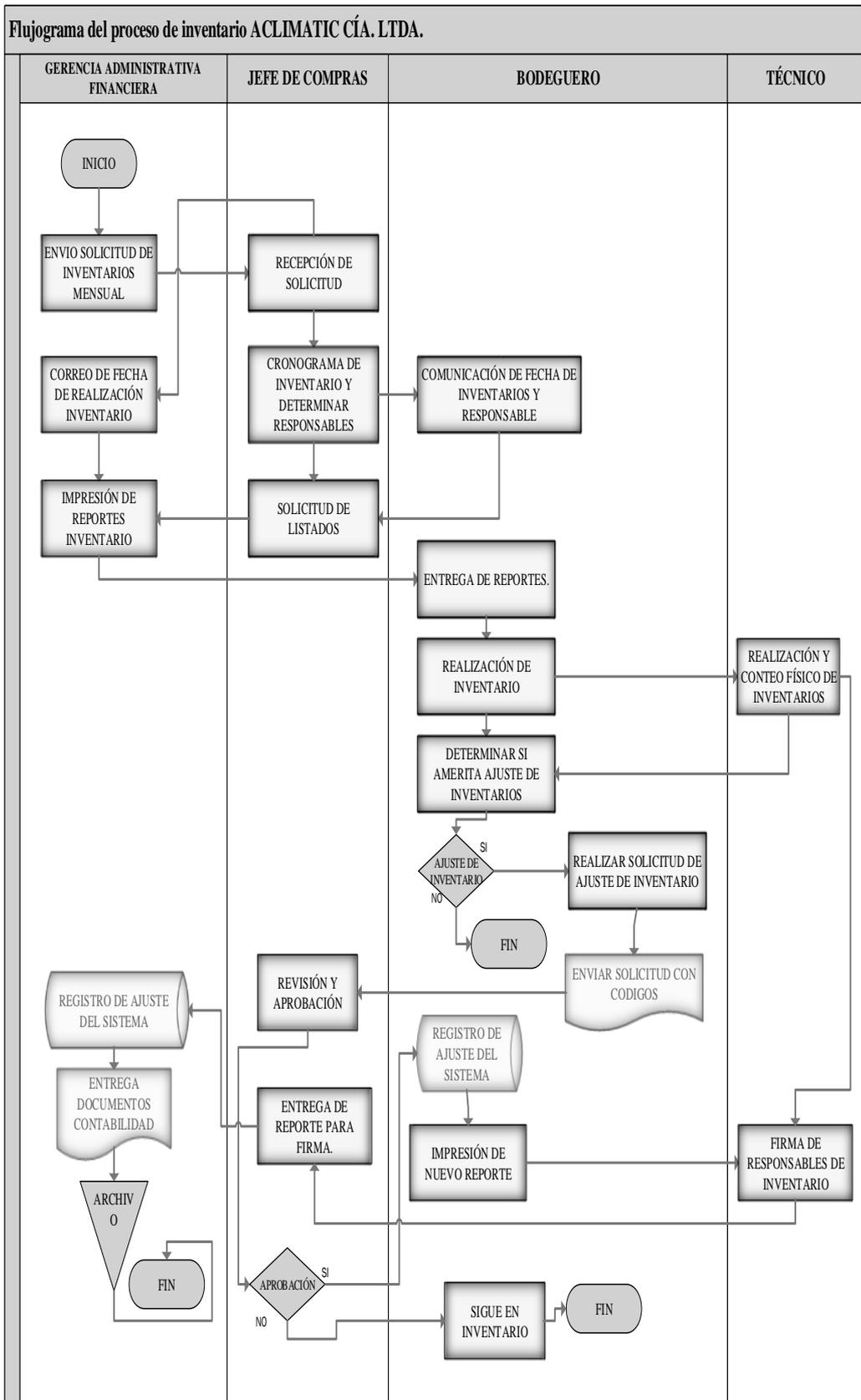


Figura 18. Proceso de inventario, Elaborado por I. Palacios & M. Sierra, 2014.

Procedimiento del proceso de inventario ACLIMATIC CÍA. LTDA.

Objetivo

Tener un control de los materiales que se utilizan en las actividades de la compañía tanto en los ingresos como egresos de los mismos.

- 1) La gerencia administrativa financiera realiza la solicitud de la toma física del inventario al jefe de compras, el cual realiza un cronograma determinando responsables y designando la fecha para la realización del mismo, comunica al bodeguero y al gerente financiera administrativa vía mail.
- 2) La gerente financiera administrativa genera los reportes a utilizarse en la toma física del inventario el cual es entregado al bodeguero para iniciar el conteo físico.
- 3) Una vez realizado el conteo físico se determinan las diferencias y se realiza los registros de ingresos y egresos para solicitar la aprobación de los ajustes al jefe de compras los cuales son aprobados y registrados en el sistema.
- 4) Se genera un nuevo reporte en el que se visualiza los ajustes correspondientes, todos los informes son firmado por los responsables de la toma física del inventario.
- 5) Esta documentación es entregada a contabilidad para su respectivo registro y archivo.

Flujograma actual del proceso de cobranzas

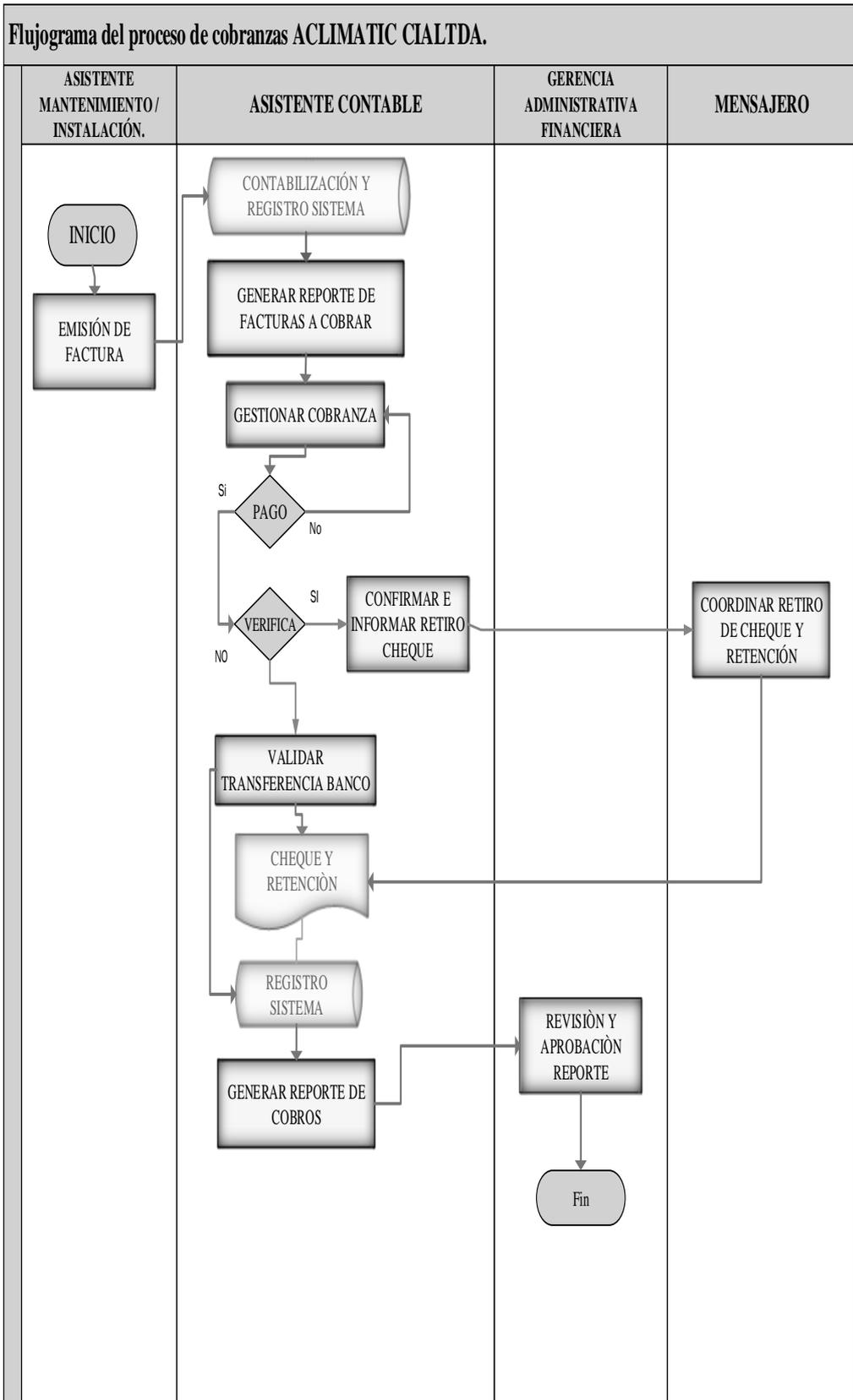


Figura 19. Proceso de cobranzas, Elaborado por I. Palacios & M. Sierra, 2014.

Procedimiento del proceso de cobranza ACLIMATIC CÍA. LTDA.

Objetivo

Realizar los cobros respectivos por los servicios brindados para evitar un incremento en la cartera vencida.

- 1) La asistente de mantenimiento o instalación genera la factura dependiendo del servicio que se prestó, y dicha factura es remitidas a contabilidad para el registro del asiento contable en el sistema.
- 2) La asistente contable genera un reporte de las facturas vencidas a la fecha y se da inicio a la gestión de cobranza a través de vía telefónica.
- 3) Se confirma si el pago se realizará con:
 - cheque
 - transferencia

Si el pago se realiza en cheque se confirma hora y fecha de retiro de cheque y retención lo cual es coordinado con el mensajero para el retiro de los mismos dicha documentación es remitido a la asistente contable para su registro.

Si el pago se realiza con transferencia se valida la información en el banco y se coordina el retiro de la retención para su respectivo registro en el sistema.

- 4) Una vez registrado los pagos semanales se genera un reporte para entregar a gerencia administrativa para su revisión y aprobación.

2.8 Análisis situacional

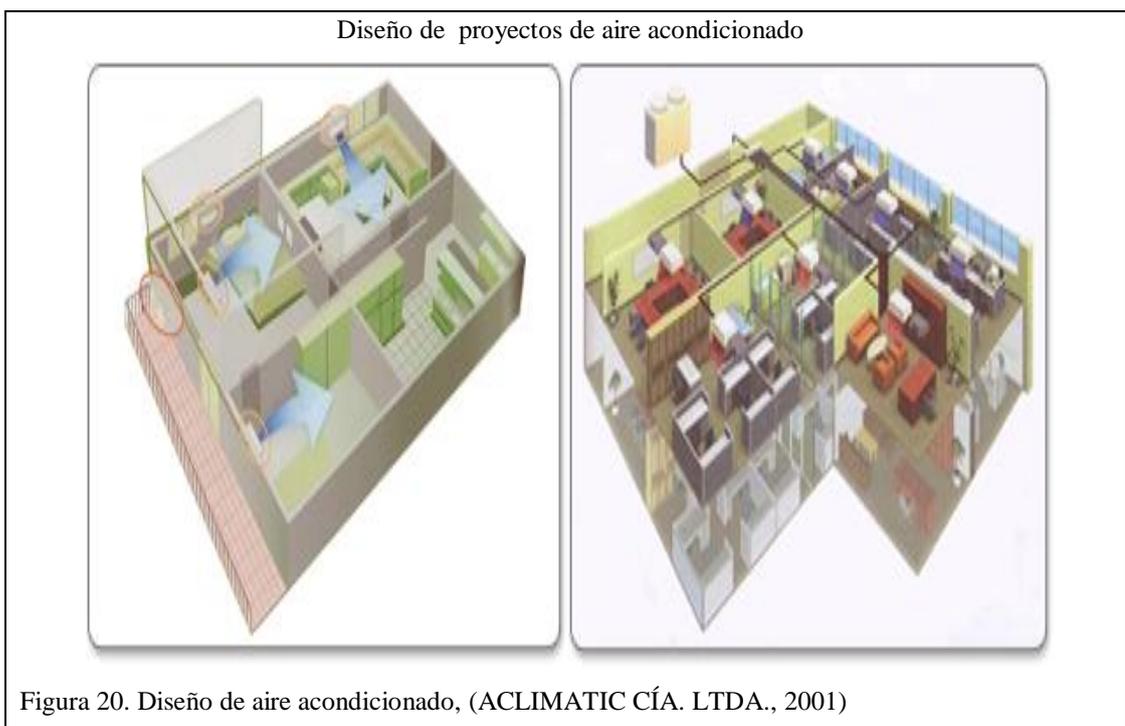
La empresa ACLIMATIC CÍA. LTDA. inició sus labores en el año 2001 tiene dos instalaciones que se encuentran ubicadas en la ciudad de Quito y Guayaquil las cuales cuentan con el departamento de ventas, estas aportan su gestión para las actividades de la empresa. Entre sus principales actividades tenemos el diseño, instalación y mantenimiento de sistemas de ventilación, aire acondicionado y ventilación mecánica.

2.8.1 Principales servicios

Diseño

La empresa diseña pensando en satisfacer al cliente. Para lo cual considera los siguientes aspectos:

- Lograr las condiciones de temperatura, humedad y calidad del aire.
- Eficiencia en el consumo de energía, y buscar la estética del lugar considerando el costo beneficio.



Instalaciones

Una vez que la oferta es aceptada se da inicio al proceso de instalaciones donde el principal objetivo es buscar la comodidad del cliente, garantizando un buen producto final.

Objetivo de instalación del proyecto



Figura 21. Objetivo de instalación, (ACLIMATIC CÍA. LTDA., 2001)

Mantenimiento

La empresa ofrece el servicio de mantenimiento 24 horas para lograr que el cliente se sienta satisfecho con el servicio logrando mejorar la vida útil de los aires acondicionados y sistemas de ventilación mecánica, disminuir la probabilidad de daños imprevistos aumentando así la eficiencia de los sistemas.

Mantenimiento aire acondicionado



Figura 22. Mantenimiento, (ACLIMATIC CÍA. LTDA., 2001)

2.8.2 Principales competencias

Las empresas seleccionadas solo atienden proyectos categoría A aunque no solo hacen aire acondicionado y ventilación mecánica, también sistemas contra incendios. Todas las compañías seleccionadas tienen como gerentes a ingenieros mecánicos de amplia trayectoria. La empresa más antigua es Imecanic, fundada en 1978. Hasta donde se sabe las otras compañías se derivaron de ella, la última fue Climec.

Tabla 5. Principales competidores

Competidores	% Participación
Imecanic Cía. Ltda.	44.50%
Seing Proaño Cía. Ltda.	18.81%
Climec S.A	7.88%
Aclimatic Cía. Ltda.	8.10%
Almeida Cía. Ltda.	20.71%
Total	100%

Nota. Principales competidores, ACLIMATIC CÍA LTDA., por I. Palacios & M. Sierra, 2015

2.8.3 Principales clientes

La empresa ACLIMATIC Cía. Ltda. entre sus principales clientes se encuentra los siguientes:

Tabla 6. Principales clientes

Clientes	% Participación
Bebelandia S.A	2.93%
Andes Petroleum S.A	1.02%
Banco Pacífico	2.67%
Banco Guayaquil	2.63%
Concel S.A	12.56%
Otros	78.20%
Total	100%

Nota. Principales clientes, ACLIMATIC CÍA LTDA., por I. Palacios & M. Sierra, 2015

Los cuales han requerido el servicio de la compañía a lo largo de este tiempo de funcionamiento, los mismos que han servido de referencia para incrementar su cartera de clientes, mejorando así el nivel de ventas y el crecimiento de la compañía y proporcionando así mayor oportunidad laboral.

2.8.4 Principales proveedores

La empresa ACLIMATIC CÍA. LTDA. entre sus principales proveedores se encuentra los siguientes:

Tabla 7. Principales proveedores

Proveedores	% Participación
Centuriosa S.A	11.06%
Climatrol S.A	5.07%
Angloecuatoriana S.A	7.10%
DNECV Cía. Ltda.	3.47%
Otros	73.30%
Total	100%

Nota. Principales proveedores, ACLIMATIC CÍA LTDA., por I. Palacios & M. Sierra, 2015

Nos proveen de productos para la instalación y mantenimiento de los sistemas de aire acondicionado y sistemas de ventilación con artículos de excelente calidad a precios convenientes, con facilidades de pago para lograr así eficiencia y eficacia en nuestro servicio.

2.8.5 Análisis estado de resultado integral ACLIMATIC CÍA. LTDA.

En la empresa ACLIMATIC CÍA. LTDA. se analizó el estado de resultado integral de los años 2012 -2013 en el que se puede observar las variaciones que existieron en este período.

En el año 2013 hubo una disminución considerable ya que el nivel de ventas bajo, debido a que en el año 2012 se facturaron proyectos que se negociaron y se efectuaron

en el año 2011 que significaban fuertes ingresos para la compañía por ejemplo proyectos con IDE y FLOPEC.

Además en el año 2013 disminuyó los contratos con el sector público debido a la cartera vencida que se mantenía con las instituciones de este sector.

La vida de la compañía es las ventas del servicio de aire acondicionado y ventilación mecánica pero al no contar con el personal indicado para desarrollar esta actividad el nivel de ventas se vio afectado produciéndose una disminución.

A pesar de la situación que se evidenció para el año 2013 la empresa se encuentra estable desarrollando importantes proyectos y se espera para el año 2014 lograr las expectativas de crecimiento y rentabilidad que la empresa puede tener.

Uno de los objetivos es ampliar su mercado y recuperar clientes insatisfechos para lograr incrementar el nivel de ventas, otro de los objetivos es manejar un presupuesto para la asignación de costos y gastos a cada departamento en base a sus aportaciones y necesidades.

Adicional es necesario reestructurar procesos y manejar un mejor control de las actividades para optimizar la gestión de los recursos y obtener mejores resultados económicos.

En el año 2013 existió una disminución en los gastos de operación debido a la incorrecta asignación de los gastos, además de la reducción del personal de ventas, lo que implicó la disminución de proyectos, calificación a clientes, sueldo, comisiones y bonificaciones de ventas, afectando así a los gastos administrativos y de ventas.

2.8.6 Análisis estado de situación financiera ACLIMATIC CÍA. LTDA.

En la empresa ACLIMATIC CÍA. LTDA. se analizó el estado de situación financiera de los años 2012 -2013 en que se puede observar las variaciones que existieron el año 2013 por la rotación continua del personal contable lo que ocasionó la incorrecta

asignación de valores en las cuentas contables debido a los criterios que manejaba cada gerente administrativo financiero.

En el año 2013 hubo una disminución considerable en los efectivos y equivalentes debido a que se realizó una mayor inversión en la compra de propiedad, planta y equipo, debido a la adquisición de un vehículo y equipos de computación por tal motivo se disminuyó la liquidez aumentando la cuentas comerciales por pagar en un 11.32%.

En comparación de los años 2012 y 2013 se pudo observar una disminución en las cuentas comerciales por cobrar del 14.76% una de las razones fue que varios de los clientes no tenían las facturas registradas en su sistema motivo por el cual no cancelan los valores adeudados, además de la disminución de las ventas.

En el año 2012 la compañía adoptó la política de provisionar los ingresos provenientes de proyectos realizados y no facturados a tiempo, las cuentas por cobrar al exterior por anticipos para la compra de equipos. En el 2013 se evidencia una reducción debido a que la provisión de los ingresos se encuentra en el año correspondiente y a su vez la compañía dejó de realizar importaciones, obteniendo como mejor alternativa la compra de equipos a proveedores nacionales, evitando así costos y gastos de importación.

En relación a los inventarios hubo un incremento del 6.15% para el año 2013 al ser el método de costeo: costo promedio involucra el incremento del inventario ya que se realiza un promedio entre los valores anteriores y actuales los cuales pueden tener un incremento al momento de su compra aumentando el costo del inventario.

Dentro de los activos no corrientes tenemos los pre pagados como son: seguros pagados por anticipado, arriendos, garantías por fin cumplimiento de obra, monitoreo de Hunter, matrícula del vehículo entre otros, en año 2012 este rubro tiene un fuerte incremento debido a una garantía de fiel cumplimiento de obra del cliente de seguros equinoccial.

El año 2012 la compañía incrementó sus pasivos corrientes debido a obtención de un préstamo el cual fue cancelado en el año 2013, también otras cuentas por pagar incrementaron por los anticipos entregados en el 2012 para realizarlos en el 2013.

Los pasivos por impuestos corrientes tuvieron un alto incremento por el nivel de facturación y compras a personas naturales lo que implica un mayor pago de impuestos al estado.

Los pasivos acumulados están comprendidos por provisiones de los beneficios sociales, decimos, fondos de reserva, IESS patronal y la participación utilidades, el incremento que se refleja es por el aumento de personal en el año 2012 en comparación al 2013.

En año 2013 se adoptó por primera vez la NIIFs (Normas Internacionales de Información Financiera) lo que ocasionó un incremento en los resultados acumulados.

En el caso que la empresa ACLIMATIC CÍA. LTDA. tuviera que liquidar sus actividades los valores que tiene en activos cubrirían sus obligaciones registradas en el pasivo lo que nos muestra que a pesar de no tener mucha liquidez, sus obligaciones con terceros no son muy altas, lo cual también nos indica que, si poseen un margen de utilidad y crecimiento en sus actividades económicas.

Tabla 8. Estado de resultados ACLIMATIC CÍA. LTDA.

ACLIMATIC CIA. LTDA.
AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012 Y 2013
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL

<u>INGRESOS Y COSTOS</u>	2012	2013	DIFERENCIA	%
INGRESOS OPERACIONALES	\$3,386,493	\$2,484,678	-\$901,815	-26.63
COSTO DE VENTAS	-\$2,783,633	-\$2,173,604	\$610,029	-21.91
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$602,860	\$311,074	-\$291,786	-48.40
<u>GASTOS DE OPERACIÓN</u>				
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	-\$430,401	-\$345,370	\$85,031	-19.76
GASTOS DE VENTA	-\$19,661	-\$74,855	-\$55,194	280.73
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	-\$450,062	-\$420,225	\$29,837	-6.63
(PÉRDIDA)/UTILIDAD EN OPERACIONES	\$152,798	-\$109,151	-\$261,949	-171.43
<u>OTROS INGRESOS (EGRESOS)</u>				
OTROS INGRESOS (EGRESOS) NETO	-\$23,952	\$126,883	\$102,931	-4.30
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	\$128,846	\$17,732	-\$111,114	-86.24
<u>IMPUESTOS A LAS GANANCIAS</u>				
IMPUESTO A LA RENTA	-\$61,422	-\$20,909	\$40,513	-65.96
INGRESOS (GASTOS) POR IMPUESTOS DIFERIDOS	\$23,597	\$4,908	-\$18,689	-79.20
RESULTADO INTEGRAL	\$91,021	\$1,731	-\$89,290	-98.10

Nota. Estado de resultados integral, (ACLIMATIC CÍA. LTDA.)

Tabla 9. Estado de situación financiera ACLIMATIC CÍA. LTDA.

