



Facultad de grado

Trabajo de titulación para obtener el grado en  
Ingeniería en Contaduría y Auditoría

**LÍNEA 2. GESTIÓN EMPRESARIAL, RESPONSABILIDAD  
SOCIAL Y COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA ECUATORIANA**

Tema:

**Estudio de caso: Rediseño de procesos del control interno  
para disminuir las pérdidas de recursos económicos en la  
empresa familiar CHONILLOTEC S.A. en Guayaquil en el año  
2017.**

Nombre:

Tatiana Karina Gómez Rodríguez

Guayaquil-Ecuador

2017

## TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

---

Ing. Jorge Coca Benítez, Mcs.  
Coordinador de Carreras de  
Finanzas, Economía y  
Contaduría Pública.

---

Ing. Ronald Pérez Jaramillo,  
Msc

---

Arq. José Bohorquéz Zavala. Mgs  
Secretario General

## DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL”.

---

Tatiana Gómez Rodríguez

## DEDICATORIA

*Este trabajo está dedicado especialmente:*

*A mi familia, que fueron el motor impulsor para que yo siguiera la Universidad.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Este trabajo ha sido el producto de la contribución de diversas personas, que tienen un gran significado en mi vida, por lo cual se me hace difícil mencionar a todas aquellas personas que de una forma u otra han contribuido a la realización del mismo, pero de manera especial agradezco:*

*Al claustro de profesores que durante cuatro años lograron trasmitirme todos sus conocimientos.*

*A CHONILLOTEC S.A. por la facilidad de otorgar información para el término del presente trabajo.*

## Contenido

DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
RESUMEN .....	X
ABSTRACT .....	XI
INTRODUCCION .....	XII
CAPITULO I: EL PROBLEMA .....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Formulación del problema.....	4
1.3. Sistematización del problema .....	4
1.4. Justificación.....	4
1.5. Delimitación.....	5
1.6. Objetivos .....	5
1.6.1. Objetivo General .....	5
1.6.2. Objetivo Especifico .....	6
CAPITULO II: MARCO TEORICO.....	7
2.1. Antecedentes .....	7
2.2. Revisión de la literatura.....	8
2.2.1. Empresa familiar .....	8
2.2.2. Procesos.....	11
2.2.3. Control interno .....	13
2.2.3.1. Control interno en Inventarios.....	17
2.2.3.2. Control interno en Compras.....	19
2.2.4. Pérdida de recursos.....	21
2.2.5. Manuales de procesos.....	23
2.3. Marco Contextual .....	24

CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO.....	26
3.1. Tipo de investigación.....	26
3.2. Formulación de la Hipótesis .....	26
3.3. Diseño de la investigación.....	26
3.3.1. Desglose operacional .....	28
3.4. Población y muestra.....	29
3.5. Técnicas de investigación .....	29
CAPITULO IV: ANALISIS DE RESULTADOS.....	31
4.1. Análisis y procesamiento de los datos .....	31
4.1.1. Entrevistas .....	31
4.1.2. Guía de Observación .....	33
4.1.3. Flujograma de procesos.....	34
4.2. Resultados .....	37
4.3. Verificación de la hipótesis.....	51
4.4. Conclusiones.....	52
4.5. Recomendaciones.....	53
CAPITULO V: PROPUESTA.....	57
5.1. Resumen ejecutivo.....	57
5.2. Análisis situacional y/o entorno .....	57
5.3. Plan estratégico .....	59
5.4. Plan operativo .....	80
5.5. Evaluación y coste de la propuesta.....	82
5.6. Conclusión de la propuesta.....	89
BIBLIOGRAFIA .....	90
ANEXOS .....	94
Anexo 1: Entrevistas .....	94

Anexo 2: Guía de Observación .....	99
Anexo 3: Imágenes. ....	101

## **Tabla de contenido de Figuras.**

Figura 1. Árbol de Problemas en la compañía CHONILLOTEC S.A. ....	3
Figura 2 Características de las empresas familiares.....	9
Figura 3 Etapas de las empresas familiares. ....	10
Figura 4. Elementos para la realización del mapa de procesos .....	12
Figura 5. Desarrollo del mapa de procesos.....	13
Figura 6.Control Interno según C.O.S.O. ....	14
Figura 7. Deficiencias del control interno .....	16
Figura 8. Aspectos que intervienen en el control de inventarios. ....	18
Figura 9. Puntos esenciales del control interno en compras .....	19
Figura 10 Pasos del plan Operativo. ....	80
Figura 11. Materiales para la producción .....	101
Figura 12. Organización de materiales y equipo para ingresar a bodega .....	101
Figura 13. Organización de materiales y equipos para la venta.....	102
Figura 14. Comprobantes de egresos manuales realizados en Excel.....	102
Figura 15. Comprobantes de Egresos manuales realizados en Excel. ....	103