ACLIMATIC CÍA. LTDA.
AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012 Y 2013
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

	<u>ACTIVO</u>			
	2012	2013	DIFERENCIA	%
<u>Activos corrientes</u>				
Efectivos y equivalentes de efectivo	\$55,141	\$4,514	-\$50,627 -	91.81
Cuentas comerciales por cobrar, neto	\$291,068	\$248,108	-\$42,960 -	14.76
Otras cuentas por cobrar	\$322,594	\$234,544	-\$88,050 -	27.29
Inventarios	\$77,913	\$82,701	\$4,788	6.15
Activos por impuestos corrientes	\$72,149	\$70,883	-\$1,266 -	1.75
Total activos corrientes	<u>\$818,865</u>	<u>\$640,700</u>	-\$178,165 -	21.76
<u>Activos no corrientes</u>				
Propiedad, planta y equipo	\$36,117	\$118,941	\$82,824	229.32
Depreciación acumulada	-\$7,007	-\$13,031	-\$6,024	85.97
Propiedad, planta y equipo	\$29,110	\$105,910	\$76,800	263.83
Activos por impuestos diferidos	\$36,427	\$40,058	\$3,631	9.97
Otros activos no corrientes	\$376,592	\$8,405	-\$368,187 -	97.77
Total activos no corrientes	<u>\$442,129</u>	<u>\$154,373</u>	-\$287,756 -	65.08
Total Activos	<u>\$1,260,994</u>	<u>\$795,073</u>	-\$465,921 -	36.95

ACLMATIC CÍA. LTDA.
AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012 Y 2013
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

PASIVOS Y PATRIMONIO

Pasivos corrientes

Préstamos corrientes	\$389,561	\$110,418	-\$279,143 -	71.66
Cuentas comerciales por pagar	\$141,091	\$157,064	\$15,973	11.32
Otras cuentas por pagar	\$349,220	\$214,919	-\$134,301 -	38.46
Pasivos por impuestos corrientes	\$83,345	\$3,725	-\$79,620 -	95.53
Pasivos por acumulados	\$51,276	\$16,106	-\$35,170 -	68.59
Total pasivos corrientes	\$1,014,493	\$502,232	-\$512,261 -	50.49

Pasivos no corrientes

Préstamos no corrientes	\$0	\$34,241	\$34,241 -	
Obligaciones por beneficios definidos	\$135,526	\$147,644	\$12,118	8.94
Pasivos por impuestos diferidos	\$1,277	\$0	-\$1,277 -	1.00
Total pasivos no corrientes	\$136,803	\$181,885	\$45,082	32.95

Total Pasivos

\$1,151,296	\$684,117	-\$467,179 -	40.58
--------------------	------------------	---------------------	--------------

Patrimonio de los accionistas

Capital social	\$400	\$400	\$0	-
Reserva legal	\$469	\$469	\$0	-
Resultados acumulados	\$17,808	\$108,356	\$90,548	508.47
Resultado integral del ejercicio	\$91,021	\$1,731	-\$89,290 -	98.10
Total patrimonio de los accionistas	\$109,698	\$110,956	\$1,258	1.15

Total Pasivos y Patrimonio de los Accionistas

\$1,260,994	\$795,073	-\$465,921 -	36.95
--------------------	------------------	---------------------	--------------

Nota. Estado de situación financiera, (ACLMATIC CÍA. LTDA.)

2.9 Análisis FODA ACLIMATIC CÍA. LTDA.

Tabla 10. FODA ACLIMATIC CÍA. LTDA.

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad en el diseño, instalación y mantenimiento de nuestros productos. • Ofrece el servicio las 24 horas al día los 7 días de la semana. • Cliente fidelizada. • Facilidad para negociar precios con nuestros proveedores. • Buenas relaciones bancarias y comerciales 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productos de marcas ecológicas para la conservación del ambiente y también mayor durabilidad del servicio. • Crecimiento de la demanda del servicio. • Tomar en consideración las sugerencias de los clientes. • Ampliar la línea de productos para satisfacer al cliente. • Oportunidad para aprovechar nuevas tecnologías.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel de cartera vencida. • Falta de publicidad. • No cuenta con el compromiso y los recursos humanos suficientes. • Carencia de un control interno que permita el mejoramiento de los procesos dentro de la compañía. • Falta de liquidez. • Falta de controles en los procesos de cada departamento. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia cada vez más fuerte • Aumento de precios en las materias primas. • Aumento de costo de financiamiento. • Restricciones en importaciones • Aumento de aranceles.

Nota. FODA ACLIMATIC CÍA. LTDA., Elaborado por I. Palacios & M. Sierra, 2015

2.10 Determinar riesgos empresariales

Los riesgos dependen de las características de la empresa, su giro de negocio o su naturaleza dentro de las principales categorías tenemos riesgo de mercado, riesgo de crédito, riesgo operacional y riesgo competitivo.

En la empresa ACLIMATIC CÍA. LTDA., el riesgo de mercado se puede considerar el tipo de interés, el mismo que se genera por sobregiros solicitados a entidades bancarias cuando no se cuenta con el flujo de caja necesario para cubrir las obligaciones pendientes; el otro tipo de interés que se presenta es cuando no se cumple con las fechas de pago de las facturas generándose intereses por mora.

El riesgo de crédito produce varias dificultades en el flujo de la empresa, por el no pago de la cartera en las fechas que se establece ya que en base a estas se generan promesas de pago o se cuentan con esos recursos para pagos que no pueden retrasar por ejemplo quincenas, IESS e impuestos, para este riesgo es importante buscar las condiciones para disminuirlo ya que puede afectar en un alto grado la capacidad de la empresa en sus operaciones y en los pagos.

En el riesgo empresarial la principal eventualidad que se puede presentar es el fallo de los sistemas informáticos o conflictos laborales aquí también se puede considerar cuando los empleados afectan los intereses de la empresa en su propio beneficio; otro factor es el riesgo comercial ya que por la falta de ventas no se puede cubrir los costos y gastos de administración y operación.

El riesgo competitivo se relaciona a el posicionamiento de la empresa, aquí es muy importante la confianza que se logra en el ámbito comercial, ya que su reputación es un activo intangible que permite una buena competitividad.

CAPÍTULO 3

PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EMPRESA ACLIMATIC CÍA. LTDA.

3.1 Evaluación de las áreas

Gerencia técnica

- En esta área existe retraso en la elaboración de los proyectos solicitados por los clientes lo cual ocasionaría pérdida de la futura venta del servicio.
- En algunas ocasiones el departamento no planifica a tiempo la instalación del servicio a pesar que los clientes ya hayan entregado el anticipo lo que ocasiona una insatisfacción de los clientes.
- Falta de planificación en la compra de materiales lo que ocasiona un retraso en los procesos del departamento de compras y contabilidad generando una demora en la elaboración del balance.
- Existe un retraso en la entrega oportuna de la hoja técnica firmada por los responsables lo que retrasa el cobro de la factura afectando así al flujo de efectivo de la compañía.

Mantenimiento

- No se realiza de manera inmediata la facturación del servicio prestado, lo cual afecta a los resultados ya que no refleja los valores reales efectuados en el mes.
- Falta de personal de apoyo al jefe de mantenimiento para coordinar actividades en la ciudad de Guayaquil.
- Falta de control en la solicitud y liquidación de los fondos de viaje entregado a los técnicos.

Gerencia administrativa financiera.

- Falta de personal encargado de la cobranza lo que ha ocasionado que la cartera vencida incrementa afectando al flujo de efectivo de la compañía debido a que los cobros no se realizan en las fechas de vencimiento establecidas.
- Falta de personal encargado del área del recurso humano de la compañía lo que ha generado que la gerencia tenga que intervenir en este proceso operativo y la sobrecarga de trabajo para el área contable.
- Retraso en el proceso de contabilización de las ventas por falta de información entregada por parte del área de instalación y mantenimiento lo que ocasiona demora en la entrega oportuna de los balances y análisis de los mayores de las cuentas que intervienen.
- No tiene un control adecuado del archivo de documentos por ejemplo: las copias de la facturas de ventas y retenciones no cuenta con un secuencial para la correcta validación de la información lo que ocasionaría multas por el SRI, pérdida de respaldos para el cobro del servicio.

Ventas

- Falta de conocimiento del manejo del archivo de registro de clientes por partes de la ejecutiva comercial de Guayaquil.

3.2 Definir políticas.

ACLIMATIC CÍA. LTDA. no cuenta con políticas por escrito para cada departamento que permitan el mejoramiento y el control adecuado de cada procedimiento, por lo que sugerimos diseñar una propuesta de políticas que permitan la optimización de los recursos en las diferentes áreas.

En el Área de instalaciones o Gerencia Técnica las políticas que planteamos son:

- Realizar un cronograma de los proyectos con prioridades de entrega del servicio para evitar demoras y pérdidas del cliente.
- Realizar una lista de requerimientos de materiales con dos días de anticipación del inicio de la obra.
- Realizar la facturación dos días después de efectuada la inspección de la obra.

En el Área de Mantenimiento las políticas que planteamos son:

- Solicitar la entrega inmediata del RVM (registro visita de mantenimiento) una vez concluido el trabajo, para la emisión de la factura máximo 2 días de recibido el RVM.
- Llevar un registro de los fondos solicitados en el que conste el nombre, la fecha, el valor y el destino, para controlar de mejor manera la justificación de los fondos asignados, los cuales deben ser liquidados en 48 horas de su retorno.

En el Área de Gerencia Financiera Administrativa las políticas que planteamos son:

- Determinar el acceso para los usuarios del sistema contable de la compañía de acuerdo a la funcionalidad y jerarquía de cargos para lograr un mejor control y salvaguardar la información de la compañía.
- Verificar y actualizar constantemente la información registrada en el plan de cuentas según las necesidades de la compañía.
- Los registros contables realizados por los asistentes del departamento deben ser revisados por el contador general, todos los registros deben contener la firma de la persona que elaboró y aprobó.
- Las adquisiciones deben ser canalizadas a través del jefe de compras el mismo que debe realizar las cotizaciones determinando el mejor proveedor.

- Capacitar y evaluar al personal sobre los diferentes procesos y nuevas normativas tributarias y contables que permitan un buen manejo del área contable.
- Cada adquisición realizada debe tener adjuntado la factura original y 3 cotizaciones para verificar que se haya cumplido la política anterior, adicional debe constar la firma de autorización.
- Establecer un cronograma para la recepción de la información por parte de las diferentes áreas y realizar la entrega oportuna de los informes contables a la gerencia.
- Tener un buen control de los activos fijos generando un acta entrega – recepción en donde conste la marca, serie, modelo, color, estado y responsable del mismo.
- Establecer y realizar la codificación de los activos fijos.
- Controlar las bajas y altas de los activos fijos que posee la compañía.
- Realizar el trámite de pago de impuestos a través del convenio de débito bancario para evitar el uso del tiempo del mensajero en el pago de estos en el banco.
- Realizar un arqueo de caja mensualmente a los responsables de esta.
- Realizar los pagos a proveedores a través del retiro del cheque directamente en el banco lo que ayuda a minimizar las tareas operativas.
- El área de personal se encargará del manejo del recurso humano así como la nómina, la elaboración de los décimos, contratación, afiliación IESS, control de horas extras, selección del personal, entrega de uniformes, control de préstamos a empleados.
- Las facturas de venta y compra deben tener sello, nombre y fecha de recepción.
- Las facturas de compra deben ser entregadas a contabilidad con firma de autorización de la misma.
- La asistente contable debe verificar que tanto la factura original y copia como en el sistema se encuentren anuladas.
- El personal de archivo debe verificar el secuencial de las facturas de ventas y retenciones, caso contrario notificar al responsable.
- La asistente contable es la única persona autorizada para anular las facturas de ventas previo envío de mail de los responsables de la facturación.

- El contador debe realizar la anulación de los cheques cuando se requiera.
- Liquidar los fondos de viaje en 48 horas de su retorno.
- Llamar a los proveedores para notificar que se encuentra lista la retención para su retiro.
- Controlar diariamente las fechas de vencimiento de las facturas de venta para realizar su respectiva cobranza.
- La asistente contable encargada de la cobranza debe controlar que todos los cheques y retenciones confirmadas sean retiradas por el mensajero.

3.3 Organigrama estructural

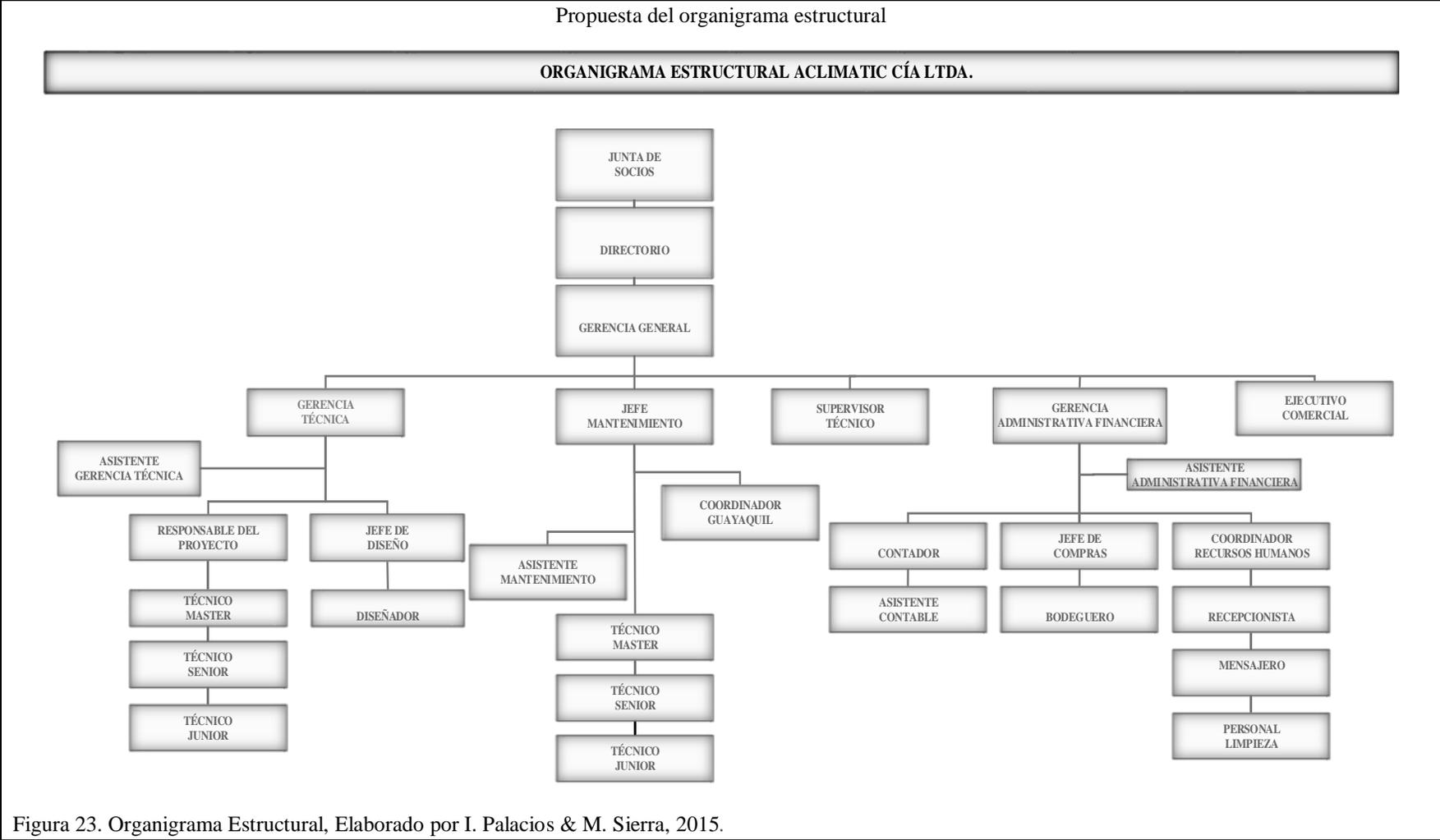


Figura 23. Organigrama Estructural, Elaborado por I. Palacios & M. Sierra, 2015.

3.3.1 Funciones organigrama funcional

Junta de accionistas

- Máxima autoridad y órgano supremo de la compañía
- Revisar los informes presentados por los administradores
- Tomar las medidas para cumplir los estatutos
- Obligar a todos los socios incluso los ausentes a cumplir las decisiones tomadas por la junta en conformidad con la ley y el estatuto.

Directorio

- Desarrollar nuevos proyectos de negocios dentro de la compañía (nuevos productos o mercados).
- Realizar alianzas estratégicas para mejorar la productividad del negocio.
- Aprueban la implementación de nuevos procesos y procedimientos para mejorar el sistema de la organización.

Gerente general

- Ser el representante legal de la empresa.
- Evaluar el cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Desarrollar y evaluar objetivos y metas a corto y largo plazo.
- Revisar los informes entregados por cada departamento o área.
- Presentar al directorio los estados financieros e informes sobre la situación de la empresa.
- Realizar el informe anual de la situación de la compañía para la junta de socios.

Gerencia técnica

Objetivo

La gerencia técnica es un órgano que tienen como finalidad coordinar y diseñar la ejecución de proyectos, con el apoyo técnico del jefe de diseño y responsables del proyecto para brindar así un excelente servicio a los clientes.

Funciones

- Proponer a la gerencia general la implementación de nuevos proyectos.
- Proponer en coordinación con la ejecutiva comercial nuevas políticas de crédito para los clientes.
- Dirigir la evaluación permanente de la instalación de aires acondicionados y ventilación mecánica.
- Asesorar a los clientes o contratistas sobre la instalación y diseño del aire acondicionado o sistema de ventilación.
- Evaluar y proponer metas y presupuestos para el desarrollo de nuevos proyectos.
- Preparar programas para la supervisión del avance de los proyectos.
- Coordinar el avance de la ejecución de los proyectos.
- Coordinar con el departamento contable la liquidación financiera del proyecto.
- Supervisar las actividades realizadas por parte del personal que se encuentra bajo su cargo.
- Supervisar que la documentación de los proyectos sea entregada y archivada correctamente.
- Autorizar la proyección de los fondos de viaje solicitados a contabilidad.
- Realizar informes de las actividades del departamento para la gerencia general.
- Revisar los planos elaborados por jefe de diseño o diseñador.

Asistente gerencia técnica

Objetivo

Ejecutar actividades de apoyo administrativo con responsabilidad y confiabilidad para el desarrollo de las actividades del departamento.

Funciones

- Realizar el seguimiento con el contratista de la entrega de los documentos al término del proyecto para su respectiva facturación.
- Receptar, clasificar, registrar y archivar la documentación.

- Realizar un cronograma para la ejecución de los proyectos en coordinación del gerente técnico.
- Atender y efectuar llamadas mantener actualizada la agenda del gerente técnico programando las reuniones y citas.
- Organizar los expedientes técnicos de los proyectos.
- Redactar documentos de acuerdo a las instrucciones de la gerencia.
- Controlar y distribuir los suministros de oficina para el departamento.
- Realizar la proyección de los fondos viajes en coordinación con la gerencia técnica.
- Realiza la solicitud y liquidación de los fondos de viaje para el personal técnico.
- Manejo y reposición de caja chica del departamento.
- Realizar otras actividades designadas por la gerencia general.

Responsable del proyecto

Objetivo

Realiza actividades de apoyo para la gerencia técnica en lo que es la formulación, evaluación y ejecución de los proyectos que están a cargo de la gerencia.

Funciones

- Responsable del seguimiento y supervisión del producto diseñado.
- Presentar apoyo y asesoramiento a la gerencia técnica una vez realizada la evaluación del proyecto.
- Solicitar y controlar las cantidades de los materiales despachados para cada proyecto.
- Realizar la hoja técnica (informe) una vez culminada el proyecto.
- Realizar un informe sobre las actividades desarrolladas en el cumplimiento de sus funciones.
- Brindar apoyo al jefe de diseño para el desarrollo del proyecto.
- Controlar y distribuir las actividades de los técnicos de acuerdo al proyecto.

Técnico master

Objetivo

Brindar apoyo en las actividades de instalaciones asignadas por el responsable de proyectos o gerente técnico.

Funciones

- Fomentar la comunicación
- Promover y manejar el trabajo en equipo
- Buscar la satisfacción del cliente enfocado a la calidad
- Organiza y planifica las actividades asignadas por el responsable del proyecto
- Impulsa cambios orientado a resultados
- Instalaciones, arranque y pruebas de equipos de A/A hasta 25 TR
- Instalaciones de equipos de ventilación, arranque y pruebas hasta 20 cfm
- Mantenimiento de un sistema VRF
- Cumplimiento de disposiciones con responsabilidad y productividad

Técnico senior

Objetivo

Ser apoyo en el cumplimiento de las actividades para la instalación del aire acondicionado y sistemas de ventilación.

Funciones

- Manejar el control industrial, diseño e implementación.
- Fabricación de piezas especiales en tol y lana de vidrio.
- Limpieza de sistemas contaminados y arranque de estos.
- Instalación y/o mantenimiento de tableros de control automatizado.
- Instalación y arranque de A/A hasta 10 TRF.
- Instalación y arranque de un sistema VRF.

- Mantenimiento, arranque y pruebas de equipos de ventilación más de 5000 cfm.
- Cumplir con las disposiciones encomendadas.

Técnico junior

Objetivo

Cumplir con las disposiciones asignadas con productividad y responsabilidad.

Funciones

- Tener una comunicación efectiva.
- Conocimiento básico en climatización y ventilación.
- Prefabricación y montaje de ductos en tol galvanizado.
- Buen trato con el cliente o sus representantes.
- Diseño y elaboración de cuadros eléctricos.
- Manejo de vehículos.

Jefe de diseño

Objetivo

Diseñar y supervisar la elaboración de los requerimientos de los diferentes proyectos solicitado por los clientes.

Función

- Dirigir la evaluación y elaboración del diseño del proyecto.
- Proponer a la gerencia técnica los diferentes diseños para cada proyecto.
- Realizar el seguimiento del cumplimiento del diseño por parte del asistente.
- Revisar la elaboración del diseño junto con el responsable del proyecto en la cual evalúen si el diseño cuenta con los requerimientos del cliente.
- Verificar que el listado de materiales corresponda al diseño elaborado y aprobado.

Diseñador

Objetivo

Realizar los planos de acuerdo a los requerimientos de los clientes para determinar los materiales a utilizarse previo a la evaluación realizada por la gerencia técnica.

Función

- Realizar la evaluación técnica de los requerimientos de los clientes en coordinación con el gerente técnico.
- Realizar los planos en base a los parámetros entregados por el jefe de diseño.
- Estructurar y dibujar los planos de acuerdo a la evaluación realizada.
- Presentar y revisar los planos al jefe de diseño.
- Archivar los planos elaborados de cada proyecto.
- Realizar cualquier otra actividad designada por el jefe de diseño.

Jefe de mantenimiento

Objetivo

Controlar la ejecución de las actividades de mantenimiento distribuyendo, supervisando y controlando al personal a su cargo para garantizar el mejor funcionamiento del aire acondicionado y sistema de ventilación.

Función

- Solicitar al jefe de compras la adquisición de materiales y repuestos para la utilización de los mantenimientos.
- Suministra a su personal de materiales necesarios para sus tareas.
- Coordina y supervisa trabajos de mantenimiento y reparación.
- Elabora informes para la gerencia general de los avances de los mantenimientos realizados
- Planificación, coordinación y control de la bitácora de los trabajos de mantenimiento.

- Supervisa y controla el personal a su cargo.
- Detecta fallas y dificultades durante la ejecución de su trabajo y comunica la mejor solución.
- Estima los costos de las reparaciones necesarias.
- Reporte del manejo de los clientes.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas

Coordinador de Mantenimiento GYE

Objetivo

Ser el apoyo del jefe de mantenimiento en la ejecución de las actividades de mantenimiento distribuyendo, supervisando y controlando al personal a su cargo de la ciudad de Guayaquil para garantizar el mejor funcionamiento del aire acondicionado y sistema de ventilación.

Función

- Mantener liderazgo sobre el personal a su cargo.
- Promover el trabajo en equipo enfocado a la calidad y satisfacción del cliente.
- Organiza y planifica al personal de mantenimiento para cumplir las actividades organizadas para el mantenimiento de los equipos.
- Servicio al cliente.
- Resolver inconvenientes en los equipos de climatización, ventilación y refrigeración.
- Elaborar la bitácora de actividades diarias de los técnicos.
- Aprobación de los fondos de viaje personal de Guayaquil.
- Planificación, coordinación y control de la bitácora de los trabajos de mantenimiento.
- Supervisa y controla el personal a su cargo.
- Detecta fallas y dificultades durante la ejecución de su trabajo y comunica la mejor solución.
- Estima los costos de las reparaciones necesarias.
- Reporte del manejo de los clientes al jefe de mantenimiento.

- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas para el jefe de mantenimiento.
- Mantener actualizada la bitácora de las actividades del personal a su cargo.

Asistente mantenimiento

Objetivo

Desarrollar actividades de apoyo administrativo con responsabilidad y confiabilidad para el desarrollo de las actividades del departamento de mantenimiento.

Funciones

- Solicitar autorizaciones para el ingreso de los técnicos a realizar los trabajos de mantenimiento.
- Realizar y entregar las planillas de los trabajos realizados a contabilidad.
- Informes de las actividades de los clientes.
- Manejar documentos del departamento.
- Atención al cliente.
- Manejo del programa sismac.
- Mantener una base actualizada de los equipos.
- Controlar, manejar e imprimir los RVM de Quito y Guayaquil.
- Elaborar cierre de órdenes de trabajo.
- Realizar el presupuesto de fondos de viaje para aprobación del jefe de mantenimiento o coordinador de Guayaquil.
- Control de Boucher entregados al personal de las cooperativas de taxi Quito y Guayaquil.
- Control de vacunas del personal de mantenimiento.
- Control de solicitud de vacaciones para su aprobación y entrega al departamento de recursos humanos.
- Redactar documentos de acuerdo a las instrucciones de la gerencia.
- Controlar y distribuir los suministros de oficina para el departamento.

- Realiza la solicitud y liquidación de los fondos de viaje para el personal técnico.
- Manejo y reposición de caja chica del departamento.

Supervisor nacional

Objetivo

Brindar el apoyo necesario en las actividades a desarrollar por el departamento de instalaciones y mantenimiento.

Función

- Supervisar el avance de la ejecución de los proyectos de instalación.
- Supervisa trabajos de mantenimiento y reparación.
- Realizar trabajos designados por la gerencia técnica o jefe de mantenimiento.
- Vigilar que las actividades desarrolladas por los técnicos se realicen bajo las normas de seguridad.
- Capacitar al personal para realizar nuevas actividades tanto de instalaciones como mantenimiento.
- Evaluar a los técnicos los conocimientos para el desarrollo de sus actividades.
- Visitar las obras de la empresa para supervisar su correcto desarrollo.
- Vigilar y controlar que todo el personal técnico cuente con las herramientas de trabajo.
- Realizar una inspección del manejo de las herramientas y el uso de las mismas.

Gerente administrativo/a y financiero/a

Objetivo

Optimizar los procesos administrativos, el manejo de los inventarios, entre otros procesos financieros de la organización.

Funciones:

- Análisis de los aspectos financieros para toma de decisiones.
- Realizar análisis de las inversiones realizadas o por realizar determinando las mejores alternativas para invertir o financiar dichas inversiones.
- Realizar análisis de las cuentas del balance general, estado de resultados con el objetivo de obtener información de la posición financiera de la compañía.
- Determinar la forma de obtener fondos y proporcionar financiamiento para la adquisición de activos, compra de productos que intervengan en la prestación del servicio de la compañía.
- Realizar y analizar los flujos de efectivo en las operaciones de la compañía.
- Elaborar y analizar el presupuesto en el que muestre la situación económica y financiera de la compañía así como los resultados a alcanzarse en este periodo, dicho presupuesto debe ser realizado con un alto grado de probabilidad y certeza.
- Controlar que las diferentes áreas no superen del presupuesto asignado evitando así gastos innecesarios en la compañía.
- El gerente financiero interactúa con los otros departamentos para que la organización opere de manera eficiente.
- Entregar y elaborar informes, reportes y análisis financieros de ventas, mantenimiento e instalación de la situación actual de la empresa en relación a los estados financieros al gerente general.
- Manejo y supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias con el SRI, asegura también la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna para el uso de la gerencia.
- Supervisar temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones.
- Administrar y autorizar préstamos para empleados.
- Manejar una relación directa con Bancos (obtención y renovación de préstamos, transacciones en dólares, etc.).
- Autorizar y aprobar los respectivos pagos.
- Verificar y analizar la cartera de proveedores y aprobar los pagos.

Asistente administrativa

Objetivo

Apoyar a la gerencia administrativa en las diferentes actividades.

Funciones

- Atención al cliente.
- Manejo de caja chica.
- Manejo de suministros de oficina y cafetería.
- Coordinación de los viajes de los diferentes técnicos y gerentes.
- Elaboración de memos y cartas.
- Asistencia directa de Gerencias.
- Archivar documentos.
- Coordinación de las compras con la Gerencia.
- Cobros a clientes todos los viernes de acuerdo al listado entregado por el asistente contable.
- Mantener un control de los servicios básicos que hay que pagar. (Elaborar un reporte mensual de los que hay que pagar para que contabilidad pueda realizar las provisiones correspondientes).

Contador

Objetivo

Planificar, organizar y coordinar el área contable para obtener la consolidación de estados financieros a su vez se encarga de establecer y coordinar la ejecución de las políticas relacionadas con el área contable, asegurando que cumplan las normas contables y con las políticas específicas de la empresa.

Funciones

- Elaborar los estados financieros en fechas requeridas por la gerencia con información.
- Realizar informes de la situación financiera de la compañía para entregar a la gerencia.
- Realizar y presentar informes que requiera la junta de socios de la compañía.
- Verificar y depurar cuentas contables.
- Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad en función con el plan de cuentas de la compañía.
- Examinar el valor de los inventarios de mercadería y efectuar ajustes respectivos.
- Revisar reportes de ventas mensual comparativas con periodos anteriores.
- Participar en las sesiones del comité de gastos de la empresa.
- Coordinar la elaboración del presupuesto general y dar seguimiento al mismo.
- Asignar y supervisar las tareas y actividades de la asistente de contabilidad.
- Verificar que la asistente contable desarrolle en forma correcta sus funciones realizando capacitación constantemente.
- Participar de reuniones con la gerencia financiera para el análisis de información.
- Realizar las declaraciones de impuestos.
- Revisar la contabilización de las facturas.
- Revisar correo electrónico y comunicaciones recibidas.
- Realizar conciliaciones bancarias.
- Realizar asientos contables por la compra de activos.
- Registrar asientos contables por obligaciones bancarias.
- Activación y codificación de activo.
- Elaboración de la hoja de entrega recepción.
- Revisar y comparar gastos mensuales.
- Preparar asientos por ajustes varios a la contabilidad.
- Registro de las inversiones transitorias y otras realizadas en por la compañía.

Asistente contable

Objetivo

Apoyar al contador con los registros contables de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos con el fin de mantener actualizados los movimientos contables de la compañía.

Funciones

- Recepción de facturas de compras, reposiciones de caja chica, fondos de viaje y demás documentos para su respectiva revisión, registro contable.
- Coordinar el pago a proveedores, fechas de vencimiento y valores de pago.
- Custodio de Chequeras y claves bancarias.
- Archivar la documentación contable de la compañía.
- Elaboración de comprobantes de retención.
- Verificar el correcto registro de las cuentas de gastos.
- Revisar la codificación de las diferentes cuentas bancarias de proveedores.
- Recibir depósitos y cheques para su respectivo registro.
- Participa en la elaboración de inventarios.
- Cumplir y hacer cumplir con las normas y procedimientos de la compañía.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Emitir facturas de servicios prestados.
- Realizar cualquier otra tarea asignada por el contador.

Jefe de compras

Objetivo

Programar y controlar las adquisiciones de materiales, materia prima para el funcionamiento de la compañía.

Funciones

- Encargarse de la adquisición, manejo, almacenamiento, stock, seguridad de insumos.
- Controlar que las áreas de almacenamiento se encuentren completamente limpias y ordenadas.
- Abastecer de materia prima y materiales a los usuarios.
- Buscar, seleccionar y mantener proveedores competentes.
- Proponer e implantar procedimientos para realizar las compras.
- Recibir y revisar las proformas enviadas por los proveedores para evitar que se paguen precios excesivos.
- Verificar la correcta realización de inventarios y control de los mismos.
- Generar y controlar el presupuesto asignado.
- Supervisar continuamente al personal a su cargo.
- Cumplir y hacer cumplir políticas y procedimientos.

Bodeguero

Objetivo

Resguardar los bienes materiales adquiridos para ser utilizados en labores propias de la compañía, llevando un registro de los mismos.

Funciones

- Llevar un registro de entradas y salida de materiales, que permanecen en bodegas.
- Archivo de documentos que acreditan la existencia de materiales en bodega.
- Llevar actualizadas las tarjetas de control de existencias.
- Aislar elementos combustibles e inflamables para prevenir riesgos.
- Firmar las respectivas facturas acreditando la recepción de los bienes.
- Actualizar el inventario de bodegas informando al jefe de compras para evitar que se mantengan en stock inutilizable.
- Indicar oportunamente al jefe de compras en caso de pérdidas detectadas.
- Mantener limpia el área de trabajo.

Coordinador de recursos humanos

Objetivo

Controlar, administrar, dirigir y coordinar actividades relacionadas con la selección, contratación, capacitación del personal.

Funciones

- Realizar la selección, entrevistas y contratación del personal.
- Realizar el ingreso del personal.
- Efectuar las planillas del IESS.
- Planificar capacitación al personal de la empresa.
- Realizar la nómina de la compañía.
- Archivar la documentación del personal de la compañía.
- Controlar los horarios de entrada, salida, almuerzo, permiso del personal, horas extras.
- Realización de actas de finiquito.
- Realizar trámites en el ministerio de trabajo.
- Efectuar propuestas de alzas de sueldos conjuntamente con la gerencia.
- Verificar el cumplimiento del reglamento interno de la compañía.
- Realizar y entregar los roles de pago de los empleados.
- Confirmar si el empleado puede realizar préstamos o anticipos, previa a la autorización del gerente financiero.
- Supervisar al personal con el cumplimiento de sus actividades.

Recepcionista

Objetivo

Atender a los clientes, proveedores y demás visitante canalizándolos a las distintas áreas, para así mejorar la imagen de la compañía.

Funciones

- Atender llamadas entrantes y canalizarlas a las distintas áreas de la empresa.
- Efectuar las llamadas que le sean requeridas, en tiempo oportuno para confirmar la entrega de retenciones y pago en cheque.
- Enviar, recibir y archivar documentos.
- Tramitar solicitud de taxi.
- Mantener un registro de las llamadas.
- Gestionar la distribución de la correspondencia interna y externa recibida.
- Recibir a los visitantes, propiciando la atención por parte de la persona requerida, cuidando la seguridad de la empresa para el ingreso de visitantes.
- Anunciar el ingreso de visitantes a las diferentes áreas.
- Entrega de cheques y retenciones.

Mensajero

Objetivo

Realizar diferentes labores de mensajería.

Funciones

- Realizar depósitos en los diferentes bancos.
- Entregar documentación a proveedores, clientes, o lugares indicados.
- Retirar retenciones y pagos a clientes.
- Atender cualquier solicitud de la gerencia administrativa financiera.

Personal de limpieza

Objetivo

Mantener las instalaciones de la compañía completamente limpia para su mejor presentación.

Funciones

- Limpiar cada puesto de trabajo.
- Limpiar los baños de la compañía.
- Mantener la cafetería y los utensilios completamente limpios.
- Limpiar vidrios y espejos que se encuentren en la compañía.
- Barrer y trapear pisos y baldosas.
- Vaciar los botes de basura de cada oficina.
- Realizar otras actividades solicitadas por las gerencias y jefaturas.

Ejecutivo de ventas

Objetivo

Compilar nuevos clientes, retener a los clientes existentes, para así alcanzar el volumen de ventas planteadas.

Funciones

- Recepar quejas, reclamos, agradecimientos para compañía.
- Realizar cartas de agradecimiento para los clientes.
- Realizar un informe para la gerencia general.
- Llamar y visitar a los clientes dándoles a conocer el servicio y las promociones.
- Llamar y visitar a los clientes morosos los cuales tienen créditos pendientes de cancelación, solicitándole la regulación del pago.
- Elaborar una proyección de ventas.
- Determinar estrategias para cumplir la proyección de ventas.
- Recepar requerimientos de los clientes y direccionar al departamento correspondiente, para la realización de la cotización.
- Actualizar semanalmente la información de los clientes.

3.4 Flujogramas de procesos.

Propuesta flujograma del proceso de fondos de viaje

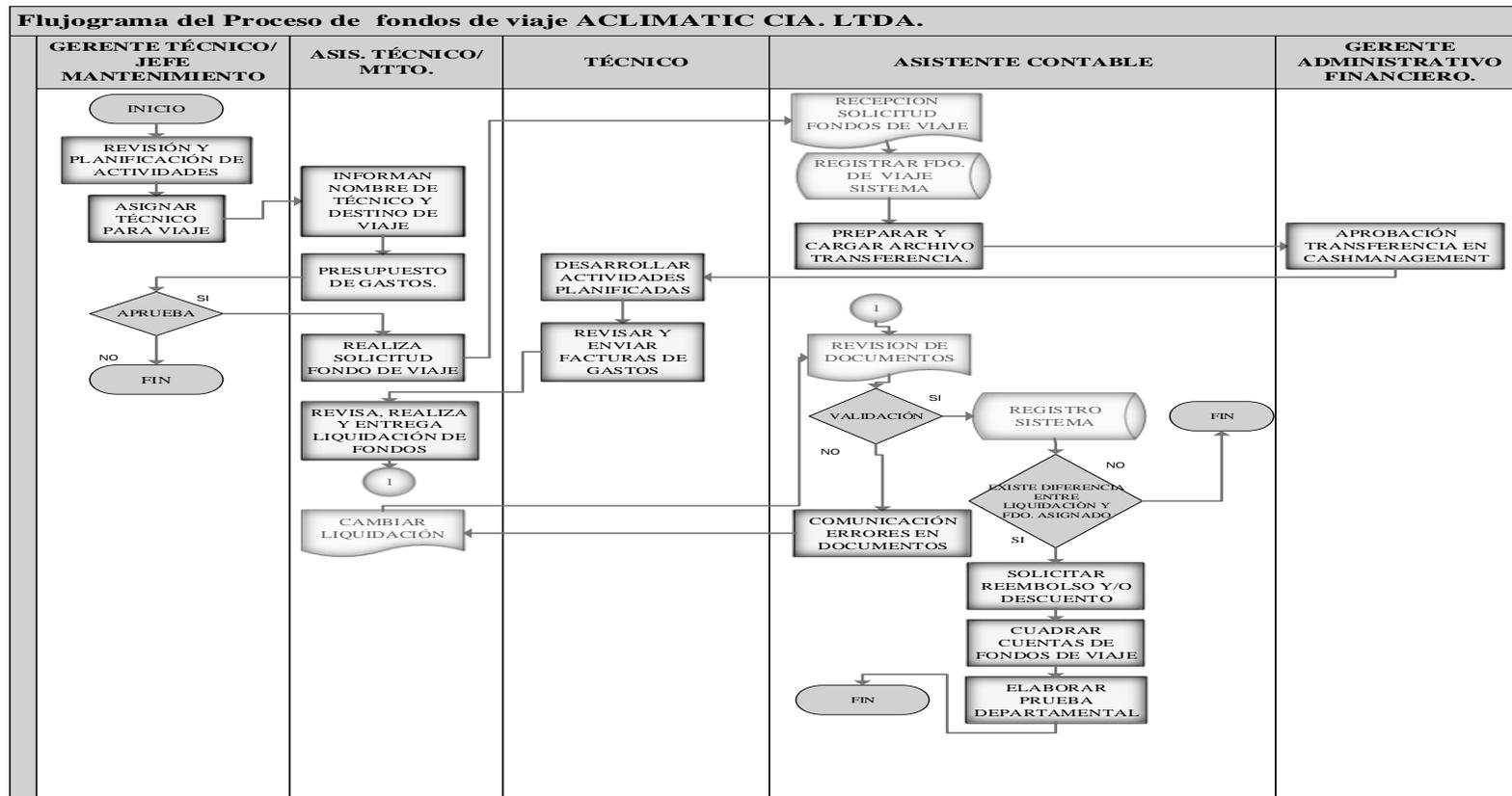


Figura 24. Propuesta proceso fondo de viaje, Elaborado por I. Palacios & M. Sierra, 2015.

Procedimiento del proceso de fondos de viaje ACLIMATIC CÍA. LTDA.

Objetivo

Entregar y normar de manera inmediata el valor designado para los gastos que realicen los empleados en los viajes designados por su jefe inmediato, para esto, cada responsable debe entregar la documentación al área contable de manera inmediata, teniendo en consideración los requisitos estipulados por el Servicio de Rentas Internas, y a su vez mantener un mejor control de los fondos emitidos.

- 1) Revisar y planificar por el gerente técnico y/o jefe de mantenimiento los trabajos que se realizaran fuera de la ciudad y designar el técnico que viajara a cumplir ese trabajo en el q acordaran el día de salida y el retorno del viaje.
- 2) Una vez realizada la planificación el gerente técnico y/o jefe de mantenimiento informar a la asistente de la gerencia técnica y/o asistente de mantenimiento.
- 3) La asistente debe proceder a realizar un presupuesto de viaje tomando en consideración el lugar al se realiza el viaje, los días de hospedaje, la alimentación, y movilización, dicho presupuesto es entregado a su jefe inmediato para su aprobación.
- 4) Una vez revisado y aprobado por el gerente técnico y/o jefe de mantenimiento, la asistente procederá a solicitar dicho fondos a contabilidad, en la solicitud deberá incluir los siguientes datos:
 - Nombre completo de la persona q realizara el viaje.
 - Lugar de destino.
 - Motivo del viaje.
 - Días de estadía.
 - Valor designado para los gastos.

- 5) La asistente contable receipta la solicitud para su respectivo registro lo cual lo realiza como una cuenta por cobrar al empleado hasta que liquide el fondo, motivo por lo que se requiere que la solicitud contenga los campos antes mencionados.
- 6) Una vez realizado el registro la asistente contable carga el archivo verificando el número de cuenta y el banco a acreditar, dicha información es subida al sistema de transferencias del cash management para que la gerente financiera apruebe.
- 7) Se confirma a el técnico el valor acreditado, el mismo quien debe justificar los gastos 48 horas posteriores del regreso del viaje mediante comprobantes, recibos a nombre de él o de ser el caso que sean montos que superen los \$40 debe presentar factura a nombre de ACLIMATIC CÍA. LTDA. con su respectiva retención.
- 8) La asistente de cada área debe solicitar a cada técnico documentos para revisar y entregar la liquidación de los gastos al departamento de contabilidad.
- 9) La asistente contable debe validar si todos los documentos presentados cumplen con los requisitos del Servicio de Rentas Interna, si las facturas no están a nombre de ACLIMATIC CÍA. LTDA. debe realizar la liquidación de compras y servicios para respaldar los gastos presentados por el empleado, y si la factura está a nombre de ACLIMATIC CÍA. LTDA. se debe verificar la retención, en el caso que no se haya realizado la retención, se deberá realizar y de esta manera se valida si se debe devolver o descontar valores de los montos acreditados, si todos los comprobantes se encuentran correctos se registra en el sistema caso contrario se procede a devolver a la asistente de la gerencia técnica y/o mantenimiento para que devuelvan los documentos y se soliciten los cambios de los mismo.
- 10) Una vez entregada la documentación la asistente de la gerencia técnica y/o mantenimiento informa al responsable de los fondos el error existente para el respectivo cambio. Al realizar los cambios debe informar a la asistente contable para su registro.
- 11) La asistente contable realiza mensualmente un cuadro de las cuentas por cobrar a los empleados, en los que verifica la liquidación de los fondos de viaje y si tiene valores a descontar se los realizara, en las acreditaciones de sus quincenas o fin de mes, en el caso de reembolsar valores se realizará los días martes.

Propuesta flujograma del proceso de caja chica

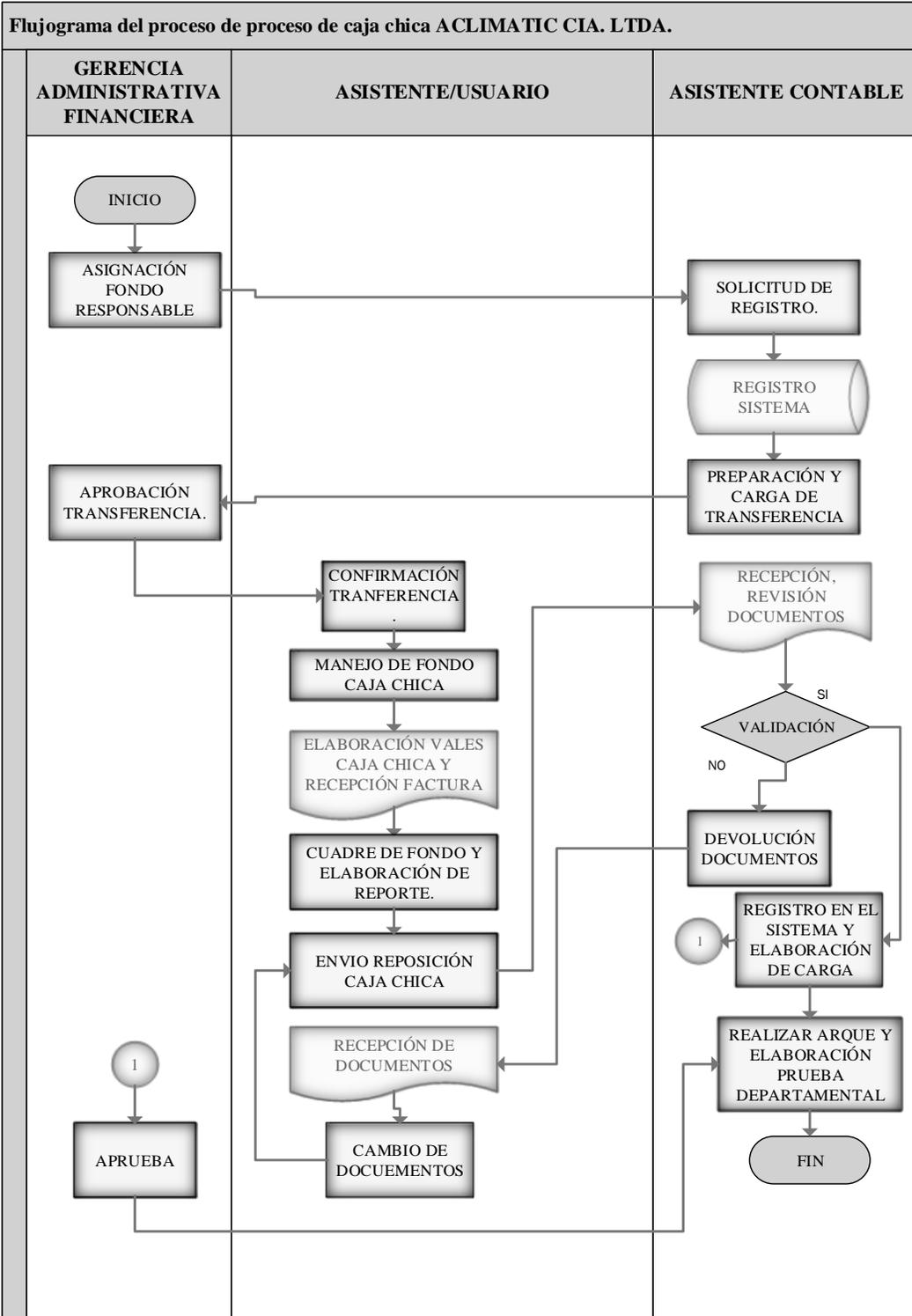


Figura 25. Propuesta proceso caja chica, Elaborado por I. Palacios & M. Sierra, 2015.

Procedimiento del proceso de caja chica ACLIMATIC CÍA. LTDA.