## Contenido de Tablas

Tabla 1. Procesos en la administración del inventario. ....	17
Tabla 2. Ejemplo de requisición de materiales .....	20
Tabla 3. Proceso de Compras.....	34
Tabla 4. Proceso de Almacenamiento.....	35
Tabla 5. Proceso Contable.....	36
Tabla 6. Cuantificación de costo/ gastos 2015 .....	39
Tabla 7. Determinación de los costos/gastos en el 2015 .....	44
Tabla 8. Cuantificación de pérdidas en el 2016.....	44
Tabla 9. Determinación de los costos/gasto en el 2015 .....	48
Tabla 10 Origen y monto estimado de los costos/gastos .....	49
Tabla 11. Recomendación # 1. Proceso de Compras .....	53
Tabla 12. Recomendación # 2. Proceso de Almacenamiento .....	54
Tabla 13. Recomendación # 3. Proceso contable relacionado a inventarios ...	55
Tabla 14. Recomendación # 4: Perdidas de recursos.....	56
Tabla 15. Cronograma de implementación. ....	81
Tabla 16. Inversión en Recurso Humano .....	82
Tabla 17. Inversión en recursos tecnológicos, infraestructura y otros.....	83
Tabla 18. Cuantificación de Costos/ gastos proyectado 2017.....	84
Tabla 19. Costos/gastos Proyectados.....	86
Tabla 20. Comparativo entre el estado de resultado histórico y el estado de resultado proyectado.....	87
Tabla 21. Guía de Observación – Semana 1 .....	99
Tabla 22. Guia de Observacion - Semana 2 .....	100

## RESUMEN

¿Cómo se puede rediseñar los procesos del control interno para disminuir las pérdidas de recursos económicos en la empresa familiar CHONILLOTEC S.A. ubicada en la ciudad de Guayaquil en el año 2017? Este trabajo tiene como objetivo: Rediseñar los procesos del control interno para la disminución de pérdidas, la cual aborda variables como: procesos del control interno y pérdidas de recursos que la empresa puede llegar a tener si no realiza cambios inmediatos. El tipo de investigación que posee, es descriptivo puesto que mediante la indagación se busca determinar cuáles son las debilidades para ello se necesita conocer el entorno en el que se desenvuelve. La hipótesis planteada es *Mejoramiento de los procesos del control interno para disminución de pérdidas económicas a la empresa familiar CHONILLOTEC S.A* la cual se prueba a través de las siguientes técnicas de investigación: entrevistas y observaciones en el área. Se realizaron entrevistas al personal relacionado al control de los procesos internos y además se definió una muestra de 254 ítems para evaluar los inventarios como parte de la revisión de uno de los procesos. Por lo que se determinó ciertas falencias, políticas que no se cumplían y funciones no acordadas al cargo. Es por ello, que para modificar las conductas y tareas que no se encuentran definidas, es necesario realizar un Manual de procesos y funciones.

Palabras claves: Procesos, control interno, empresa familiar, pérdidas económicas.

## **ABSTRACT**

How can internal control processes be redesigned to reduce the loss of financial resources in the CHONILLOTEC S.A. Located in the city of Guayaquil in 2017? The present work aims to redesign the internal control processes for loss reduction, which have variables such as internal control processes and losses of resources that the company may have if it does not make immediate changes. The type of research is descriptive since, through the investigation, it is sought to determinate the weaknesses and for it is necessary to know the environment in which it develops. The hypothesis presented is: Improvement of internal control processes to reduce economic losses to the CHONILLOTEC SA family company, which is tested through the following research techniques: interviews and observations in the area. Interviews were carried out with personnel related to internal process control and a sample of 254 items was defined to evaluate inventories as part of the review of one of the processes. Therefore certain failures were determined, politics that were not fulfilled and functions not according to the position. For this reason, exist behaviors and tasks that are not defined, it is necessary to make a Manual of processes and functions.

Key words: Processes, internal control, family business, economic losses.

## INTRODUCCION

En la actualidad muchas de las empresas que desarrollan sus operaciones en la ciudad y en el país provienen de empresas familiares, puesto que es el núcleo de una sociedad que a medida que las éstas se expanden, desde sus comienzos empresariales enfrentan desafíos únicos de desempeño en los cuales es importante que se manejen inicialmente con procesos definidos y políticas claras. Una compañía familiar principalmente debe realizar un buen desempeño empresarial y que sobretodo exista el compromiso de los miembros.

De acuerdo al censo realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el 47.4% de las compañías son empresas familiares, es decir, una empresa familiar es la que posee la característica principal de que varios miembros de una misma familia conforman una empresa, este término se explica más adelante, éstas son las que se encargan de dinamizar la economía en el país a partir de una perspectiva única aplicable a cada una de las diversas empresas puesto que otorgan ciertos lineamientos particulares conforme a los sentimientos afectivos que se vinculan con la familia.