Objetivo

Determinar los parámetros necesarios para la entrega, manejo, reposición de fondos de caja chica para el personal responsable o custodio de la misma, los valores de este fondo deben ser utilizados para gastos administrativos menores de la compañía, en los que no amerite la emisión de un cheque o transferencia.

- 1) La asignación de los fondos de caja chica son determinados por la gerente financiera, la cual analiza las necesidades de cada departamento. Los valores actualmente asignados son los siguientes:

\$200 Caja chica instalaciones Quito

\$200 Caja chica instalaciones Guayaquil.

\$400 Caja chica mantenimiento Quito.

\$100 Caja chica Bodega Quito

\$100 Caja chica Bodega Guayaquil.

\$ 80 Caja chica administrativo Quito.

- 2) La creación, incremento de los fondos son autorizados por la gerencia administrativa financiera, la cual debe informar a la asistente contable vía mail, para su respectivo registro y la preparación de la carga de transferencia a su custodio, dicho mail debe ser adjuntado al registro contable como respaldo del desembolso del mismo.
- 3) Una vez realizada la carga de la transferencia en el sistema de cash management la gerente administrativa financiera realiza la aprobación.
- 4) La asistente contable confirma de la acreditación del fondo a su responsable o custodio.
- 5) El custodio o responsable recibe el efectivo solicitado, para realizar los gastos los mismos que deben ser para cubrir los gastos menores como son: de movilización, alimentación, materiales (materiales emergentes requeridos en Quito y Guayaquil) y demás gastos emergentes que no ameriten la emisión de un cheque o transferencia.

- 6) El custodio o responsable del manejo de caja chica debe elaborar los vales por movilización o entrega del efectivo previo a la recepción de facturas las cuales justifiquen los gastos realizados.
- 7) El custodio o responsable deberá realizar un arqueo diario de su fondo.
- 8) El custodio o responsable debe realizar la reposición de sus gastos una vez al mes y cuando sus gastos superen el 50% de la utilización sin importar que no sea fin de mes, para esto debe elaborar un reporte que se entregará a contabilidad el cual contenga lo siguiente:
 - Número de reposición.
 - Nombre del custodio o responsable.
 - Área a la que corresponde.
 - Fecha de reposición
 - Número de documentos entregado.
 - Número de factura, vales, o recibo.
 - Detalle del gasto.
 - Valor de los documentos adjuntos.
 - Total de la reposición.
- 9) Una vez entregada la reposición de caja chica al asistente contable, procede a la validación de los documentos, es decir, que las facturas cumplan con los requisitos del Servicio de Rentas Internas, o de ser necesario la elaboración de liquidaciones de compras o servicios.
- 10) La asistente contable debe registrar las facturas, recibos o liquidaciones, una vez registrado procede a elaborar la carga en el cash management para su respectiva aprobación por la gerencia administrativa financiera.
- 11) Los fondos de caja chica son reembolsados los días martes razón por la cual cada responsable o custodio debe presentar su liquidación de gastos los días lunes.
- 12) La asistente contable realizara los arqueos mensualmente para mantener un buen control de los fondos.

Propuesta flujograma del proceso de facturación y cobranzas

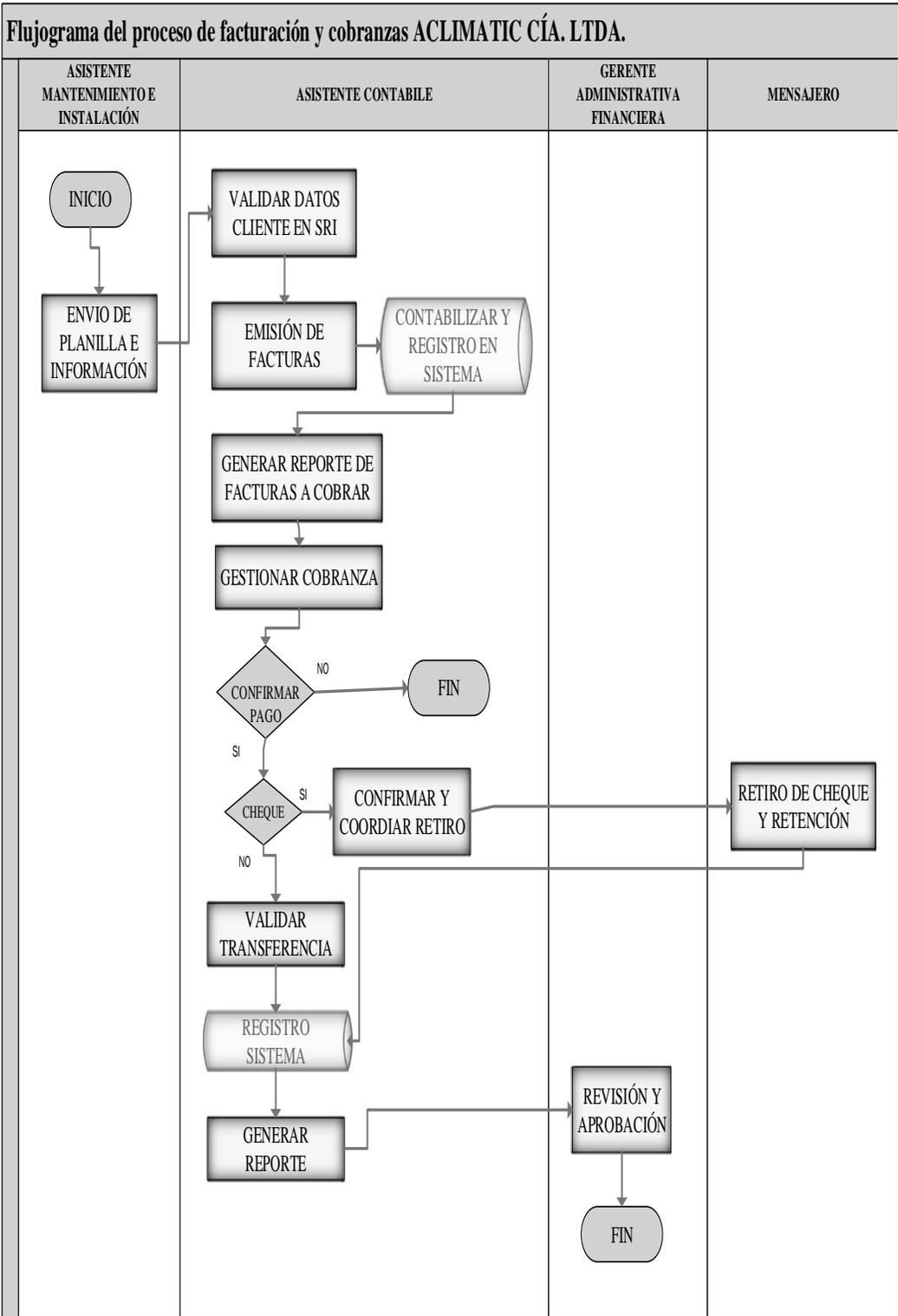


Figura 26. Propuesta proceso facturación y cobranza, Elaborado por I. Palacios & M. Sierra, 2015.

Procedimiento del proceso de facturación y cobranza ACLIMATIC CÍA. LTDA.

Objetivo

Emitir oportunamente las facturas al cliente, y control de los cobros de los clientes.

1) Inicia una vez que el asistente de mantenimiento e instalación envía la planilla de trabajos realizados, la cual contiene la siguiente información:

- Ruc de la Compañía.
- Razón social.
- Descripción del servicio.
- Valor del servicio.

2) Esta información debe ser validada en el SRI por la asistente contable.

3) Una vez realizada la validación de la información la asistente contable procede a emitir una factura dependiendo el servicio que se prestó, para el respectivo registro.

4) Al realizar el registro se procederá a generar el reporte de factura vencidas para proceder a gestionar la cobranza, realizando llamadas telefónicas a cada cliente confirmando el pago a realizar.

5) Se confirma si el pago se realizará con:

- cheque
- transferencia

Si el pago se realiza en cheque se confirma hora y fecha de retiro de cheque y retención lo cual es coordinado con el mensajero para el retiro de los mismos dicha documentación es remitido a la asistente contable para su registro.

Si el pago se realiza con transferencia se valida la información en el banco y se coordina el retiro de la retención para su respectivo registro en el sistema.

6) Una vez registrado los pagos semanales se genera un reporte para entregar a gerencia administrativa para su revisión y aprobación.

Propuesta flujograma del proceso de compra de bienes o servicio

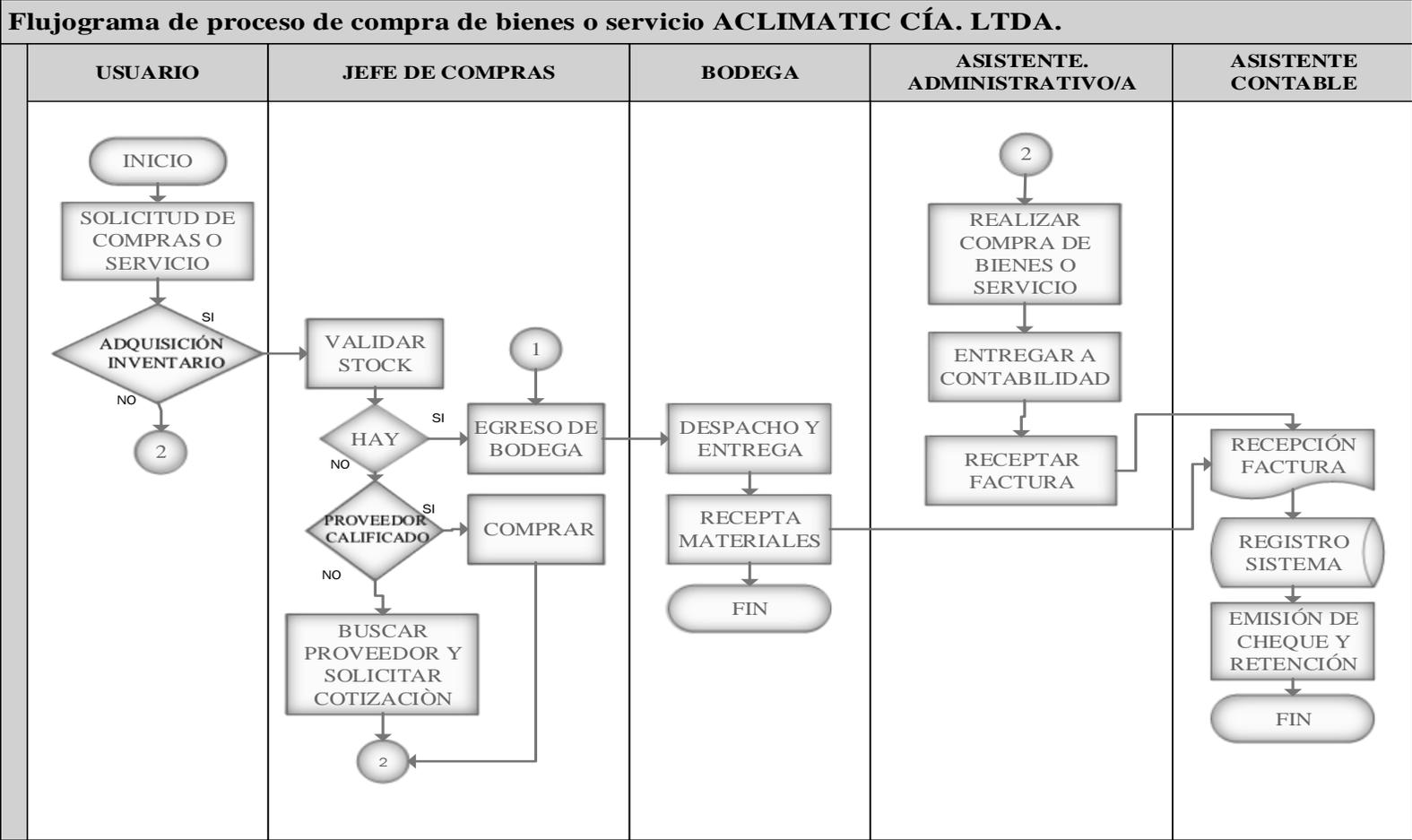


Figura 27. Propuesta proceso de compras de bienes o servicios, Elaborado por I. Palacios & M. Sierra, 2015

Procedimientos del proceso de compras de bienes y servicios ACLIMATIC CÍA LTDA.

Objetivos

Adquirir bienes o servicios que cumplan con los requisitos especificados por la empresa para así ejercer un control sobre el proveedor de bienes o servicios.

- 1) Este proceso inicia con una solicitud de requerimientos por los usuarios de cada área de la compañía el principal responsable es el jefe el cual recibe por mail dichas solicitudes las cuales son aprobadas y solicitadas al Jefe de compras en el caso de ser compra de materiales, suministros y equipos.
- 2) El Jefe de compras recibe todos los requerimientos y procede a:
 - a) Verificar si los productos se encuentran en el stock de la bodega. Si el producto se encuentra en la bodega procede a realizar el egreso de bodega para su respectivo despacho y entrega.
 - b) Buscar un proveedor si el mismo se encuentra calificado se realiza la compra inmediatamente, si es un nuevo proveedor para realizar las compras se solicita que cumpla con los siguientes estándares como son:
 - El Proveedor se encuentre activo en Registro Único de Contribuyente.
 - Emita facturas.
 - Calidad en productos y servicios
 - Certificados que garantice la confiabilidad del proveedor.
 - Certificado bancario y certificados comerciales.
 - c) En caso de ser una compra de bienes o servicios que no corresponda al inventario, esta es realizada y solicitada directamente a la gerencia administrativa, cada

solicitud de compra es receptada por la asistente administrativa la cual se encargará del trámite correspondiente, dichas solicitudes deberán contener:

- El detalle del bien o servicio.
 - Área que solicita.
 - Nombre del responsable del área.
 - Urgencia de la solicitud.
- 3) El Jefe de compras y/o la asistente administrativa selecciona al proveedor y solicita cotizaciones para analizar las más convenientes en relación a las necesidades de la compañía tomando en consideración el presupuesto establecido, de este proceso son seleccionadas tres proformas las cuales son enviadas a la gerencia administrativa para la revisión y aprobación del proveedor más conveniente.
 - 4) La gerencia administrativa envía su aprobación al jefe de compras y/o la asistente administrativa por mail el cual se contacta con el proveedor y solicita el bien o servicio.
 - 5) El jefe de compras y/o la asistente administrativa acuerda la fecha y hora de entrega del bien o servicio y las condiciones de pago, el proveedor entrega la factura para la revisión de la misma.
 - 6) El jefe de compras y/o la asistente administrativa despacha el producto y entrega factura y documentos de respaldo de las compras realizadas al asistente contable, el cual se encarga del registro contable, la realización de los comprobantes de retención y la generación del pago respectivo ya sea este con cheque o transferencia.

Propuesta flujograma del proceso declaración y pago de impuesto

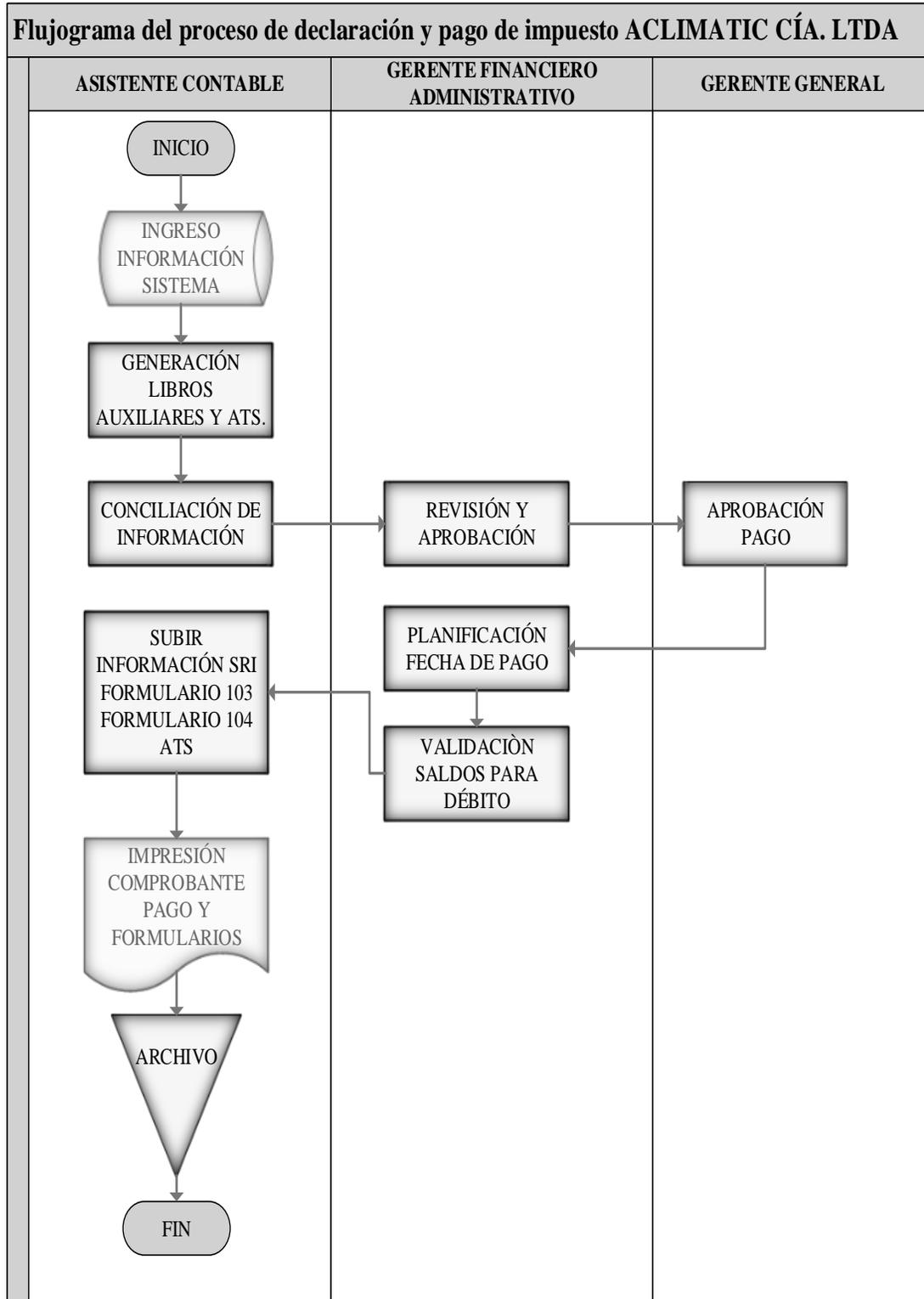


Figura 28. Propuesta proceso cobranza, Elaborado por I. Palacios & M. Sierra, 2015.

Procedimiento del proceso de declaración y pago de impuestos ACLIMATIC CÍA. LTDA.

Objetivos

Declarar y pagar de manera oportuna los impuestos al Servicio de Rentas Internas para que la empresa pueda desempeñar sus actividades sin riesgo de multas, interés o cierre definitivo de su actividad económica.

- 1) La asistente contable ingresa la información al sistema para generar los libros auxiliares y la información del anexo transaccional ATS para realizar una conciliación y validación de la información.
- 2) Si la información obtenida es validada se procede a realizar los anexos transaccionales, formularios 103 y 104, si la información no es validada se procede a realizar un nuevo reporte y una nueva conciliación para determinar los errores.
- 3) Una vez validado se entrega la información a la gerencia administrativa financiera para la revisión y aprobación.
- 4) La gerente administrativa financiera solicita la aprobación del pago al gerente general, una vez aprobado el pago, la gerente financiera revisa el fondo de la cuenta si son suficientes para debitar dicho valor, procede a informar a la asistente contable.
- 5) La asistente contable sube la información de los formularios del pago de impuestos a la página web del SRI para que se realice inmediatamente el débito correspondiente.
- 6) Una vez realizado el débito a la asistente contable imprime los documentos de realizar el archivo de los mismos y su contabilización.

Propuesta flujograma del proceso de contratación personal

Flujograma del proceso de contratación personal ACLIMATIC CIA LTDA.

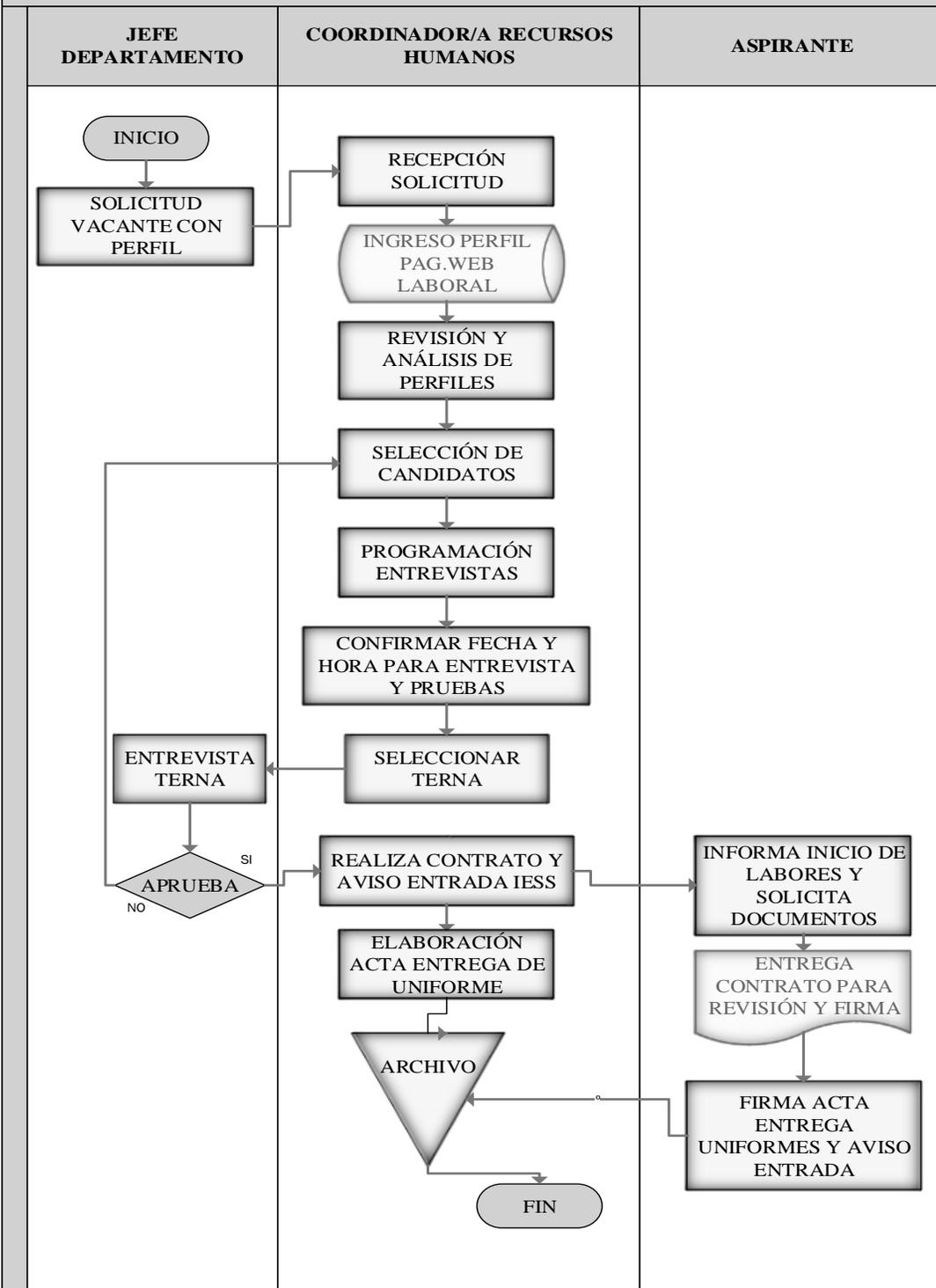


Figura 29. Propuesta proceso contratación personal, Elaborado por I. Palacios & M. Sierra, 2015.

Procedimiento del proceso de contratación del personal ACLIMATIC CÍA. LTDA.

Objetivo

Receptar el personal que la compañía necesita para cubrir las vacantes de forma inmediata, y a su vez realizar los documentos necesarios para el ingreso a la compañía, efectuar inducción sobre políticas para los colaboradores de tal forma que se promuevan el crecimiento económico de las partes.

- 1) Inicia con una solicitud de la vacante presentada por el jefe de cada departamento que lo requiere el cual envía el perfil al coordinador/a de recursos humanos para el ingreso de la información de la nueva vacante en la página laboral.
- 2) Los aspirantes registran su hoja de vida la cual es revisada y analizada por el coordinador/a de recursos humanos mismo que realiza el análisis de los perfiles y selecciona los perfiles más convenientes, y programa las entrevistas confirmando hora, fecha.
- 3) Una vez realizada la entrevista procede a tomar las respectivas pruebas psicológicas, y de conocimiento, en base a los resultados obtenidos realiza una nueva selección en la que determina una terna.
- 4) El coordinador/a de recursos humanos envía la información obtenida al jefe de cada departamento para su revisión y selección.
- 5) El jefe de cada departamento realiza la selección y aprobación del candidato y envía la información del seleccionado al coordinador/a de recursos humanos.
- 6) El coordinador/a de recursos humanos procede a solicitar la documentación al aspirante y a su vez comunica de la fecha y hora de ingreso, para esto el aspirante debe acudir con los siguientes requisitos:

- Copia de cédula de identidad.
- Partidas de nacimiento de hijos.
- Partida de matrimonio
- Record policial.
- Certificado de salud ocupacional.
- Croquis.
- Planilla de servicios básicos.
- Certificado bancario.
- Fotos tamaño carnet.
- Certificados laborales.
- Certificados de honorabilidad.
- Copia de títulos y cursos realizados.
- Solicitud de empleo.

- 7) Dicha documentación es entregada por el aspirante y en ese momento el coordinador/a de recursos humanos para la elaboración del contrato y aviso de entrada al IESS.
- 8) El aspirante revisa, firma el contrato y el acta de entrega de uniformes una vez firmada dicha documentación se archiva en el file del personal activo.

Propuesta flujograma del proceso de pago

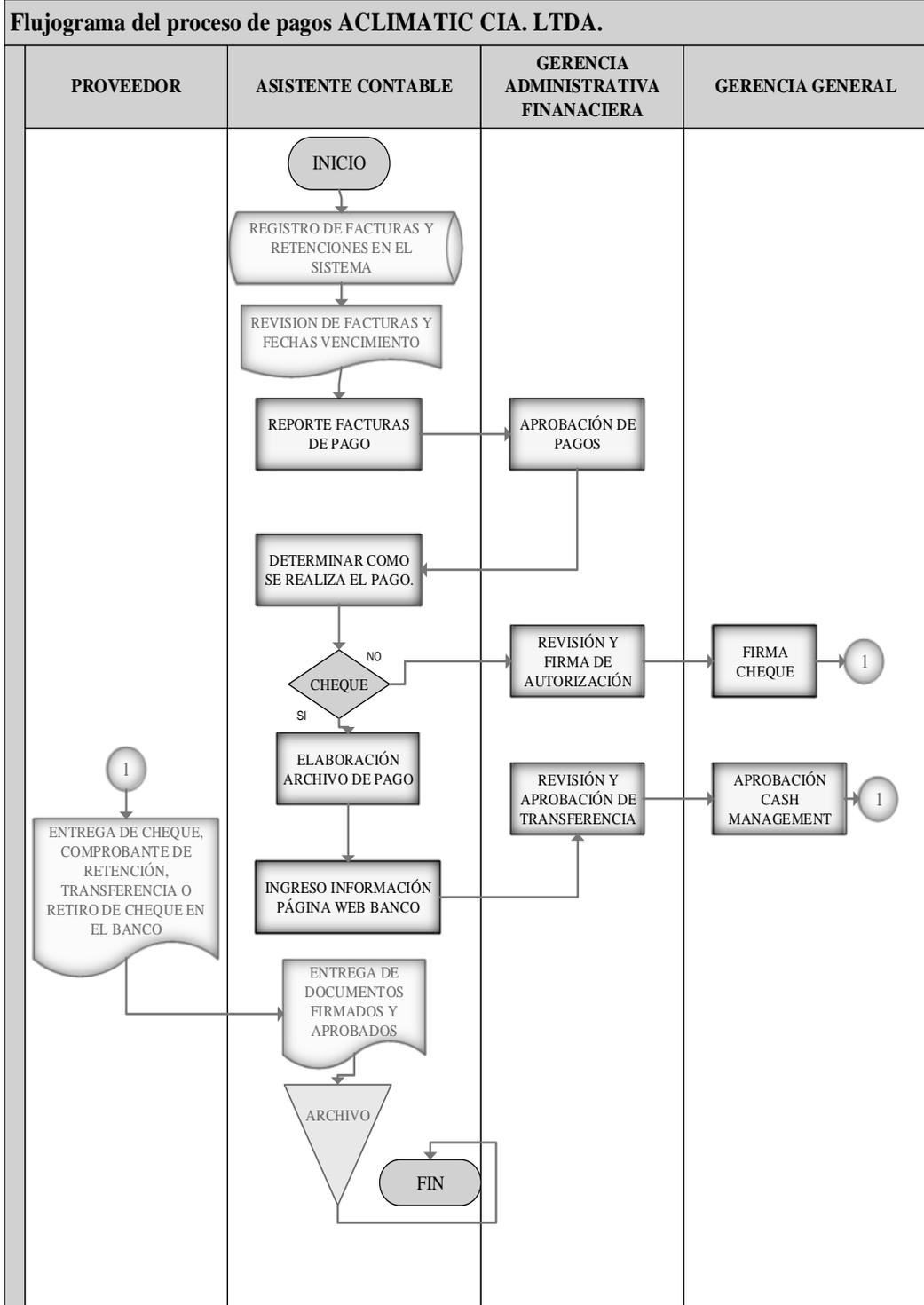


Figura 30. Propuesta proceso pagos, Elaborado por I. Palacios & M. Sierra, 2015

Procedimiento del proceso de pagos ACLIMATIC CÍA. LTDA.

Objetivo

Cancelar de manera justa, oportuna las obligaciones pendientes de pago con terceras persona para así generar buenas relaciones comerciales.

1) El asistente contable ingresa facturas, retenciones y demás pagos a realizar ya sean estos de:

- Proveedores
- Reposiciones cajas chicas
- Reposiciones de gastos de viaje
- Servicios básicos
- Anticipos
- Préstamos empleados etc.

2) Una vez realizado el registro contable se procede a la revisión y programación de pagos diarios, para lo cual la asistente toma en consideración las fechas máximas de pago, si las facturas son de proveedores se considerara la fecha de vencimiento si esta está vigente se procederá a determinar el pago correspondiente el cual se verificará si se realiza con cheque o transferencia.

- Si es cheque el asistente contable solicita la autorización a la gerente administrativa para la emisión de los mismos, una vez aprobado por la gerencia procede a la emisión de los cheques y solicita al Gerente General la firma correspondiente para la confirmación y entrega al proveedor.
- Si es transferencia se solicita la autorización a la Gerente Administrativa para la realización de la carga en el Cash Management, una vez aprobado por la

Gerencia se procede a solicitar la aprobación de las transferencias para la confirmación de pagos proveedores.

- Si es cheque de proveedor la asistente contable realiza un archivo para la elaboración de los cheques en el banco, una vez enviado el archivo, se procede a comunicar a los proveedores del retiro del cheque en el banco.

Caso contrario se mantendrá en el archivo para una nueva revisión la cual se realizará cada semana.

- La asistente contable procede a la entrega de comprobantes de retención, cheques, confirmar transferencias y cheques girados en el banco.
- Todos los documentos de respaldo son archivados por la asistente contable.

Propuesta flujograma del proceso de inventarios

Flujograma del procesos de inventarios ACLIMATIC CIA LTDA.

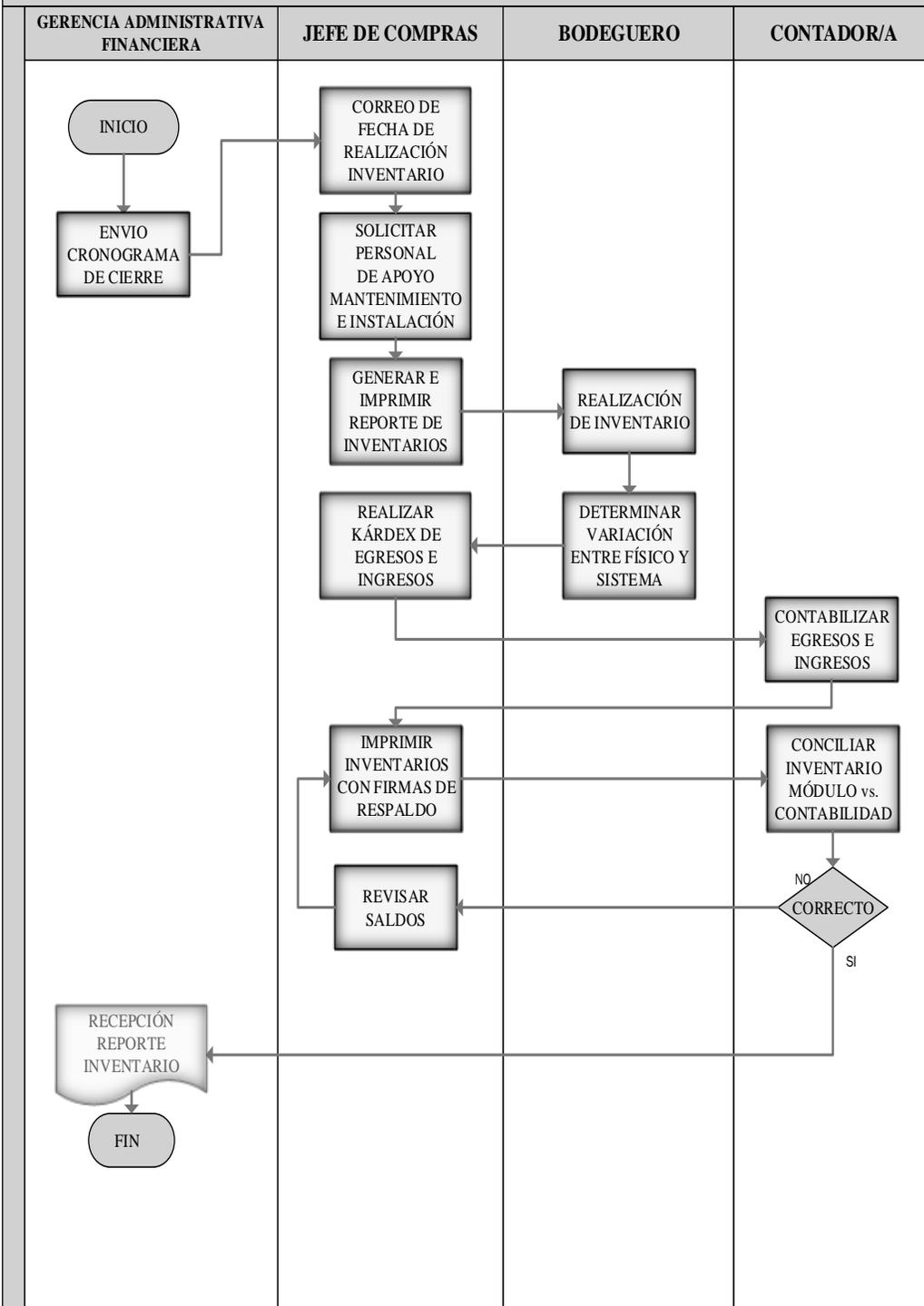


Figura 31. Propuesta proceso inventarios, Elaborado por I. Palacios & M. Sierra, 2015.

Procedimiento del proceso de inventario ACLIMATIC CÍA. LTDA.

Objetivo

Tener un control de los materiales que se utilizan en las actividades de la compañía tanto en los ingresos como egresos de los mismos.

- 1) La gerencia administrativa financiera realiza la solicitud, envía vía mail un cronograma del inventario al jefe de compras, el cual solicita el personal de apoyo de mantenimiento e instalaciones.
- 2) El jefe de compras genera los reportes a utilizarse en los inventarios los cuales son entregados al bodeguero para iniciar el conteo físico.
- 3) El bodeguero realiza el conteo físico determinando las diferencias, las cuales se revisarán con los registros de los kárdex de ingresos y egresos.
- 4) Una vez registrados los ingresos y egresos de la bodega se procede a entregar a la el contador/a para el registro respectivo en el sistema.
- 5) El contador/a genera un nuevo reporte en el cual se visualizan los registros respectivos, y procede a conciliar el módulo de inventarios con el módulo contable.
 - a. Si dichos valores son correctos se realiza la impresión del informe el cual es firmado por los responsables del inventario físico.
 - b. Si dichos valores no son correctos los responsables del inventario deben revisar nuevamente los físicos.
- 6) Toda la documentación utilizada en el inventario es entregada a contabilidad para su respectivo registro y archivo.

Propuesta flujograma del proceso de sueldo

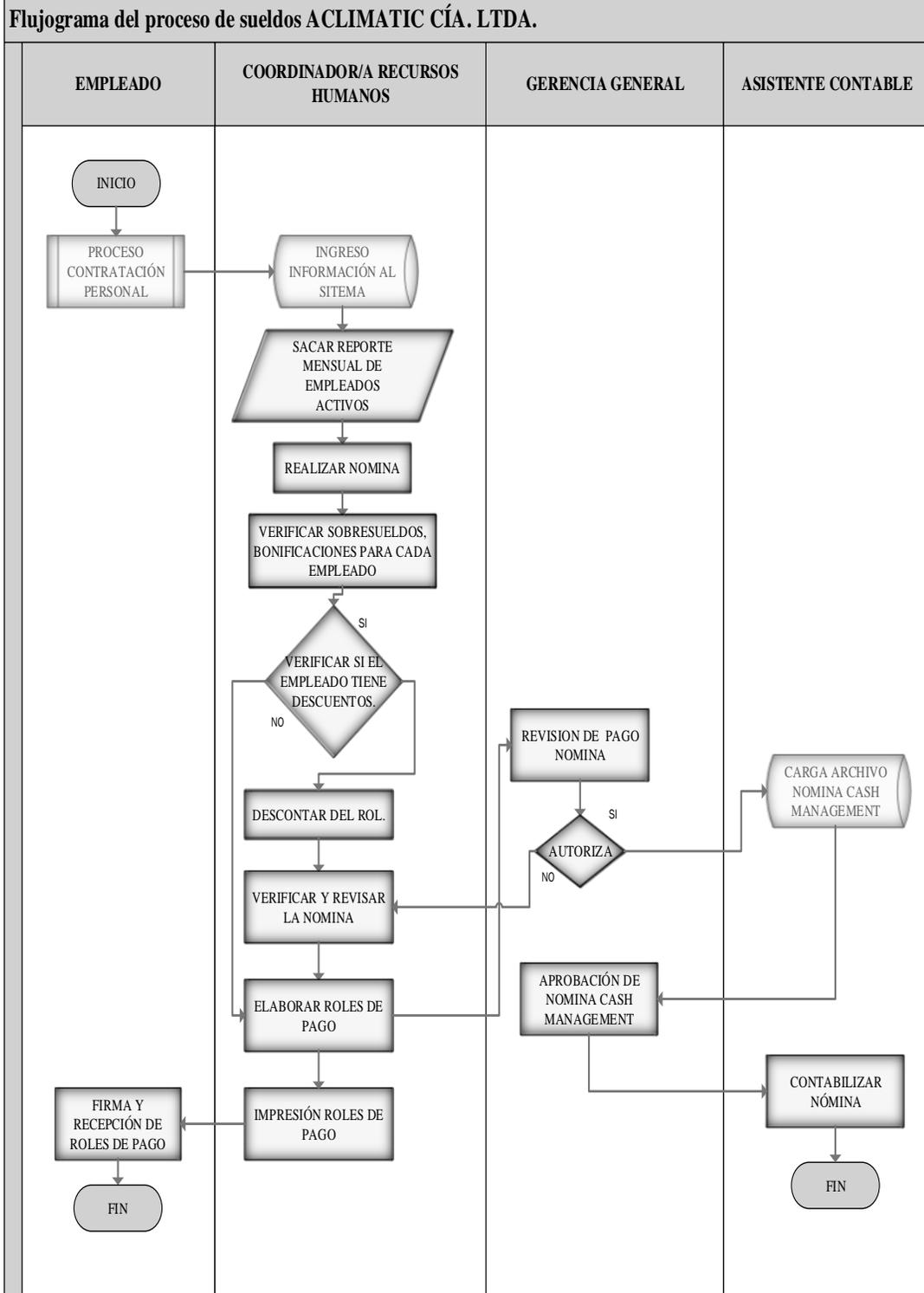


Figura 32. Propuesta proceso sueldos, Elaborado por I. Palacios & M. Sierra, 2015

Procedimiento del proceso de sueldos ACLIMATIC CÍA. LTDA.

Objetivos

Cancelar de manera oportuna los pagos de sueldos de los empleados que la empresa para así obtener confianza y colaboración con las actividades diarias en la compañía.

- 1) Una vez realizado el proceso de contratación del personal el contrato el coordinador/a de recursos humanos ingresa la información de cada empleado en el que consta los datos del sueldo, cargo, fecha de ingreso.
- 2) La coordinador/a de recursos humanos, saca un reporte mensual de los empleados activos para proceder a realizar la nómina considerando e ingresando en el sistema de la compañía verifica sobresueldos, bonificaciones, descuentos ya sean préstamos y/o anticipos, aporte IESS es para así generar el archivo de nómina y enviar a la gerencia general para la autorización del pago de la misma.
 - Si se autoriza el pago el gerente general se informa al coordinador/a de recursos humanos para que ella entregue la información a la asistente contable para la realización de la carga del archivo en la página del cash management.
 - Si no se autoriza el pago el coordinador/a de recursos humanos procede a la revisión de la nómina y generar un nuevo rol.
- 3) Una vez aprobado a nómina por el gerente general en el sistema de cash management, la asistente contable procede a la contabilización de la nómina.
- 4) El coordinador/a de recursos humanos realiza los roles respectivos para cada trabajador en donde señala el sueldo, bonificaciones, y descuentos generados en cada mes, cada rol es entregado al empleado el cual contiene la firma de recepción, la copia firmada es el respaldo del pago respectivo a cada empleado.

Propuesta flujograma del proceso de instalaciones

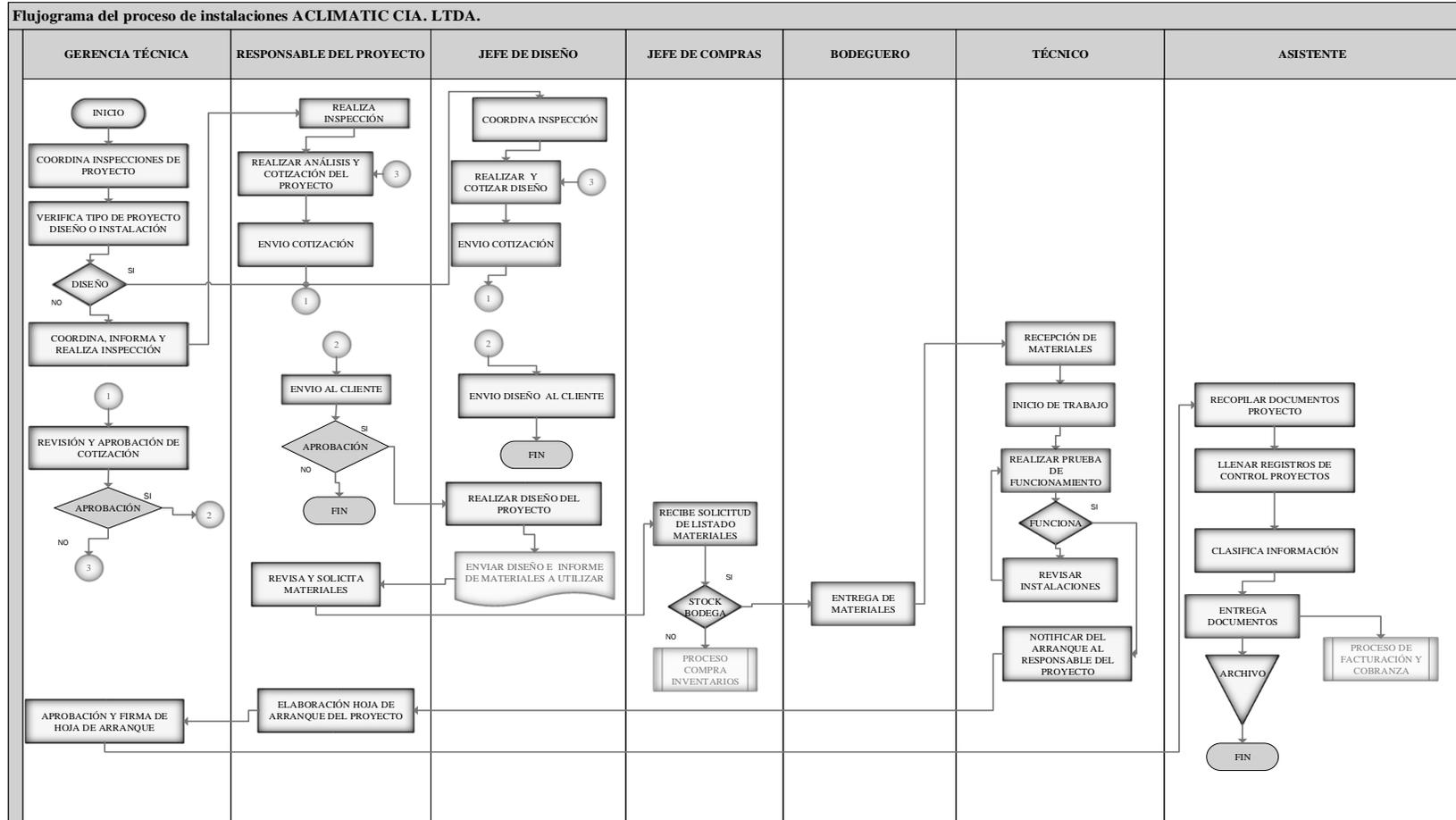


Figura 33. Propuesta proceso instalaciones, Elaborado por I. Palacios & M. Sierra, 2015.

Procedimiento del proceso de instalaciones ACLIMATIC CÍA. LTDA.

Objetivo

Establecer las actividades y pasos necesarios para realizar las instalaciones de los aires acondicionados y sistemas de ventilación mecánica para cumplir con los requerimientos de los clientes.

- 1) Una vez que el departamento de ventas receipta el requerimiento de los clientes direcciona a la unidad respectiva, en el caso de instalaciones debe realizar una pre inspección del proyecto para poder realizar el diseño y de ser el caso también la instalación del aire acondicionado o del sistema de ventilación mecánica.
- 2) La gerencia técnica coordina la inspección de los proyectos, en los que determina si es un proyecto o el diseño del sistema de aire acondicionado:
 - a) Si es diseño el requerimiento es enviado al jefe de diseño el cual coordina la inspección y realiza la cotización para su respectiva aprobación por la gerencia técnica, una vez realizada la aprobación el diseñador envía por mail al cliente lo solicitado, Si el diseño y la cotización no son aprobados es reenviado nuevamente por el diseñador para su revisión.
 - b) Si es un proyecto se envía al responsable del proyecto el cual realiza la inspección y la cotización del mismo, y envía a la gerencia técnica para su aprobación, si aprueba, procede a enviar al cliente para la revisión y confirmación del inicio del proyecto.
- 3) Una vez confirmado el inicio del proyecto por el cliente el responsable del proyecto envía al jefe de diseño la solicitud del diseño con los requerimientos y sugerencias que el cliente solicita.
- 4) El jefe de diseño realiza el diseño del proyecto y envía al responsable del proyecto junto con el detalle de materiales que se utilizara en la instalación del proyecto.