Según diversos medios como la prensa escrita “El país” resaltan la importancia de la dinámica que tienen en la economía del Ecuador siendo así que concuerda con diario Expreso, el 90% de las compañías existentes en el territorio ecuatoriano, corresponden a empresas familiares clasificadas entre pequeñas y medianas empresas (pymes).

De acuerdo con la Superintendencia de Compañías, indica que el 77% de las 500 compañías más grandes son familiares. En el cuerpo legislativo que posee el Ecuador, se menciona en la Constitución del Ecuador, en su artículo 319 reconociendo como producción económica a toda forma empresarial familiar. Si se remonta a la historia de Guayaquil, según como reposa en el Archivo Histórico de la ciudad, las primeras empresas familiares que se constituyen datan desde la época de la independencia con el comercio del cacao.

Esta temática de las empresas familiares se ha estudiado en diversos países tales como Francia, Estados Unidos y recientemente se han ejecutado estudios que hacen referencia a dichas empresas y los diversos impactos que tienen en la economía y cómo influyen éstos, tal como se lo puede evidenciar en revistas científicas de diversos países.

Debido a la expansión que puede tener en el crecimiento de la empresa es significativo el estudio de los procesos que se llevan a cabo pues mientras más temprano se detecten las debilidades que comprende un sistema organizacional, se podrá atacar más fácilmente y así evitar problemas que puede acarrear a futuro con mucho más flujo de dinero y de personal.

# **CAPITULO I: EL PROBLEMA**

En este capítulo se establecen los elementos fundamentales que dan inicio a la investigación.

## **1.1. Planteamiento del problema**

En la empresa CHONILLOTEC S.A. se denotan falencias en ciertos procesos para el desempeño adecuado en las actividades de la compañía y el desaprovechamiento en la utilización de las herramientas tecnológicas que están a disposición de la empresa para la gestión de las operaciones. La problemática central son los inadecuados procesos por los realizan el equipo de trabajo. Teniendo en cuenta tres observaciones principales.

La primera observación que se ha identificado es que existen actividades que se realizan de forma incorrecta, estos son los procesos de compras, almacenamiento y el proceso contable, que o no se cumplen o se pasan por alto y conllevan a errores. La evaluación posterior a las operaciones administrativas imposibilita una estimación que permita comprobar la veracidad y autenticidad de las mismas. Ciertos artículos en la compañía, no existen, pero el sistema aún lo determina como inventario o bienes que posee la empresa, otros artículos están registrados pero que tienen inconsistencias en los registros contables, por consiguiente, es necesario hacer una revisión inmediata. Es decir, el inventario que se presenta en la plataforma es irreal a lo que existe en el físico, ya que no se alimenta adecuadamente dando lugar a cifras no acordes al momento.

Se presentan compras en el que el ingreso de información al sistema, se lo hace de manera incorrecta, mezclando artículos que son para la remodelación de las instalaciones o materiales para la producción con los que son para las ventas.

Como tercer punto encontrado existe una falencia en la comunicación entre los departamentos llegando incluso a realizar compras de materiales que no son requeridos para la venta por lo que, si continúa así, se tendría un inventario de materiales que no rotan ocasionando ocupación en el área de bodega y generando gastos innecesarios. Además, se ha llegado a notar, que las compras

se realizan en efectivo o cheque, haciendo que se gire por un valor mayor al de la compra para luego depositar a la cuenta de la empresa. A continuación, se muestra el árbol de problemas en referencia a la problemática encontrada en la organización:

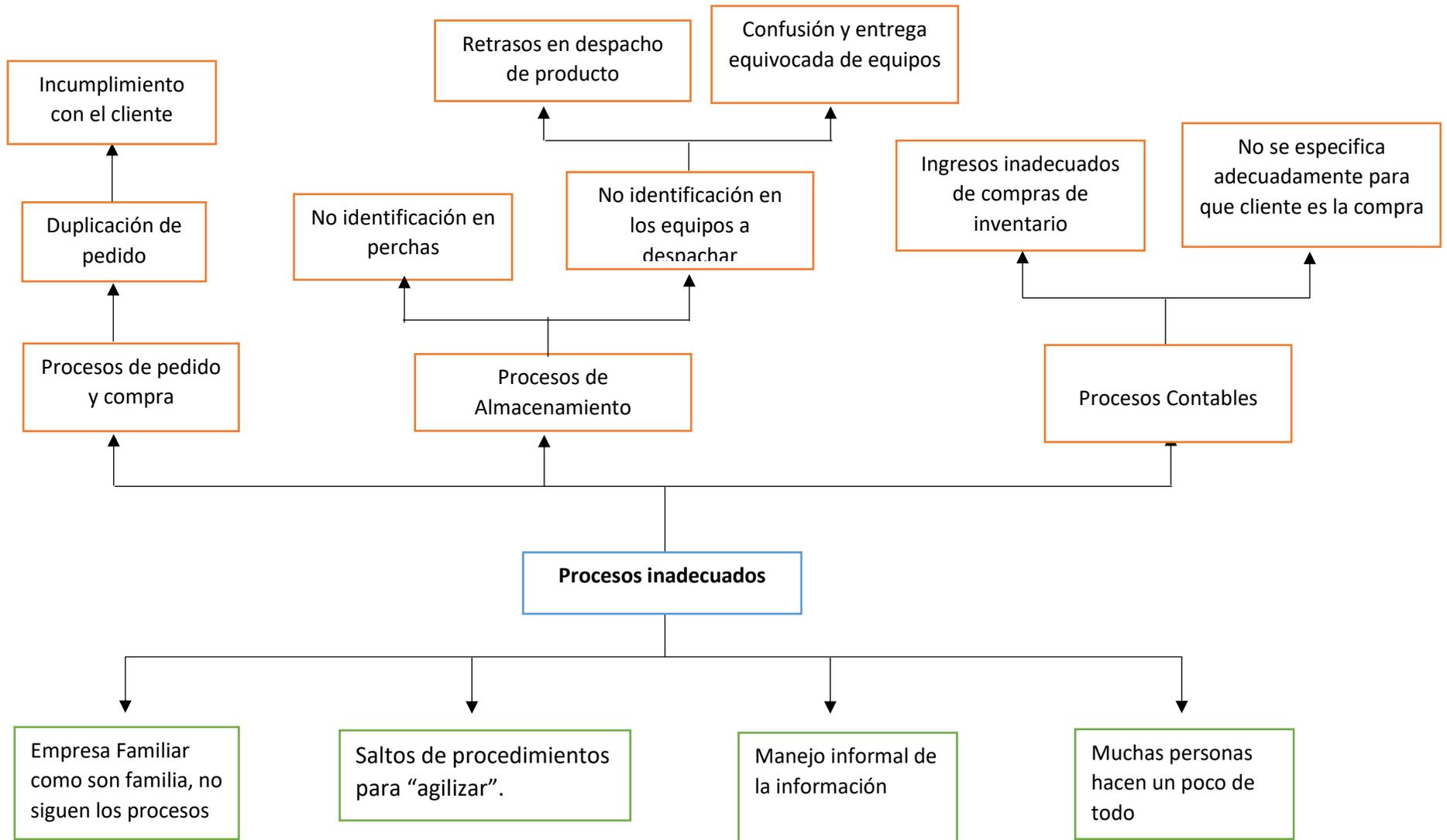


Figura 1. Árbol de Problemas en la compañía CHONILLOTEC S.A.  
 Elaborado por: La autora

## **1.2. Formulación del problema**

Por lo expuesto con anterioridad es necesario manifestar la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera se puede rediseñar los procesos de control interno para la disminución de pérdidas de recursos económicos en la empresa CHONILLOTEC S.A. en Guayaquil en el año 2017?

## **1.3. Sistematización del problema**

La investigación busca abordar las siguientes preguntas relacionadas con el problema.

1. ¿Cuáles son los controles internos que existen en las áreas de almacenamiento, compra y contable en la empresa familiar CHONILLOTEC S.A.?
2. ¿Cuáles son las pérdidas que generan el actual control interno de los procesos de almacenamiento, compras y contabilidad en la empresa familiar CHONILLOTEC S.A.?
3. ¿Cuáles son las consecuencias en el futuro de continuar con el estado actual del sistema de control interno?
4. ¿Cuáles son las modificaciones en el proceso de control interno para la disminución de pérdidas de recursos de la empresa familiar CHONILLOTEC S.A.?

## **1.4. Justificación**

En este apartado se establecen los factores de importancia, relevancia y novedad. La importancia de un correcto control interno en el área de los procesos va concatenado a las áreas de contabilidad, compras y bodega ya que la información que ingresa debe ser permanentemente actualizada para evitar confusiones. En la empresa CHONILLOTEC S.A. la adecuada forma de manejar los procedimientos en el desempeño de las funciones cotidianas es vital tanto en el ingreso de información al sistema como el mantenimiento del mismo en las bodegas, pedido y compras.

Además es importante evaluar la efectividad de los sistemas de control interno, puesto que de esta manera se detectan las debilidades. Los resultados de este estudio ayudarán a la empresa CHONILLOTEC S.A. a poner en su lugar medidas para la gestión cotidiana de los inventarios, la prevención y detección de errores. Asimismo, se espera que los hallazgos de esta investigación confirmara la percepción existente sobre el control interno.

La novedad de este trabajo de titulación es que esta investigación permitirá detectar las debilidades de esta empresa familiar para así proponer y sugerir acciones correctivas o recomendaciones comunicando las deficiencias a los directivos de la entidad.

## **1.5. Delimitación**

Esta investigación tiene como propósito analizar los procesos relacionados a los inventarios, contables y almacenamiento que se han estado llevando a cabo en el año 2017 de la empresa CHONILLOTEC S.A. la misma que se encuentra ubicada en la ciudadela Santa Leonor en Guayaquil, procediendo a realizar una revisión en el departamento de bodega, contabilidad, compras y ventas en un lapso comprendido entre diciembre del 2016 y mayo del 2017.

## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1. Objetivo General**

Rediseñar los procesos del control interno de compras, almacenamiento y contable para la disminución de pérdidas de recursos en la empresa CHONILLOTEC S.A. ubicada en la ciudad de Guayaquil en el año 2017.

### **1.6.2. Objetivo Especifico**

- Determinar cuáles son la existencia de controles internos en los procesos de compras, almacenamiento y contables de la empresa familiar CHONILLOTEC S.A.
- Establecer cuáles son las pérdidas económicas generados por el actual control interno del proceso de compras, almacenamiento y contable en la empresa familiar CHONILLOTEC S.A.
- Establecer cuáles son las consecuencias en el futuro de continuar con el estado actual del sistema de control interno en la empresa familiar CHONILLOTEC S.A.
- Definir las modificaciones en el control interno de los procesos de compras, almacenamiento y contables para la disminución de pérdidas de recursos de la empresa familiar CHONILLOTEC S.A.

## CAPITULO II: MARCO TEORICO

El propósito que persigue esta investigación es considerar los criterios de diversos autores e investigadores relacionados al control interno y sus procesos, sus bases teóricas que las sustentan y otros casos en los que se ha revisado.

### 2.1. Antecedentes

Muchas organizaciones presentan falencias en el desarrollo de procesos que afectan el control interno, esto complica la gestión de la empresa, dado que ocasiona algunos problemas en la consecución de las actividades.

En una tesis realizada en Quito, "*Diseño e implementación de un sistema de Control interno*" sostiene lo siguiente:

[...]“La Compañía no ha logrado identificar la ubicación y causa de las debilidades y deficiencias de sus operaciones. El personal no se encuentra involucrado con los objetivos que se plantea la Compañía a corto y largo plazo. (..)No posee una herramienta de aplicación para la mejora de su situación empresarial”. (Segovia, J; 2011)

Esta tesis muestra el interés que se tiene por conocer el estado de una compañía, definir los problemas que la aquejan para posteriormente precisar los puntos de mejora para el progreso en el desempeño en las actividades que operan. En caso de esta compañía Datugourmet Cía. Ltda., a la cual hacen mención, opinan que es necesario implementar una herramienta, en este caso un sistema de control interno, que ayude al buen direccionamiento y se pueda conseguir los objetivos que se proponen.

Otra tesis realizada en Guayaquil, *Elaboración e Implementación de un Sistema de Control Interno*, demuestra el siguiente problema:

[...] “Falta de Políticas y Procedimientos, contable y administrativos. No se tiene definido los controles mínimos que debe tener la empresa. Falta de políticas y procedimiento para manejo de reclamos y contingentes. Falta de evaluación del riesgo inherente”.

Para el caso de esta compañía, Multitecnos S.A, existe una problemática que presenta inexistencias de políticas adecuadas para los diversos procesos

administrativos y contables, políticas contables, y carencia de manuales de organización, lo que conlleva cometer errores, las tareas las realizan duplicadamente, retraso en la información entre muchos efectos más.

En otro estudio realizado a la firma FEMARFE, en Guayaquil, la tesis, *Propuesta de un sistema de gestión de inventario*, sostiene:

[...] “No cuenta ni con un inventario físico verídico, ni con una base de datos del inventario, por lo que los empleados al momento de requerirla no cuentan con información necesaria. No existe un control permanente a nivel de inventarios en lo referente a las entradas y salidas de mercaderías”. (Loja, J.; 2015; p.91)

Este estudio que han realizado, indica que mantienen un registro llevado en Excel en la cual existen inconsistencias al momento de realizar una toma de inventario físico llegando a la conclusión anteriormente expuesta que la información no es verídica puesto que no existen un adecuado control de las existencias destinadas para la venta.

Esto quiere decir que en muchas organizaciones se ha encontrado con la problemática del inadecuado control interno en diversos procesos pues no es solo en Guayaquil que se ha evidenciado este problema si no que en otras ciudades, es por ello que para poder aplicar nuevas tendencias administrativas primero se debe evaluar lo que se tiene, buscar las fortalezas y debilidades del ambiente en que se desenvuelve la organización y así modificar fallas que se encuentren para el mejoramiento de la misma.

## **2.2. Revisión de la literatura**

En este epígrafe se expone los referentes teóricos para profundizar en la investigación.

### **2.2.1. Empresa familiar**

El negocio familiar proporciona la generación de empleos y crea riqueza. Es una enorme motivación para el crecimiento económico en el mundo y en el país. Por ello se debe tener en cuenta que el presente trabajo es necesario determinar a qué se refiere el término “empresa familiar”.