- 5) El responsable del proyecto planifica las órdenes de trabajo con la finalidad de solicitar las adquisiciones de listado de materiales al jefe de compras.
- 6) El jefe de compras verifica si posee en su stock de materiales:
 - a) Si hay en bodega solicita al bodeguero se realice el despacho inmediato.
 - b) Si no hay en stock se procede con la compra a través del proceso de compra de inventarios.
- 7) Los técnicos reciben los materiales para iniciar los trabajos como el transporte de los ductos, la instalación de los equipos y sistemas complementarios una vez concluidos se realizan las pruebas de funcionamiento y validación del diseño del desarrollo conjuntamente con el responsable del proyecto por parte del cliente como de la compañía, si no existe ningún inconveniente el responsable del proyecto procede a realizar la hoja de arranque la cual es firmada y aprobada por la gerencia técnica.
- 8) La asistente debe recopilar los documentos de los proyectos (plano o esquema de la instalación, malla de aceptación OTE (orden de trabajo), garantía si es particular para el proyecto, formato de arranque del sistema, registro de requisitos del producto, registro de los cambios si los hubiese, registro de verificación del proyecto) y llenar el registro de control de proyectos correspondiente, dicha información es clasificada en :
 - a) Información de OTE y cotización la cual es enviada a contabilidad para la realización del proceso de cobranza.
 - b) Los demás documentos los archiva por cliente.

Propuesta flujograma del proceso de mantenimiento

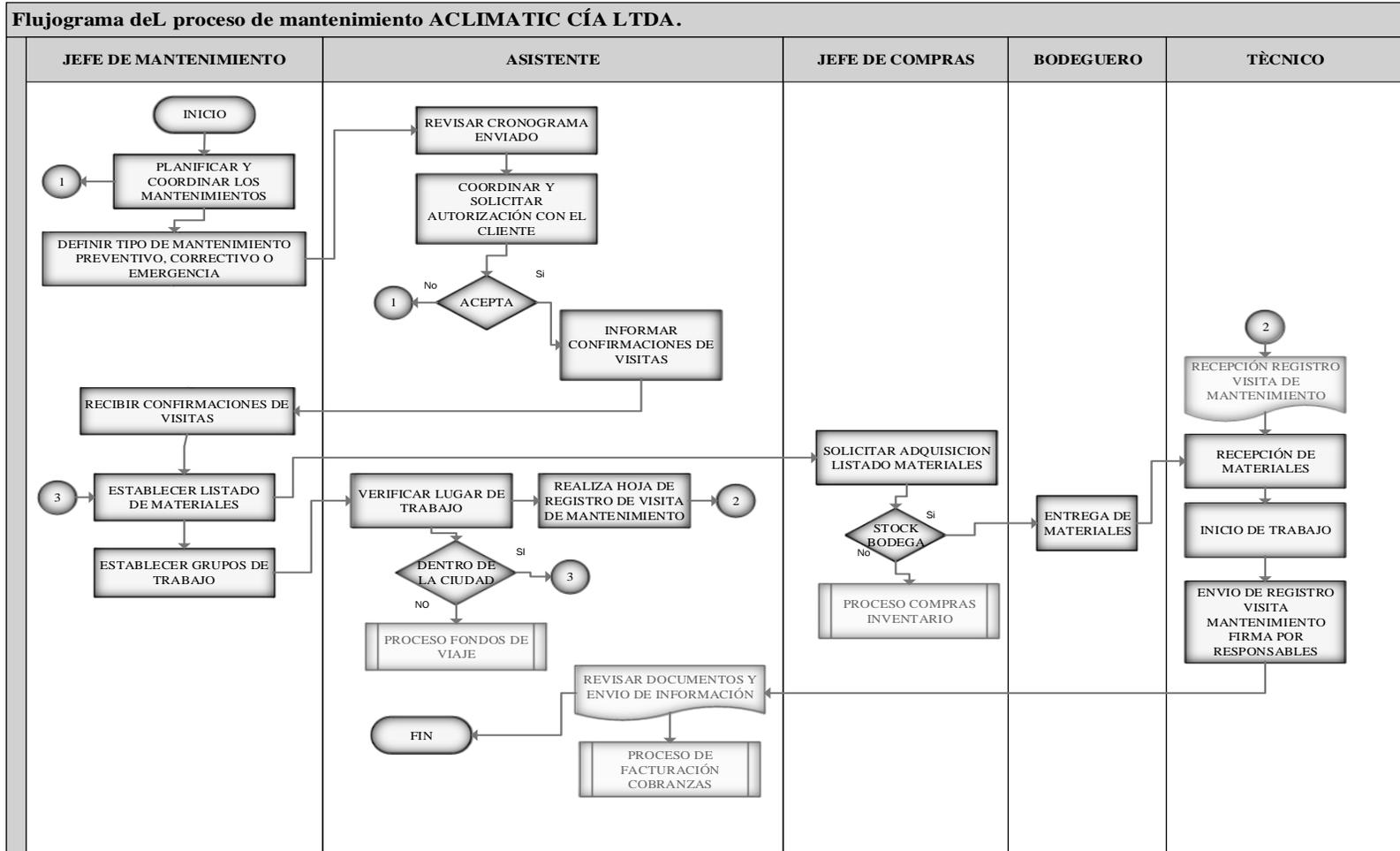


Figura 34. Propuesta proceso de mantenimiento, Elaborado por I. Palacios & M. Sierra, 2015

Procedimiento del proceso de mantenimiento ACLIMATIC CÍA. LTDA.

Objetivo

Establecer las actividades para realizar los mantenimientos preventivos y correctivos de los sistemas de climatización y ventilación mecánica que son propiedad de los clientes.

- 1) El jefe de mantenimiento debe planificar los trabajos que deben realizarse determinar si es un mantenimiento correctivo (solución inmediata a un problema por el cual el sistema de aire acondicionado y ventilación no opera bajo las características óptimas de funcionamiento) o preventivo (brinda la posibilidad de evitar daños graves futuros de un sistema de acondicionamiento de aire o ventilación mecánica).
- 2) Una vez determinado el tipo de mantenimiento se comunica a la asistente para la revisión del cronograma enviado, para su coordinación y solicite las autorizaciones con el cliente y a su vez establezca las fechas de trabajo en la bitácora.
- 3) Si el cliente confirma la fecha de visita se procede a enviar las confirmaciones al jefe de mantenimiento para que establezca los grupos de trabajo y solicite los materiales al jefe de compras el cual verifica si posee en el stock solicita al bodeguero la entrega de los mismos, y si no los poseen en su stock se realiza el proceso de compras.
- 4) Se establece los grupos de mantenimiento la asistente debe realizar la hoja del registro de visitas de mantenimiento RVM, dicho documento debe contener fecha, hora, RUC, razón social, valor, detalle del mantenimiento, observaciones y verificar el lugar del trabajo a realizar, si es dentro de la ciudad confirma dirección, hora y fecha del trabajo, si es fuera de la ciudad solicita viáticos para los técnicos en el cual se aplica el proceso de fondos de viaje.
- 6) Una vez realizada la entrega de los materiales a los técnicos y la hoja del registro de visitas RVM para iniciar sus trabajos, en dicha hoja deben realizar el registro de culminación del mantenimiento para lo cual deben solicitar al cliente la firma en el RVM el cual es el respaldo para la facturación y conformidad del trabajo realizado.
- 7) El técnico debe entregar el RVM a la asistente la cual se encarga de revisar la documentación y envía dicha documentación para la realización del proceso de cobranzas.

Propuesta del flujograma del proceso de conteo físico de activos fijos

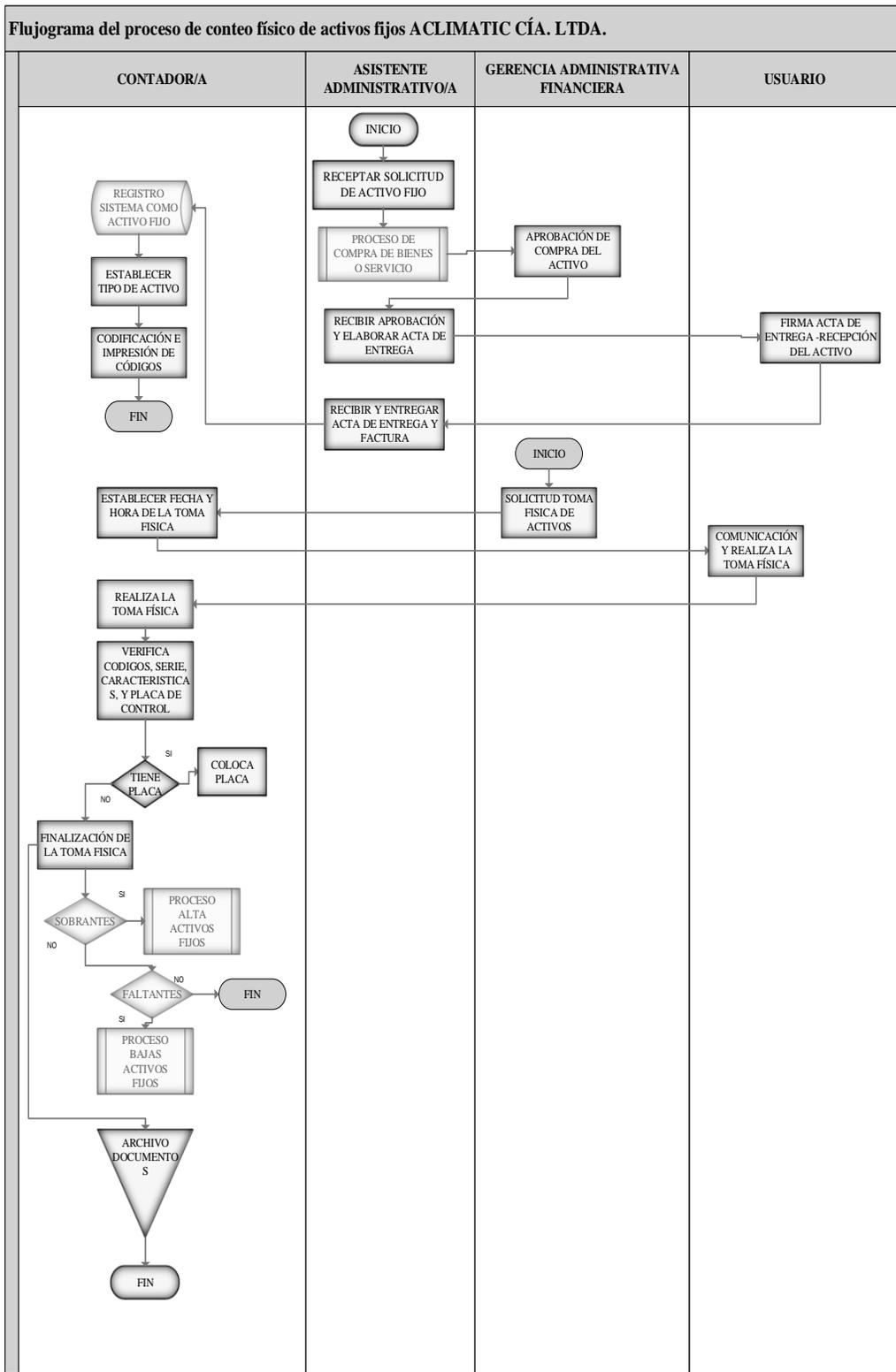


Figura 35. Propuesta proceso de activos fijos, Elaborado por I. Palacios & M. Sierra, 2015.

Procedimiento del proceso de conteo físico de activos fijos ACLIMATIC CÍA. LTDA.

Objetivos

Mantener actualizados los registros de los activos fijos mediante una verificación física de todos los bienes existentes la empresa así como su ubicación, clase, tipo, modelo, y cantidad de bienes que se encuentran en uso asignados a las diferentes áreas.

- 1) Se genera una solicitud compra de un activo la cual es receptada por la asistente administrativo/a y procede a realizarse el proceso de compras de bienes o servicio previo a la aprobación de la gerencia financiera.
- 2) Una vez aprobada y realizada la compra la asistente administrativo/a realiza el acta entrega, la cual es entregada junto con el activo al usuario, el cual debe revisar el acta y proceder a firmar la misma ya que él es responsable del uso, cuidado y control de los activos que le han sido entregados.
- 3) Una vez firmada el acta la asistente administrativo/a procede a entregar a contabilidad la factura y el acta entrega recepción para su respectivo registro, para lo cual el contador procede a determinar si es un activo verifica lo siguiente para realizar el registro contable:
 - Costo de adquisición mayor a \$500,00.
 - Tener una duración mayor de un año.
 - Estar bajo el control de la Cía.
 - Sirva para generar beneficios futuros para la Cía.
- 4) El contador/a realiza el registro correspondiente estableciendo el tipo de activo, y designa una codificación al activo el cual permite encontrar de manera inmediata el activo.

- 5) La gerencia administrativa financiera solicita la realización de la toma física de los activos de la compañía y el contador genera la impresión de los documentos, estableciendo hora y fecha de la toma física.
- 6) El contador comunica a cada usuario o responsable del bien sobre la toma física y procede a la realización del inventario físico, si el activo no tiene placa de identificación procede a colocarla, y si existe alguna novedad como:
 - a) El activo no se encuentra físicamente se procede a informar a la gerencia general sobre este problema y determina si es responsabilidad del usuario se procede a descontarle dicho valor, si no es responsabilidad del usuario da la autorización de que se realice el proceso de bajas de activos.
 - b) Si se encontró algún bien que no fue registrado como activo se realiza el proceso de altas de activos.
- 7) Una vez realizada la aprobación de la baja o altas del activo el contador/a procede a registrar en el sistema y al archivo de la documentación de la toma física realizada.

Propuesta flujograma proceso altas de activos fijos

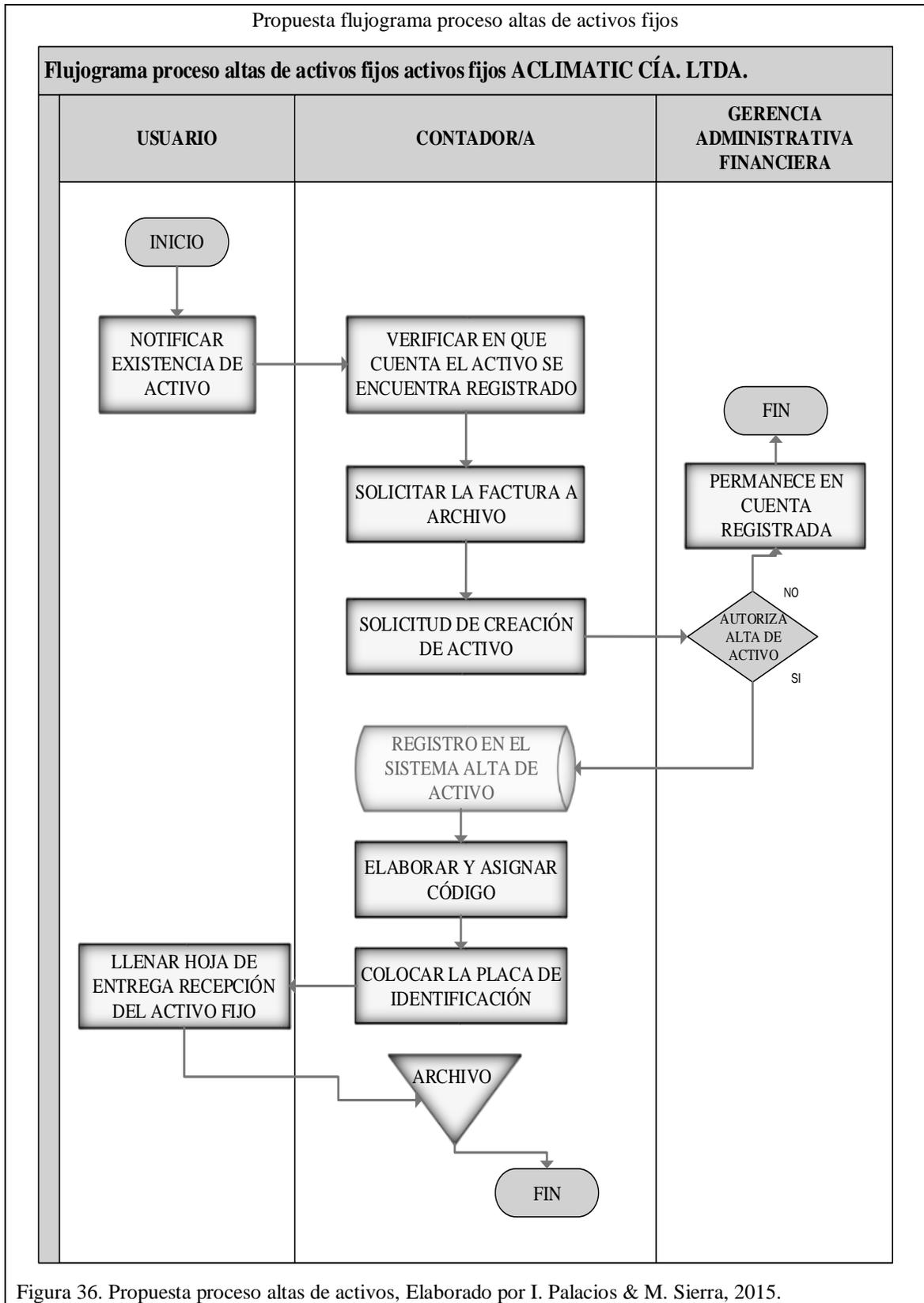


Figura 36. Propuesta proceso altas de activos, Elaborado por I. Palacios & M. Sierra, 2015.

Procedimiento del proceso de alta de activos fijos ACLIMATIC CÍA. LTDA.

Objetivos

Establecer un control adecuado para el manejo de las altas de los activos fijos implementando procedimientos para el desarrollo del proceso.

- 1) El usuario debe notificar la existencia del activo fijo al contador/a.
- 2) El contador/a verifica la información revisando los registros contables para determinar a que cuenta contable fue asignado dicho activo.
- 3) El contador/a solicita la factura a archivo y envía la solicitud de creación del activo.
- 4) La gerencia administrativa financiera es quien autoriza el alta de los activos fijos, en el caso de ser aceptado se registra en el sistema en las nuevas cuentas asignando código y colocar placa de identificación en el activo fijo para ser entregado al usuario el cual debe llenar la hoja de entrega recepción para luego ser archivado.
- 5) En el caso de ser negado permanecerá en la cuenta registrada.

Propuesta flujograma del proceso de bajas de activos fijos

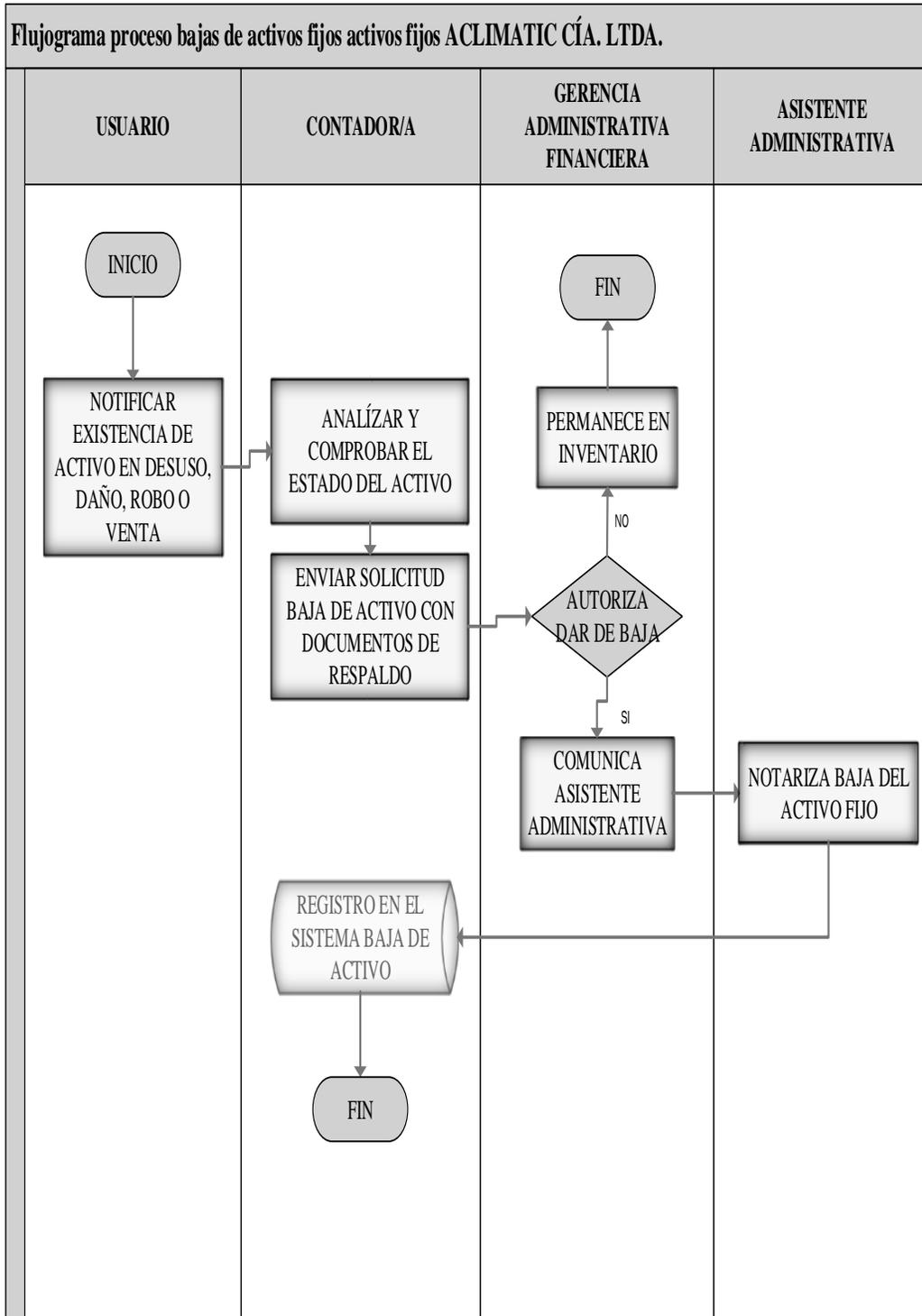


Figura 37. Propuesta proceso de bajas de activos, Elaborado por I. Palacios & M. Sierra, 2015.

Procedimiento del proceso de baja de activos fijos ACLIMATIC CÍA. LTDA.

Objetivos

Establecer un control adecuado para el manejo de las bajas de los activos fijos implementando procedimientos para el desarrollo del proceso.

- 1) Cada usuario o responsable del activo debe comunicar al contador/a la existencia y estado que se encuentra el activo fijo, en el que se tomará en consideración el motivo por el cual se da de baja tales como: desuso, daño, robo, venta, etc. Dicha comunicación deberá ser respaldada por la solicitud que contenga nombre del responsable, descripción del activo, marca, código, modelo, serie, fecha de la solicitud, motivo de la baja y firma de responsabilidad.
- 2) El contador/a analizará y comprobará el estado del activo fijo según las especificaciones de la solicitud enviada por el usuario.
- 3) La gerencia administrativa financiera autorizará la baja del activo fijo, si es autorizada comunicará a él o la asistente administrativo/a, la misma que se encargará de realizar los trámites ante el notario.
- 4) El contador/a registrará la baja del inventario de activos fijos teniendo de respaldo los documentos notariados y luego se los archivará.
- 5) En el caso de que no se autorice la baja del activo fijo permanecerá en el inventario.

3.5 Revisión de registros

La empresa ACLIMATIC CÍA. LTDA. presenta varias deficiencias en los controles en las áreas de mantenimiento, instalaciones, ventas y financiero lo cual ocasiona que los resultados de los estados financieros no reflejen la situación real.

Uno de los principales problemas es no contar con una estructura organizacional no actualizada determinando las funciones de cada empleado estableciendo jerarquías de acuerdo al departamento que pertenece, lo cual ayudaría a mejorar y establecer procedimientos y políticas para mejorar el control interno de la compañía.

Otra de las principales falencias es la falta de control en la facturación del servicio prestado lo que no permite tener un mayor flujo de efectivo afectando a las cuentas tanto de clientes como de proveedores y a su vez el control inadecuado en el archivo de las facturas lo que no provocaría problemas en la parte tributaria.

La empresa no posee adecuados procesos y procedimientos en:

1. Compras y servicios de bienes
2. Facturación y cobros
3. Declaración y pago de impuestos
4. Sueldos
5. Contratación del personal
6. Conteo físico de inventarios
7. Conteo físico de activos fijos
8. Altas y bajas de activos fijos
9. Pago a proveedores
10. Fondos de viaje
11. Caja chica
12. Mantenimiento
13. Instalaciones
14. Ventas

Lo cual nos ayudaría a mejorar el control y contabilización de los procesos antes mencionados realizando un seguimiento de los procesos establecidos.

También en los fondos de viaje falta el control de tener inmediatamente la información de a quien fue asignado el valor y el tiempo en que fue liquidado, en el caso de la caja chica la falta de elaboración de vales de caja chica de los valores desembolsados para que tengan un respaldo de la entrega de dichos montos.

Otro es la falta de personal para el desempeño de las actividades como el manejo del personal, asistente contable para la emisión, cobro y archivo de facturas al igual que el coordinador de Guayaquil para que programe los trabajos y optimice el tiempo de respuesta a los requerimientos del cliente.

Tabla 11. Matriz de propuesta a los procedimientos empresa ACLIMATIC CÍA. LTDA

No.	Proceso	ACLIMATIC CÍA. LTDA.	Propuesta	Mejora
1	Proceso de mantenimiento	Asistente de mantenimiento realiza actividades que no le corresponden (facturación).	Asistente contable debe recibir registro visita de mantenimiento e información para facturar.	Asistente de mantenimiento tendrá tiempo para desarrollo actividades del departamento y la asistente contable facturará a tiempo los servicios prestados
2	Proceso fondos de viaje	Los documentos no cumplen con los requisitos establecidos por el Servicio de Rentas Internas (SRI) y se permitía el cambio por cualquier tipo de factura que respalde ese valor.	No se recibirá documentos mal emitidos ni cambios por otro proveedor dichos valores deberán ser descontados al responsable del fondo.	Fomentar la cultura tributaria y mejor control sobre los fondos asignados a los empleados.
		No se realiza mensualmente una conciliación de los valores asignados con lo liquidado por el responsable.	Realizar mensualmente conciliaciones de las cuentas de fondos de viaje creadas para cada empleado responsable.	Tener un control adecuado y detallado de los fondos asignados además de contar con la liquidación en el mes que corresponde.
3	Proceso de caja chica	No se realiza arqueo de caja chica ni conciliaciones de caja chica en contabilidad,	Realizar sorpresivamente arqueo de caja y conciliar mensualmente las cuentas.	Tener un mejor control del uso y manejos de la caja chica por el responsable de la caja chica.
4	Proceso de facturación y cobranzas	La asistente contable no realiza facturación y por tal se retrasa la gestión de cobros.	La asistente contable factura en base a la información enviada por el departamento de instalación y mantenimiento.	Facturar el servicio prestado a tiempo y disminuir la cartera de clientes mejorando así el flujo del efectivo.
5	Proceso de compras y servicios	Las compras de bienes o servicios sean o no de inventario las realiza el jefe de compras previa autorización gerente financiera.	La asistente administrativa maneje la adquisición de bienes y servicios que no sean de inventario ya que las compras que corresponden a inventario manejará el jefe de compras.	Se procesa en menor tiempo la entrega de facturas a contabilidad y de igual forma se identifica de mejor manera si corresponde a un gasto, inventario o activo.

6	Proceso de declaración y pago de impuestos	El pago de impuestos se realiza a través de cheques y enviando al mensajero a realizar el pago.	El pago de impuestos se realice a través de débito bancario.	Minimizar el tiempo del mensajero pudiendo realizar otras actividades, y evitar multas e intereses por retrasos.
7	Proceso de contratación del personal	Personal no relacionado con el área realizaba otras actividades: gerente general (registro solicitud de vacante), gerente financiero administrativa (proceso de contratación), recepción (gestionar entrevistas y archivo del personal) jefe de cada área (entrevista).	Contratar coordinador/a recursos humanos el cual se encargue del manejo del personal.	Minimizar los tiempos en llenar vacantes y mejorar la relación con el personal de la empresa. Evitar que personal de otras áreas al realizar otras actividades se acumule su trabajo.
8	Proceso de pagos	Los cheques de proveedores son girados por la asistente y se espera que el proveedor se acerque cuando estime conveniente generando muchos cheques girados y no cobrados.	Los proveedores cobren sus cheques en la entidad bancaria todos los viernes a partir de las 12:00 para optimizar tiempo.	Evitar tener cheques girados y no cobrados dentro de la conciliación bancaria y optimizar recursos del área administrativa financiera.
9	Proceso de Inventarios	La gerencia financiera administrativa se encarga de la realización del proceso de inventarios junto con el jefe de compras.	El inventario sea solicitado por la gerencia y realizado y conciliado por el jefe de compras el cual entregara un informe al contador para contabilizar los registros.	Optimizar los recursos que posee la compañía sin sobrecargar trabajo a la gerencia financiera administrativa de tal forma que pueda cumplir con las labores que realmente le corresponden.
10	Proceso de Sueldos	Gerencia financiera administrativa realiza el proceso de sueldos.	Contratar coordinador/a recursos humanos el cual se encargue del manejo del personal.	Evitar la sobrecarga de trabajo a la gerencia financiera administrativa de tal forma que pueda cumplir con las labores que realmente le corresponden.
11	Proceso de instalaciones	Asistente de instalaciones realiza actividades que no le corresponden (facturación).	Asistente contable debe recibir hoja de arranque e información para facturar.	Asistente de instalaciones tendrá tiempo para desarrollo actividades del departamento y la asistente contable facturará a tiempo los servicios prestados.

12	Proceso de conteo físico de activos fijos	No existe un control ni conocimiento en las altas y bajas de activos fijos.	Elaborar los procedimientos para las altas y bajas de activos fijos.	Normar el manejo correcto de los activos fijos.
		No se realiza la codificación ni se etiqueta los activos fijos que posee la compañía.	Elaborar un acta de entrega recepción del activo fijo donde se describa las características, codificación y firmas de responsabilidad.	Evitar la pérdida o robo y mejorar el manejo de activos fijos
		No se realiza un inventario de activos fijos.	Establecer cronogramas para el desarrollo del conteo físico de los activos fijos.	Tener un control de los activos fijos existentes.

Nota. Matriz de procedimientos empresa ACLIMATIC CÍA. LTDA, Elaborado por I. palacios & M. Sierra, 2015.

3.6 Métodos de evaluación

Existe tres métodos de evaluación como son: descriptivo, cuestionario y gráfico (flujograma), de los cuales hemos considerado utilizar el método del cuestionario ya que este no permite evaluar en base a preguntas cerradas, que serán contestadas por los responsables de las áreas, lo que nos permitirá verificar si los controles aplicados son los adecuados, además de la fácil aplicación, rapidez y precisión en las respuestas permitiendo así evaluar la eficiencia de los procesos que tiene la compañía.

Tabla 12. Cuestionario de control interno estructura de la compañía

EMPRESA		Cargo: Gerente General				
ACLIMATIC CÍA. LTDA.		Fecha: 28/01/2015				
Cuestionario de control interno						
Estructura de la compañía						
No	Pregunta	Si	No	% Ponderación	Calificación	Comentarios
1	Ambiente de control					
1.1	¿La empresa posee un organigrama estructural y funcional?	x		5	4	Cuenta con un organigrama estructural más no funcional.
1.2	¿Existe un manual de políticas, normas y procedimientos que esté actualizado?	x		5	4	La compañía cuenta con políticas para fondos de viaje, ventas, instalaciones y mantenimiento más no para todos los procesos.
1.3	¿Existe el personal que realice la actualización permanente de los organigramas y manuales antes referidos?	x		5	4	

1.4	¿Las políticas, normas y procedimientos se dan a conocer oportunamente al personal?	x		5	4	
1.5	¿Están bien definidos los niveles de autoridad entre los diferentes departamentos?	x		5	4	
1.6	¿Se encuentran definidas por escrito las funciones del personal de la compañía?	x		5	4	
1.7	¿Existe una correcta segregación de funciones de los empleados de la compañía?	x		5	4	
1.8	¿La empresa posee un reglamento interno debidamente aprobado?		x	4	0	
1.9	¿Cuenta con el personal suficiente para cumplir con las actividades de la empresa?	x		4	3	
1.10	¿La gerencia realiza un seguimiento periódico de la empresa evaluando el cumplimiento de metas y objetivos?		x	3	0	
2	Riesgos de control					
2.1	¿La misión, visión y objetivos principales es conocido por los trabajadores de la empresa?	x		3	3	
2.2	¿La empresa cuenta con una planificación estableciendo indicadores de	x		3	2	

	gestión de manera periódica?					
2.3	¿Se ha determinado los riesgos internos y externos que puedan afectar a la dirección de la compañía?	x		3	2	
2.4	¿La empresa cuenta con mecanismos para detectar cambios en el aspecto económico?	x		3	2	
3	Actividades de control					
3.1	¿La empresa cuenta con indicadores de gestión?		x	3	0	
3.2	¿La empresa realiza un control del personal que permita asignar los costos y gastos que corresponden a cada departamento?		x	4	0	
3.3	¿Existe un correcto control para el pago de impuestos?	x		5	1	El pago de impuestos se realiza mediante cheque certificado
3.4	¿Cada departamento establece metas y objetivos a cumplir?	x		3	2	Si se estable pero por falta de personal no se cumple a tiempo
4	Sistemas de información y comunicación					
4.1	¿La empresa cuenta con un sistema ágil y seguro que permita generar reportes de manera oportuna?	x		5	1	
4.2	¿Los reportes generados por el sistema son confiables?	x		5	1	
4.3	¿La información es registrada inmediatamente para la generación de los reportes?	x		5	3	No se registra a tiempo la información debido a la distribución de funciones y la falta de personal

5	Monitoreo y supervisión					
5.1	¿Considera que las políticas establecidas corresponden a las funciones que se realizan?	x		4	3	
5.2	¿Los responsables de cada departamento supervisan las actividades del personal a su cargo?	x		4	3	Falta de tiempo
5.3	¿La gerencia realiza controles y seguimientos a los departamentos de la empresa?	x		4	1	
	Suma			100	55	
Nivel de Confianza				N°	Riesgo	
80% - 100%				3	Bajo	
41% - 80%				2	Medio	
10% - 40%				1	Alto	
Nivel de confianza					55 %	
Nivel de riesgo					45 %	

Nota. Cuestionario control interno, Elaborado por I. Palacios & M. Sierra, 2015.

Según el resultado obtenido determinamos que el nivel de confianza es del 55% y el nivel de riesgo del 45% por lo que hemos concluido que el nivel de riesgo y el nivel de confianza es medio ya que a pesar de que no está establecido de manera formal y por escrito los procedimientos, políticas y controles los trabajadores lo conocen por información de sus jefes directos cumpliendo así los objetivos.

Debilidades encontradas

- La compañía no cuenta con un organigrama estructural actualizado además de no tener determinado las funciones de cada empleado.
- Falta de personal para cumplir con las actividades en los tiempos establecidos.
- No cuenta con políticas y procedimientos por escrito para todos los procesos que posee la compañía.

- Las políticas, normas y procedimientos no se dan a conocer oportunamente al personal.
- El personal no logra cumplir las metas y objetivos establecidos en el tiempo determinado.

Tabla 13. Cuestionario control interno ventas

EMPRESA		Cargo Ejecutiva Comercial				
ACLIMATIC CÍA. LTDA.		Fecha 28/01/2015 :				
Cuestionario de control interno Ventas						
No.	Pregunta	Si	No	% Ponderación	Calificación	Comentarios
1	Ambiente de control					
1.1	¿Cuenta con políticas para el manejo de las ventas?	x		5	4	Las políticas no se encuentran actualizadas
1.2	¿Las listas de precios se actualizan periódicamente como lo requieren las condiciones del mercado?	x		4	4	
1.3	¿La empresa cuenta con una política de crédito para los clientes?	x		5	3	
1.4	¿Se capacita al personal de ventas continuamente?	x		4	4	
1.5	¿Existe una política de incentivos a los vendedores?		x	3	0	
1.6	¿Se reporta periódicamente las actividades realizadas en el departamento de ventas?		x	4	0	

1.7	¿El personal que se encuentra en esta área es suficiente para cubrir el mercado?	x		5	2	
1.8	¿La empresa cuenta con una política para el manejo de anticipos de los clientes?		x	4	0	
2	Riesgos de control					
2.1	¿Se verifica que el servicio prestado se facture inmediatamente?	x		5	5	
2.2	¿Se controla el envío de cotizaciones requeridas a tiempo?	x		4	3	
3	Actividades de control					
3.1	¿Las facturas incluyen detalles respecto a unidades, precios y condiciones de la venta?		x	3	0	
3.2	¿Existe controles para asegurar que las ventas se registren oportunamente en el periodo que le corresponde?	x		5	5	
3.3	¿Se realiza un reporte diario de visitas a clientes?	x		5	4	
3.4	¿Se realiza el cobro de las garantías una vez cumplidas las condiciones del contrato?	x		5	4	No se lleva un control adecuado del cobro de garantías.
4	Sistemas de información y comunicación					
4.1	¿Se actualiza periódicamente la base de datos de los clientes de la compañía?	x		4	4	
4.2	¿Se realiza los informes periódicos de las ventas?		x	3	0	
4.3	¿Cuenta con el acceso necesario a la información para emitir los reportes?		x	5	0	

4.4	¿Se da a conocer los servicios que posee la empresa?	x		3	1	La empresa lo realiza mediante llamadas telefónicas y por medio de su página web.
4.5	¿Se imparte información en nuevos mercados?	x		3	1	
5	Monitoreo y supervisión					
5.1	¿El gerente general controla las comisiones en base al nivel de ventas?	x		5	1	
5.2	¿Se presenta reportes e informes mensuales de las ventas a la gerencia?		x	4	0	
5.3	¿Se realiza seguimientos de la conformidad del servicio?	x		4	3	
5.4	¿Se lleva un archivo de la documentación de los clientes?	x		4	3	No hay un control de que toda la información se encuentre archivada
	Suma			100	55	
Nivel de Confianza				N°	Riesgo	
80% - 100%				3	Bajo	
41% - 80%				2	Medio	
10% - 40%				1	Alto	
Nivel de confianza				55 %		
Nivel de riesgo				45 %		

Nota. Cuestionario control interno ventas, Elaborado por I. Palacios & M. Sierra, 2015.

Según el resultado obtenido determinamos que el nivel de confianza es del 55% y el nivel de riesgo del 45% por lo que hemos concluido que el nivel de riesgo y el nivel de confianza es medio ya que no se han actualizado las políticas para el departamento así como también por falta de controles se afecta la generación de reportes provocando información tardía pero a pesar de ello no presenta mayores dificultades.

Debilidades encontradas

El departamento no cuenta con políticas actualizadas para el manejo del departamento como el crédito a clientes.

- No tiene un plan de capacitación continua para el personal de ventas.
- No se actualiza la lista de precios provocando disminución en el margen de utilidad.
- No se maneja adecuadamente el archivo de la documentación.
- No se tiene un control adecuado de que se realice la facturación a tiempo del servicio prestado.

Tabla 14. Cuestionario control interno mantenimiento

EMPRESA		Cargo: Jefe de Mantenimiento				
ACLIMATIC CÍA. LTDA.		Fecha: 28/01/2015				
Cuestionario de control interno						
Mantenimiento						
No.	Pregunta	Si	No	% Ponderación	Calificación	Comentarios
1	Ambiente de control					
1.1	¿Cuenta con políticas para el manejo del departamento de mantenimiento?	x		5	4	Las políticas no se encuentran actualizadas
1.2	¿Se capacita al personal de mantenimiento continuamente?	x		4	4	
1.3	¿Se reporta periódicamente las actividades realizadas en el departamento de mantenimiento?		x	4	0	
1.4	¿El personal que se encuentra en esta área es suficiente para cumplir con los trabajos?	x		5	3	

2	Riesgos de control					
2.1	¿Cuándo realiza la visita a los clientes se entrega el registro de visitas de mantenimiento (RVM)?	x		5	2	
2.2	¿El personal cuenta con las herramientas necesarias para realizar el mantenimiento?	x		4	3	
2.3	¿Se confirma la visita con el cliente?		x	4	0	
3	Actividades de control					
3.1	¿Los registros de visitas de mantenimiento (RVM) son entregadas al responsable con las firmas respectivas?	x		5	3	
3.2	¿Se archiva correctamente el RVM como respaldo de la facturación?	x		5	4	No se lleva un control adecuado
3.3	¿Existe el personal encargado de la elaboración de cotizaciones?	x		4	4	Falta de personal
3.4	¿Se factura a tiempo el mantenimiento?	x		5	5	
3.5	¿Se entrega a tiempo las facturas a contabilidad para su registro?	x		4	4	Pero no se lleva un control de la facturación realizada no se conoce el dato real de la facturación del mes
4	Sistemas de información y comunicación					
4.1	¿Presupuestan los gastos que incurrirán en el mantenimiento?	x		4	2	

4.2	¿El sistema que maneja el departamento de mantenimiento es ágil y confiable?		x	5	0	
4.3	¿Los reportes generados por el sistema son confiables?		x	5	0	
4.4	¿Existe una comunicación óptima con el personal a cargo?	x		4	1	
5	Monitoreo y supervisión					
5.1	¿Elaboran un cronograma de visitas para la realización de los mantenimientos?	x		5	2	
5.2	¿Los mantenimientos son realizados a tiempo?	x		5	2	
5.3	¿El cliente se encuentra satisfecho con el servicio prestado?	x		5	1	
5.4	¿El gerente general controla las actividades del departamento?	x		4	2	
5.5	¿Se entrega un informe mensual de las actividades realizadas?	x		4	2	
5.6	¿El personal reporta a tiempo los inconvenientes encontrados?		x	5	0	
	Suma			100	48	

Nivel de Confianza	N°	Riesgo		
80% - 100%	3	Bajo	Nivel de confianza	48 %
41% - 80%	2	Medio	Nivel de riesgo	52 %
10% - 40%	1	Alto		

Nota. Cuestionario control interno mantenimiento, Elaborado por I. Palacios & M. Sierra, 2015.

Según el resultado obtenido determinamos que el nivel de confianza es del 48% y el nivel de riesgo del 52% por lo que hemos concluido que el nivel de riesgo y el nivel de confianza es medio en este departamento no se han actualizado las políticas pero no se presenta mayores inconvenientes en el desarrollo de las actividades a desempeñar.

Debilidades encontradas

- No se encuentran actualizadas las políticas del departamento.
- No se realiza la facturación a tiempo.
- No se entrega a tiempo la información y las facturas a contabilidad para su registro.
- No cuenta con el personal necesario para el desarrollo de las actividades
- No notifican al responsable de la falta de herramientas para cumplir el trabajo.

Tabla 15. Cuestionario control interno instalaciones

EMPRESA		Cargo: Gerente Técnico				
ACLIMATIC CÍA. LTDA.		Fecha: 28/01/2015				
Cuestionario de control interno						
Instalaciones						
No.	Pregunta	Si	No	% Ponderación	Calificación	Comentarios
1	Ambiente de control					
1.1	¿Cuenta con políticas para el manejo del departamento de instalaciones?	x		5	4	Si cuenta con políticas pero no se encuentran actualizadas.
1.2	¿Se capacita al personal de instalaciones continuamente?	x		4	4	
1.3	¿Se reporta periódicamente las actividades realizadas en el departamento de instalaciones?		x	4	0	
1.4	¿El personal que se encuentra en esta área es suficiente para cumplir con los trabajos?	x		5	3	
2	Riesgos de control					
2.1	¿Cuándo realiza la visita a los clientes se entrega las hojas de arranque (OTE)?	x		5	2	
2.2	¿Solicitan los materiales requeridos para el proyecto a tiempo?	x		5	2	
2.3	¿El personal cuenta con el material y las herramientas necesarias para la instalación?	x		5	3	

3	Actividades de control					
3.1	¿Las hojas de arranque (OTE) son entregadas al responsable con las firmas respectivas?	x		5	4	
3.2	¿Se archiva correctamente las OTE como respaldo de la facturación?	x		5	4	
3.3	¿Existe el personal encargado de la elaboración del diseño y envió de cotizaciones?	x		3	3	
3.4	¿Se factura a tiempo los proyectos de instalación y diseño?	x		5	5	
3.5	¿Se entrega a tiempo las facturas a contabilidad para su registro?	x		4	4	Si se entrega a tiempo pero no existe un control para la facturación.
3.6	¿Se concilia la cotización con la hoja de arranque?	x		5	2	
4	Sistemas de información y comunicación					
4.1	¿Presupuestan los gastos que ocurrirán en la instalación del proyecto?		x	5	0	
4.2	¿El sistema que se utiliza para los diseños es el adecuado?		x	4	0	
4.3	¿Existe una comunicación óptima con el personal a cargo?		x	5	0	
5	Monitoreo y supervisión					
5.1	¿Los proyectos son entregados y realizados a tiempo?		x	4	0	
5.2	¿El cliente se encuentra satisfecho con el servicio prestado?	x		4	1	

5.3	¿Elaboran un cronograma de inicio de proyectos?		x	5	0	
5.4	¿El gerente general controla las actividades del departamento?	x		4	2	
5.5	¿Se entrega un informe mensual de las actividades realizadas?	x		4	2	
5.6	¿El personal reporta a tiempo los inconvenientes encontrados?		x	5	0	
	Suma			100	45	
Nivel de Confianza				N°	Riesgo	
80% - 100%				3	Bajo	
41% - 80%				2	Medio	
10% - 40%				1	Alto	
Nivel de confianza				45 %		
Nivel de riesgo				55 %		

Nota. Cuestionario control interno instalaciones, Elaborado por I. Palacios & M. Sierra, 2015.

Según el resultado obtenido determinamos que el nivel de confianza es del 45% y el nivel de riesgo del 55% por lo que hemos concluido que el nivel de riesgo y el nivel de confianza es medio en este departamento ya que de igual forma no se han actualizado las políticas pero si se tiene un buen control en las actividades

Debilidades encontradas

- No se encuentran actualizadas las políticas del departamento.
- Falta capacitación continua al personal.
- No se realiza a tiempo la facturación
- Falta de control en la entrega de documentos de facturación a contabilidad.