Según el texto, Guía para la pequeña y mediana empresa familia, muestra que:

[...] “Una empresa es familiar cuando una parte esencial de su propiedad está en manos de una o varias familias, cuyos miembros intervienen de forma decisiva en la administración y dirección del negocio. Existe, por tanto, una estrecha relación entre propiedad y gestión o, dicho de otro modo, entre la vida de la empresa y la vida de la familia”. (Ministerio de industria turismo y comercio, 2008, p. 15)

La empresa como tal está conformado por accionistas y como funcionarios que se encuentran en rangos altos como lo es directivos de departamentos. Han creado la organización, manejan, controlan y operan los movimientos diarios los miembros pertenecientes a una familia o varias. Es decir que tienen un compromiso en los negocios donde tienen tareas y funciones claves para el desarrollo de la misma. Son un grupo de personas naturales con vínculos familiares que juntan sus fuerzas, intelecto y patrimonio para la conformación de una persona jurídica que bridan bienes y servicios para una determinada demanda.

De acuerdo con el mismo texto, da a conocer las características que se rigen, las cuales son:

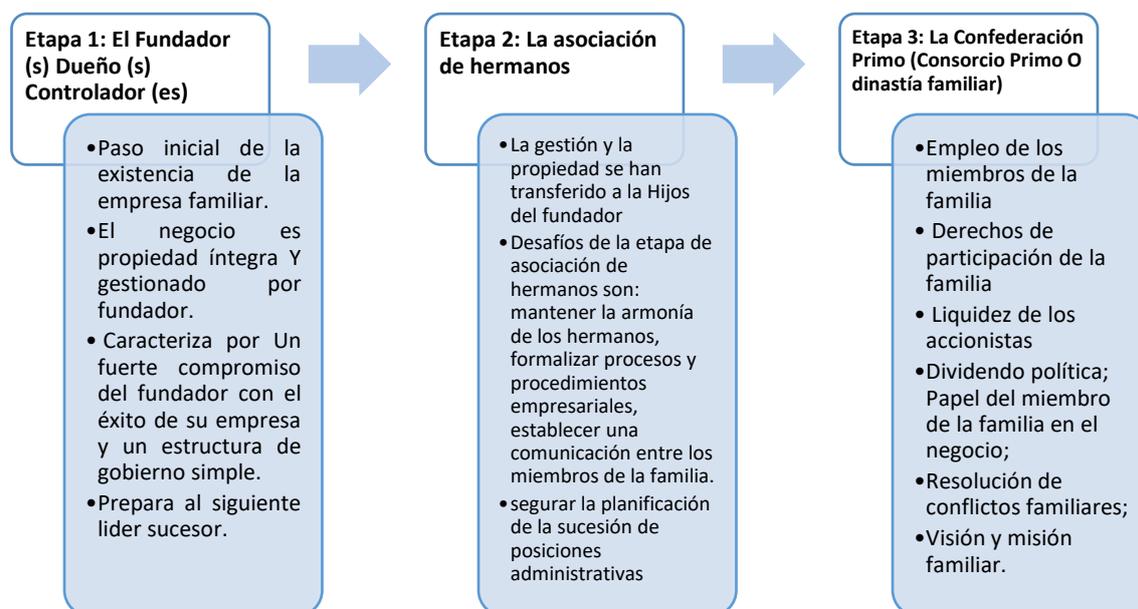
<b>Características diferenciadoras de la empresa familiar</b>
<b>Propiedad de la empresa concentrada en un grupo familiar</b>
<b>Participación de la familia en el gobierno de la empresa</b>
<b>Vocación de continuidad familiar</b>

*Figura 2 Características de las empresas familiares.  
Autor: Ministerio de industria turismo y comercio*

Según el gráfico anterior, muestra que dichos negocios familiares pertenece a un grupo de miembros familiares los cuales son los propietarios, son los que han constituido la empresa con el capital familiar. Así mismo, la mayor parte de los miembros se encuentran distribuidos en cargos de gerencia, quienes velarán por el cumplimiento de metas económicas y controlan el flujo. La sucesión es una

decisión importante que determina la eficacia futura en términos de operación de la empresa ya que garantizan la utilización del talento de la estirpe.

De acuerdo al documento, IFC FAMILY BUSINESS GOVERNANCE HANDBOOK, indican las etapas que atraviesa una empresa familiar, estas son:



*Figura 3 Etapas de las empresas familiares.*

*Fuente: International Finance Corporation.*

*Adaptado por: la autora*

En la etapa 1, es el primer movimiento que realiza el dueño fundador, es quien reúne los documentos y los formaliza ante las autoridades competentes. El mismo dueño de la organización se encarga de gestionar, realizar las estrategias para impulsar el negocio, en donde existe un estado de planeamiento de objetivos comprometiéndose a que se sume el éxito. Entre sus actividades diarias, además se encarga del entrenamiento de su sucesor. En la segunda etapa, la gestión que antes la realizaba el fundador, ahora lo realizan los hijos, en donde en esta fase aparecen nuevos desafíos en los que consta de una armonía entre los hermanos, formalización de procesos y procedimientos de la empresa y que exista una comunicación efectiva entre todos los miembros tanto familiares como externos que trabajan dentro de la sociedad. En la tercera y última etapa se muestra que se abren más plazas de empleo para los miembros

de una misma familiar, esto está conformado por tíos, primos, suegros. Aparecen nuevos problemas como enfrentar la liquidez o iliquidez de la empresa, resolución de conflictos familiares y misión y visión familiar.