Tabla 16. Cuestionario control interno administrativo financiero y contable

EMPRESA		Cargo: Gerente Administrativa - Financiera				
ACLIMATIC CÍA. LTDA.		Fecha: 28/01/2015				
Cuestionario de control interno						
Administrativo, financiero y contable						
No.	Pregunta	Si	No	% Ponderación	Calificación	Comentarios
1	Ambiente de control					
1.1	¿Existe un procedimiento por escrito para el reclutamiento, selección y contratación del personal?	x		4	4	
1.2	¿Existe por escrito perfiles, descripciones de funciones y responsabilidades para cada puesto?	x		3	3	
1.3	¿Existe políticas definidas en cuanto a los plazos de los créditos?	x		4	4	
1.4	¿Existe una política por escrito para el proceso de compras?	x		4	4	
1.5	¿Existe políticas para dar de baja a los inventarios que se encuentran obsoletos o en mal estado?	x		4	4	
1.6	¿Existen políticas por escrito para el manejo del fondo de caja chica?	x		4	4	
1.7	¿Existen políticas por escrito para el manejo de los fondos de viaje?	x		4	4	
	¿La empresa cuenta con políticas para	x		4	4	

1.8	las altas y bajas de activos fijos?					
1.9	¿Se realiza el archivo de los ingresos y egresos en un lugar seguro?		x	0	0	
1.10	¿Los cheques cobrados son depositados diariamente?	x		1	1	
2	Riesgos de Control					
2.1	¿Existen contratos individuales de trabajo y están adecuadamente firmados y legalizados?	x		1	1	
2.2	¿La documentación de cada empleado contiene todos los requisitos que la compañía establece para el ingreso?	x		4	4	
2.3	¿Los pagos se realizan a través de débito bancario?	x		3	2	
2.4	¿Existe actas de entrega recepción de los activos fijos?	x		4	4	
2.5	¿Se controla el secuencial en la emisión de cheques?	x		1	1	
3	Actividades de control					
3.1	¿Las vacaciones, anticipos, horas extras, aumentos de sueldos, préstamos y otras compensaciones se autorizan por escrito?	x		2	1	
3.2	¿Existe una persona responsable de calcular los impuestos a pagar?	x		2	1	La persona que realiza es la gerente financiera la cual desempeña también el papel de contadora en la compañía.

3.3	¿Se cumple el calendario de obligaciones fiscales y existe la persona responsable para autorizar su pago?	x		1	1	
3.4	¿Las declaraciones de impuestos son realizadas y conciliadas con cifras de contabilidad antes de su presentación?		x	2	0	
3.5	¿Se determinan y realiza oportunamente los cobros de las cuentas de clientes?	x		3	3	
3.6	¿Se controla el secuencial en la emisión y archivo de las facturas?	x		2	1	
3.7	¿Se recibe mensualmente estados de cuenta de los proveedores más importantes?	x		2	1	
3.8	¿Se registra los ingresos y egresos de mercaderías oportunamente en el kárdex?	x		4	3	
3.9	¿Los inventarios físicos de mercancía se practican de manera mensual?	x		4	3	
3.10	¿La solicitud de reposición de caja chica se realiza en los plazos establecidos?	x		2	1	
3.11	¿Se realiza conciliaciones mensuales de los fondos de viaje entregados?	x		4	4	
3.12	¿Las compras de activos fijos están autorizadas por un funcionario con	x		3	3	

	facultades para ello?					
3.13	¿La empresa realiza inventarios físicos, periódicos de activos fijos y los compara con registros contables?	x		4	4	
3.14	¿Existe un presupuesto aprobado para el logro de objetivos y metas para cada actividad?	x		2	1	
4	Sistemas de información y comunicación					
4.1	¿Existe un archivo ordenado de los comprobantes de declaración y pago de impuestos?	x		1	1	
4.2	¿Se registra en el sistema las facturas una vez recibida por el departamento de instalación y mantenimiento?	x		1	1	
4.3	¿Se realizan y registran los anticipos entregados a los proveedores?	x		1	1	
4.4	¿Se realiza codificación, y etiquetado de activos fijos?	x		4	4	
4.5	¿Se realiza las depreciaciones mensuales de los activos fijos?		x	0	0	
5	Monitoreo y supervisión					
5.1	¿La nómina es revisada y aprobada antes de su pago?		x	0	0	
5.2	¿Se obtiene los roles de pago firmados dentro de los cinco días posteriores al pago de la nómina?		x	0	0	

5.3	¿Se realiza un flujo de pagos a proveedores semanalmente?		x	0	0	
5.4	¿Todos los comprobantes de ingreso y egreso se encuentran debidamente firmados antes de su archivo?	x		3	3	
5.5	¿Cada factura tiene adjunto su cotización y orden de compra?		x	0	0	
5.6	¿Los inventarios son supervisados por personal del departamento contable?		x	0	0	
5.7	¿Se realiza mensualmente arquezos de caja?	x		3	3	
5.8	¿Todos los desembolsos de caja chica son autorizados por el responsable?		x	0	0	
5.9	¿Se liquidan a tiempo los valores asignados?	x		3	3	No se realiza a tiempo debido a que la documentación no cuenta con los requisitos del (SRI)
5.10	¿Los estados financieros son emitidos en las fechas establecidas?	x		2	1	
	Suma			100	88	
Nivel de Confianza				N°	Riesgo	
80% - 100%				3	Bajo	
41% - 80%				2	Medio	
10% - 40%				1	Alto	
Nivel de confianza					88 %	
Nivel de riesgo					12 %	

Nota. Cuestionario control interno administrativo, financiero, Elaborado por I. Palacios & M. Sierra, 2015.

Según el resultado obtenido determinamos que el nivel de confianza es del 88% y el nivel de riesgo del 12% por lo que hemos concluido que el nivel de riesgo es alto mientras que el nivel de confianza es bajo en el área administrativa financiera por lo que se debe implementar un sistema de control interno que permita mejorar las políticas, procesos y procedimientos en este departamento.

Debilidades encontradas

- Falta de políticas para los procesos de compras de bienes y servicios, contratación del personal, facturación y cobros, activos fijos, inventarios y caja chica.
- No se maneja un archivo adecuado de la documentación del personal.
- Falta de personal para el desarrollo de las actividades.
- No se recupera a tiempo la cartera vencida de clientes.
- No se realiza arqueos de caja chica como de fondos de viajes
- El pago de impuestos se realiza por medio de cheques certificados
- Los inventarios no se realizan de forma periódica
- No existe un control y archivo del secuencial de las facturas
- No se controla la entrega y custodia de los activos fijos.
- No se realiza la codificación y etiquetado de activos fijos así como su inventario.
- No se realiza actas de entrega – recepción de los activos fijos.
- No se registra los ingresos y egresos de mercadería oportunamente.

Tabla 17. Matriz de evaluación del cuestionario de control interno

No.	Área	Riesgo			Nivel de confianza		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Estructura de la compañía		x			x	
2	Ventas		x			x	
3	Mantenimiento		x			x	
4	Instalaciones		x			x	
5	Administrativo, Financiero y Contable	x					x

Nota. Matriz de evaluación del cuestionario control interno, Elaborado por I. Palacios & M. Sierra, 2015.

Según la evaluación realizada a la empresa ACLIMATIC CÍA. LTDA hemos concluido que el departamento administrativo financiero es donde se presenta mayor nivel de riesgo debido a la ausencia de políticas para el manejo de los diferentes procesos además de la falta de personal para mejorar los controles evitando fraudes y la sobrecarga laboral que no permiten determinar inmediatamente los errores que se han presentado.

La ausencia del departamento de recursos humanos no ha permitido un buen manejo del personal evidenciándose en la falta de planes de capacitación para la mejora continua además de la falta de conocimiento del reglamento de la compañía.

A pesar que los demás departamentos cuentan con políticas pero estas no están actualizadas por lo que no existe una correcta difusión de información al personal, para lo cual hemos propuesto que la compañía implemente un mejor sistema de control interno que permita cumplir las metas y objetivos planteados en el tiempo determinado de tal forma que se pueda optimizar el uso de los recursos.

3.7 Medidas correctivas

Tabla 18. Medidas correctivas empresa ACLIMATIC CÍA. LTDA.

Área	Debilidades	Mejoras
Estructura de la compañía	La compañía no cuenta con un organigrama estructural actualizado además de no tener determinado las funciones de cada empleado.	Elaborar un nuevo organigrama estructural y funcional de acuerdo a las necesidades de la compañía asignando correctamente a todo el personal.
	Falta de personal para cumplir con las actividades en los tiempos establecidos.	Contratar nuevo personal según el perfil requerido para cubrir las vacantes.
	No cuenta con políticas y procedimientos por escrito para todos los procesos que posee la compañía.	Establecer políticas y procedimientos por escrito para mejorar los procesos de la compañía
	Las políticas, normas y procedimientos no se dan a conocer oportunamente al personal.	Informar al personal sobre las políticas, normas y procedimientos de la compañía
	El personal no logra cumplir las metas y objetivos establecidos en el tiempo determinado.	Contratar más personal y definiendo las funciones se cumpliría las actividades en el tiempo establecido
Ventas	El departamento no cuenta con políticas actualizadas para el manejo del departamento como el crédito a clientes.	Actualizar las políticas del departamento continuamente.
	No tiene un plan de capacitación continua para el personal de ventas.	Proponer un plan de capacitación.
	No se actualiza la lista de precios provocando disminución en el margen de utilidad.	Implementar una política de actualización de precios.
	No se tiene un control adecuado de que se realice la facturación a tiempo del servicio prestado.	Implementar una política de control para la facturación.
	No se maneja adecuadamente el archivo de la documentación.	Realizar una revisión mensual por el jefe inmediato de los documentos

Mantenimiento	No se encuentran actualizadas las políticas del departamento.	Actualizar las políticas del departamento continuamente.
	No se realiza la facturación a tiempo.	Implementar una política de control para la facturación.
	No se entrega a tiempo la información y las facturas a contabilidad para su registro.	Implementar una política de control para la facturación.
	No cuenta con el personal necesario para el desarrollo de las actividades	Contratar más personal y definiendo las funciones se cumpliría las actividades en el tiempo establecido
	No notifican al responsable de la falta de herramientas para cumplir el trabajo.	Mejorar la comunicación con el personal de las diferentes áreas.
Instalaciones	No se encuentran actualizadas las políticas del departamento.	Actualizar las políticas del departamento continuamente.
	Falta capacitación continua al personal.	Proponer un plan de capacitación.
	No se realiza a tiempo la facturación	Implementar una política de control para la facturación.
	Falta de control en la entrega de documentos de facturación a contabilidad.	Implementar una política de control para la facturación.
Administrativo financiero	Falta de políticas para los procesos de compras de bienes y servicios, contratación del personal, facturación y cobros, activos fijos, inventarios y caja chica.	Establecer políticas y procedimientos por escrito para mejorar los procesos de la compañía
	No se maneja un archivo adecuado de la documentación del personal.	Contratar personal que se encargue de las actividades del recurso humano de la compañía
	Falta de personal para el desarrollo de las actividades.	Contratar más personal y definiendo las funciones se cumpliría las actividades en el tiempo establecido
	No se recupera a tiempo la cartera vencida de clientes.	Implementar una política de control para la facturación.
	No se realiza arquezos de caja chica como de fondos de viajes	Establecer políticas y procedimientos por escrito para mejorar los procesos de la compañía

Administrativo financiero	El pago de impuestos se realiza por medio de cheques certificados	Realizar el trámite para que el pago se realice por medio de débito bancario
	Los inventarios no se realizan de forma periódica	Establecer políticas y procedimientos por escrito para mejorar los procesos de la compañía
	No existe un control y archivo del secuencial de las facturas	Asignando correctamente funciones y responsabilidades a todo el personal.
	No se controla la entrega y custodia de los activos fijos.	Establecer políticas y procedimientos por escrito para mejorar los procesos de la compañía
	No se realiza la codificación y etiquetado de activos fijos así como su inventario.	Establecer políticas y procedimientos por escrito para mejorar los procesos de la compañía
	No se realiza actas de entrega – recepción de los activos fijos.	Establecer políticas y procedimientos por escrito para mejorar los procesos de la compañía
	No se registra los ingresos y egresos de mercadería oportunamente.	Asignando correctamente funciones y responsabilidades a todo el personal.

Nota. Medidas correctivas, Elaborado por I. Palacios & M. Sierra, 2015.

Tabla 19. Matriz de hallazgos

Condición	Criterio	Causa	Efecto
No cuenta con organigrama estructural actualizado y no existe un organigrama funcional.	Actualizar el organigrama estructural y elaborar organigrama funcional.	Desorganización en las funciones y actividades de cada empleado.	Sobrecarga laboral, no se tiene control de las actividades de cada empleado, no tienen bien definidas las actividades a realizar.
Falta de personal para cumplir con las actividades en los tiempos establecidos.	Contratar personal necesario para cumplir las actividades en los tiempos establecidos.	Retraso en el cumplimiento de actividades.	Sobrecarga laboral.
No existe por escrito las políticas y procedimientos para determinados procesos y las que se encuentran establecidas no están actualizadas.	Definir por escrito las políticas y procedimientos para los diferentes procesos además de actualizar los que se tiene establecidos.	Deficiencia en el control del desarrollo de las actividades.	Desorganización en el cumplimiento de las actividades.
El personal no cuenta con capacitación adecuada sobre los procedimientos de la compañía.	Establecer planes de capacitación.	Falta de conocimiento de los procesos de la compañía.	Errores al desarrollar sus actividades.
No se tiene un control adecuado de que se realice la facturación a tiempo del servicio prestado.	Determina una política de control para la facturación.	No se puede cobrar a tiempo los créditos.	Alta cartera vencida que ocasiona iliquidez a la empresa.
No se maneja adecuadamente el archivo de la documentación ya que las funciones no se encuentran correctamente definidas.	Al contratar más personal se puede tener mejor control de esta información.	No encontrar la documentación.	La documentación se extravía pudiendo ocasionar multas con el SRI u otra entidad.
No se recupera a tiempo la cartera vencida de clientes.	Contratar una persona para la gestión de cobros.	Incremento en la cartera vencida, no se registra las retenciones que efectúan a la empresa.	Menos liquidez en la empresa y registro de información en el mes que corresponde.

No se realiza arqueos de caja chica.	Realizar mensualmente arqueos imprevistos de estos fondos.	No se tiene un control del manejo de la caja chica.	Uso indebido del dinero.
El pago de impuestos se realiza por medio de cheques certificados.	Realizar el trámite para débitos bancarios.	Demora en los pagos de impuestos.	Generación de multas e intereses por parte del SRI
La constatación física de inventarios no se realiza de forma periódica.	Realizar una vez al mes el inventario físico y llevar un adecuado manejo de kárdex.	No tener un inventario permanente.	Pérdida de los artículos o falta de ingreso de información al sistema.
No se controla la entrega y custodia de los activos fijos.	Realizar acta de entrega recepción, codificación y placa de los activos fijos.	Falta de control de los activos fijos así como la designación de un responsable del activo fijo.	Pérdida o robo del activo fijo.

Nota. Matriz de hallazgos, Elaborado por I. Palacios & M. Sierra, 2015.

3.8 Costo - Beneficio

Una vez revisada y analizada la información para la elaboración del sistema de control interno para la empresa ACLIMATIC CÍA. LTDA. con la aplicación de este sistema la empresa obtendrá beneficios que significarán un costo que la empresa debe asumir con la finalidad de cumplir los objetivos establecidos.

El beneficio económico que generaría la empresa con la implementación de un sistema de control interno es superior a los costos por lo que es factible realizar el presente proyecto.

La contratación del personal es necesario para cumplir con las actividades de los diferentes departamentos, permitiendo obtener una mejor administración de los recursos económicos y materiales que posee la compañía y así cumplir con los objetivos de la empresa evitando pérdidas en los activos, disminución de la falta de liquidez al realizar los cobros de la cartera y facturación de los servicios a tiempo.

Además de tener beneficios cualitativos como el mejorar los controles y procedimientos en las actividades de cada área con el fin de mitigar el riesgo, brindando un mejor servicio, obteniendo una mayor satisfacción del cliente, realizar las actividades en el tiempo establecido, definir las funciones de cada empleado evitando así la sobrecarga laboral, la duplicidad de labores, se definirán perfiles en el sistema para cada usuario de acuerdo a su función, manejar de mejor manera el archivo de la documentación de cada departamento.

Tabla 20. Matriz costo-beneficio

Contratación de personal	Costo		Beneficio	
Coordinador Recursos Humanos	Sueldo Mensual \$700	\$ 8.400,00	Evitar multas por tardanza de: No presentar a tiempo los contratos No presentar a tiempo los formularios de décimos No presentar a tiempo los formularios utilidades No realizar aviso de entrada al IESS No presentar a tiempo liquidaciones de haberes de 1 a 5 trabajadores	
	Décimo Tercero	\$ 700,00		\$ 30,00
	Décimo Cuarto	\$ 354,00		\$ 200,00
	Aporte Patronal	\$ 1.020,60		\$ 200,00
	Total	\$ 10.474,60		Total \$ 15.630,00
Coordinador Mantenimiento Guayaquil	Sueldo Mensual \$600	\$ 7.200,00	Incremento de ventas en el servicio de mantenimiento Satisfacer inmediatamente las necesidades del cliente Disminución de costo de fondos de viaje por 2 técnicos	\$ 2.100,00
	Décimo Tercero	\$ 600,00		
	Décimo Cuarto	\$ 354,00		\$ 9.600,00
	Aporte Patronal	\$ 874,80		
	Total	\$ 9.028,80		Total \$ 9.600,00

Contador	Sueldo Mensual \$1200	\$ 14.400,00	Realizar inventarios de activos fijos evitando robos o pérdidas mejorando los controles	\$ 700,00
	Décimo Tercero	\$ 1.200,00	Realizar la facturación del servicio a tiempo que representa	\$10.767,00
	Décimo Cuarto	\$ 354,00	No se realiza un flujo de pago a proveedores respetando las fechas de crédito existe hasta 145 días de retraso	\$ 3.149,50
	Aporte Patronal	\$ 1.749,60	Al mejorar el control de antigüedad de cartera se podrá tener mayor liquidez ya que el crédito es 30 días y se tiene facturas de más de 360 días las cuales se llegarán a considerar como incobrables	\$21.658,28
	Total	\$ 17.703,60		Total
Asistente administrativa	Sueldo Mensual \$400	\$ 4.800,00	Asistir a la gerencia administrativa financiera	\$ 1.200,00
	Décimo Tercero	\$ 400,00	Evitar el pago de horas extras a la gerencia administrativa financiera	\$ 4.500,00
	Décimo Cuarto	\$ 354,00	Ayuda al control del presupuesto	\$ 1.800,00
	Aporte Patronal	583,20	Coordinar capacitaciones al personal en procesos	\$ 1.000,00
	Total	\$ 5.554,00		Total

Ventas	Capacitación personal	\$ 540,00	Incrementa las ventas en 2% mensual en relación al mes de enero	\$ 4.296,09
	Por lo menos una vez al año.		Mejora el trato a los clientes Formular mayores proyecciones de venta Satisfacción al cliente	
	Total	\$ 540,00	Total	\$ 4.296,09
Impuestos	Débito Bancario	0,25	Realizar el pago de impuesto a través de débitos bancarios, optimizando el tiempo del mensajero (2 horas)	\$ 17,70
			Certificación de cheques y comisión bancaria	\$ 5,20
			Movilización	\$ 2,00
			Multas e intereses	\$ 60,00
	Total	\$ 0,25	Total	\$ 84,90
Total Costo		\$ 43.301,25		
Total Gastos		\$ 73.685,77		
Total Beneficio		\$ 30.384,52		

Nota. Matriz costo-beneficio, Elaborado por I. Palacios & M. Sierra, 2015.

CONCLUSIONES

- El personal de la compañía no tiene conocimiento de la visión, misión, políticas y en especial los procesos de cada departamento.
- La compañía no cuenta con las políticas y procedimientos actualizados para el área de mantenimiento e instalación.
- La compañía no tiene establecidas políticas y procedimientos por escrito de los procesos administrativos contables.
- La compañía no cuenta con el personal necesario para distribuir de mejor manera las actividades evitando la sobrecarga laboral.
- La compañía no tiene definidas las funciones de cada trabajador por escrito.
- La compañía no cuenta con un organigrama estructural actualizado.
- La compañía no tiene el departamento de recursos humanos que permita el manejo adecuado del personal.
- La compañía no cuenta con actividades de control para la caja chica, inventarios físicos, que permitan verificar el manejo correcto de los recursos de la empresa
- El archivo de documentos se encuentra con varias falencias.

RECOMENDACIONES

- Establecer un plan de capacitación sobre los cambios que realicen en la compañía para mejorar la comunicación entre todo el recurso humano que posee la empresa en el desarrollo de sus actividades.
- Actualizar periódicamente las políticas y procedimientos de la empresa en base a las necesidades que se presenten y estas darlas a conocer en su momento.
- Crear políticas y procedimientos para el departamento administrativo contable en base a las necesidades que se presenten.
- Contratación del personal para el área administrativa y mantenimiento para mejorar así el desarrollo de las actividades, el cumplimiento de los objetivos, mejorar el tiempo de presentación de la información, optimizar el desarrollo y control de los procesos.
- Establecer las funciones y definir el sueldo de cada empleado en base a las responsabilidades que desempeñe cada uno.
- Realizar un nuevo organigrama estructural que permita determinar los cargos dentro de la compañía.
- Crear el departamento de recursos humanos que permitirá mejorar el manejo del personal que posee la compañía.
- Realizar actividades de control por ejemplo arqueos de caja, análisis de la recuperación de cartera, inventarios físicos, la entrega de activos mediante documentación que permitan determinar el responsable y las condiciones en que se entrega dicho bien para tener un mejor control de los activos.
- Designar un responsable del archivo de documentos contables que permitirá obtener información de manera oportuna y evitará la pérdida de información.

LISTA DE REFERENCIAS

- ACLIMATIC CÍA. LTDA. (2001). *Acta de Constitución*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- ACLIMATIC CÍA. LTDA. (enero de 2001). *Visión y Misión*. Recuperado el 15 de noviembre de 2014, de <http://www.aclimatic.net/quienes.html>
- ACLIMATIC CÍA. LTDA. (2009). *ORGANIGRAMA ACLIMATIC CÍA LTDA. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EMPRESA, QUITO*. Recuperado el 8 de 12 de 2014
- Arens, A., Elder, R., & Beasley, M. (2007). *Auditoría un enfoque integral*. Naucalpan de Juárez, Edo. de México, Mexico: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Bit Company the Business and IT Governance Starting Point. (09 de abril de 2012). *Cobit*. Recuperado el 09 de noviembre de 2014, de <http://www.bitcompany.biz/que-es-cobit/#.VCm9smd5PIc,%202014>
- Fonseca Borja, R. (2004). *Auditoría Interna: Un enfoque moderno de planificación, ejecución y control*. Guatemala, Guatemala: Artes Graficas Acrópolis.
- Fonseca Luna, O. (2011). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones*. Lima, Perú: Instituto de Investigación de Accontability y Control-IICO.
- González Cristóbal, M. I. (11 de marzo de 2014). *Concepto control interno*. Recuperado el 26 de octubre de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento-2/la-importancia-del-control-interno-en-las-pymes.htm>
- Hansen Holm, M., Chávez, L., Hansen Holm, T., & Hansen Holm, J. C. (2011). *NIIF Teoría y Práctica*. Bogota, Colombia: Hansen Holm & Co Cia. Ltda.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2007). *Normas Internacionales de Auditoría*. México D.F., México: Kimpres.
- Mantilla, S. (2008). *Auditoría Financiera de PYMES*. Bogotá, Colombia: ECO Ediciones.
- Mantilla, S. (2008). *Control Interno Informe Coso*. Bucaramanga, Colombia: Kimpres Ltda.
- Mantilla, S. A. (2009). *Auditoría de Control Interno*. Bogota, Colombia: Ecoe Ediciones.

- Pérez Solórzano, P. M. (enero de 2007). *Concepto de sistema de control interno*. Recuperado el 09 de noviembre de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/canales8/eco/componentes-del-control-interno.htm>
- Sánchez, I. O. (2007). *Auditoría I Fundamentos de Auditoría de Estados Financieros*. México D.F., México: Thomson Editores.