Otro autor en su texto, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, indica que las empresas familiares:

[...] “Debe tener la propiedad principal, y mantener una relación muy estrecha y personal con los gerentes, tienen altos derechos de voto. Especialmente la familia debe controlar las cuestiones financieras, la asignación de recursos y la gestión de los recursos humanos”. (Chandler, 1977)

Principalmente, la empresa debe pertenecer al propietario de la organización como se menciona anteriormente o por lo menos la mayoría debe corresponder de un mismo grupo familiar. Las cabezas de las familias son quienes llevan el cargo más alto puesto que son los que monitorean los asuntos concernientes a las finanzas, a cómo destinan los recursos, si son para inversión o son para ahorro, dependiendo de las políticas internas o aprovisionamiento para el reparto de los beneficios no necesariamente para personas que tienen parentesco sino para individuos que se involucran.

Una empresa familiar es una firma conformada es de propiedad de un mismo grupo de personas miembros de una familia y son los que participan directamente en las gestiones de la empresa. Además, incitan a los miembros de la familia, los familiares y los propietarios de familia a actuar responsablemente hacia la familia y los negocios buscando la perpetuidad y crecimiento constante para las siguientes generaciones.

### **2.2.2. Procesos**

El proceso es la unidad básica de valor de negocio dentro de una organización, éstos están conectados para producir valor al cliente, son flujos a convertir los insumos en productos de tal manera que los recursos de una organización se utilizan en conjunto con sus operaciones para lograr sus objetivos.

En la revista científica, *Caracterización del proceso de diseño de productos de una empresa prestadora de servicios de diseño*, sostiene que:

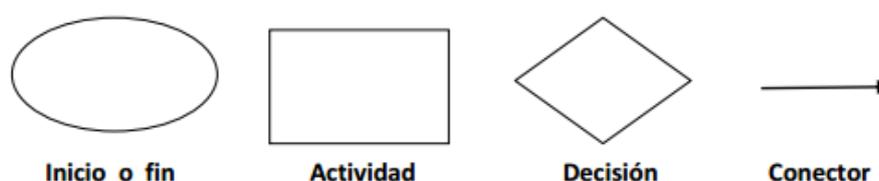
[...] “La gestión de procesos es una visión holística que involucra a la empresa y su realidad, percibiéndola como un sistema de procesos interrelacionados orientados a incrementar la satisfacción del cliente”. (Jimmy, S; 2016)

Indica que la empresa en su totalidad se complementa mediante diversos procesos que se interrelacionan por ejemplo un proceso de compra esta interrelacionado a un requerimiento de bodega o solicitud del área de ventas. Si se necesita ingresar alguna compra existe una interrelación entre el departamento contable y bodega, lo que conlleva a que si están bien sustentadas las tareas se logra una satisfacción tanto para el cliente interno como externo.

[...] “El mapa de procesos surge como un modelamiento visual que permite comprender el quehacer de la organización, a partir del reconocimiento de procesos específicos (...) los procesos del negocio y los procesos de apoyo. Se trata de una herramienta que grafica un grupo de procesos organizados”. (Jimmy, S; 2016)

El mapa de proceso es una modalidad gráfica que permite apreciar de mejor manera las tareas que se realizan, siendo así que se pueda visualizar falencias encontradas lo cual sugieren un proceso mejorado para abordar, identificar problemas y mejorar la eficiencia en todos los aspectos de la organización.

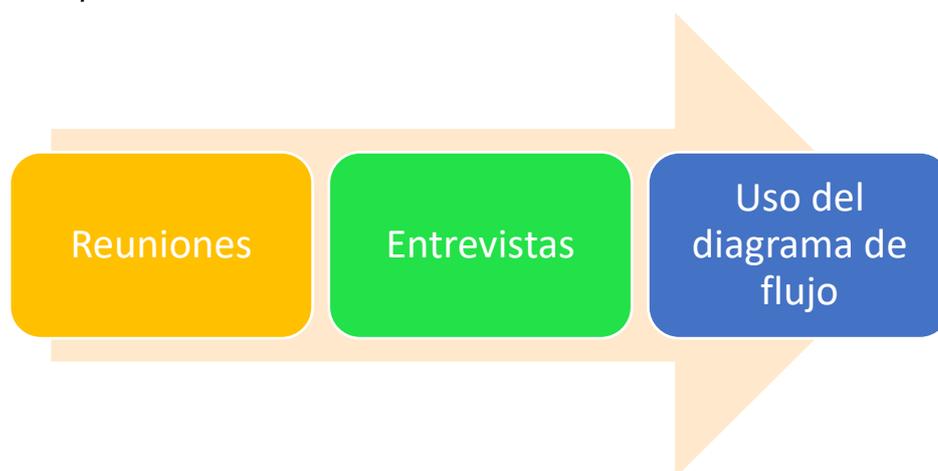
A continuación se muestra la simbología relacionada al mapeo de procesos:



*Figura 4. Elementos para la realización del mapa de procesos  
Elaborado por: La autora*

En esta ilustración, se aprecia los símbolos que se utilizan en la realización de un flujograma, el cual el ovalo significa cuando inicia o finaliza un proceso, el cuadrado o rectángulo significa la realización de tareas, un rombo se traduce a una decisión en la cual se debe de definir una pregunta cuya respuesta sea sí o no. La flecha corresponde a la conexión entre los símbolos anteriores.

Con respecto a la siguiente gráfica, el cual muestra el nexo para desarrollar y obtener un mapa de procesos, como lo indica el libro *Configuración y uso de mapas de procesos*:



*Figura 5. Desarrollo del mapa de procesos.  
Elaborado por: La autora*

Para lograr el resultado del mapeo del proceso, es necesario llevar a cabo los siguientes pasos: primero empezar con una reunión en la cual se recaba información acerca de los colaboradores y cada tarea, para luego continuar con la entrevista. En este paso, a cada personal se le realiza preguntas previamente formuladas y así finalizar con un diagrama para elaborar un mapa de procesos, en donde se considera los procesos centrales.

Como síntesis, los flujogramas son un enfoque para mejorar y optimizar continuamente los métodos de trabajo, con el objetivo de aportar el valor de la empresa y rendimiento. Cada paso en el proceso debe agregar valor a los pasos siguientes en el flujo de trabajo. Cuyo objetivo del mapeo de procesos es evaluar todos los tipos de procesos financieros, de gestión, administrativo y fabricación, lo que ayuda a la organización a ver sus limitaciones y errores de procesos, dando lugar a la demostración de las entradas y salidas.

### **2.2.3. Control interno**

Es muy importante analizar los procesos que se llevan a cabo, éstos requieren de una evaluación periódica para verificar la exactitud de la información que se maneja dentro de la organización.

Como se evidencia en la Norma Internacional de Auditoría:

[..] “El control interno comprende el plan de organización donde se establecen las políticas y procedimientos que persigue la entidad, con el fin de proteger y salvaguardar los recursos con que cuenta, verificar la exactitud y veracidad de la información para promover la eficiencia en la operaciones y estimular la aplicación de las políticas para el logro de metas y objetivos programados”. (Norma Internacional de Auditoría N° 6 evaluación del riesgo y Control interno, párrafo 8, Sec 400)

Dentro de una empresa debe existir una evaluación de todos los procesos, con el fin de que se conozca los recursos que conservan, se debe verificar si dicha información es real o no, contrastando contra un sistema de tal manera que se puedan establecer políticas para el mejoramiento de los procesos que se llevan a cabo y así poder alcanzar el cumplimiento de objetivos. El establecer un sistema de control interno puede mejorar la información contable con precisión y fiabilidad.

En otro texto, “Control interno y fraudes - con base en los ciclos transaccionales. Análisis de informe COSO I Y II”, demuestra:



Figura 6. Control Interno según C.O.S.O.  
Autor: Informe COSO

Estos componentes trabajan para establecer las bases para un control interno sólido. Los diversos riesgos a los que se enfrenta la empresa son identificados y evaluados rutinariamente en todos los niveles y en todas las funciones de la organización. Las actividades de control están diseñados proactivamente para

abordar y mitigar los riesgos significativos. Todo el sistema de control interno es monitoreado continuamente. Además sirve para avalar que las operaciones se manejen sin problemas puesto que un sistema de control determina la distribución de responsabilidades, procesos, procedimientos de aprobación y medios de supervisión. Se puede controlar eficazmente la producción y las actividades comerciales llevadas a cabo sin problemas, y sobre todo para prevenir desviaciones y corregir errores asegurando que se cumplan los objetivos de la empresa.

En el artículo, *El Sistema de Control Interno para el Perfeccionamiento de la Gestión Empresarial en Cuba*, indica que:

[...] “El SCI es un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo (...) Se lleva a cabo por todas las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimiento. (...)En su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de la categoría ocupacional”. (Gomez, D. et al;2013)

El Sistema de Control Interno(SCI), no es solo la evaluación, contacto con las personas que conforma la organización, recomendar acciones en pro de las mejoras y la producción de tareas internas de organización sino que a más de esto, lo deben de conocer las personas que laboran como equipo de trabajo independientemente del cargo que ocupan, para que de esta manera los procesos sean interiorizados.

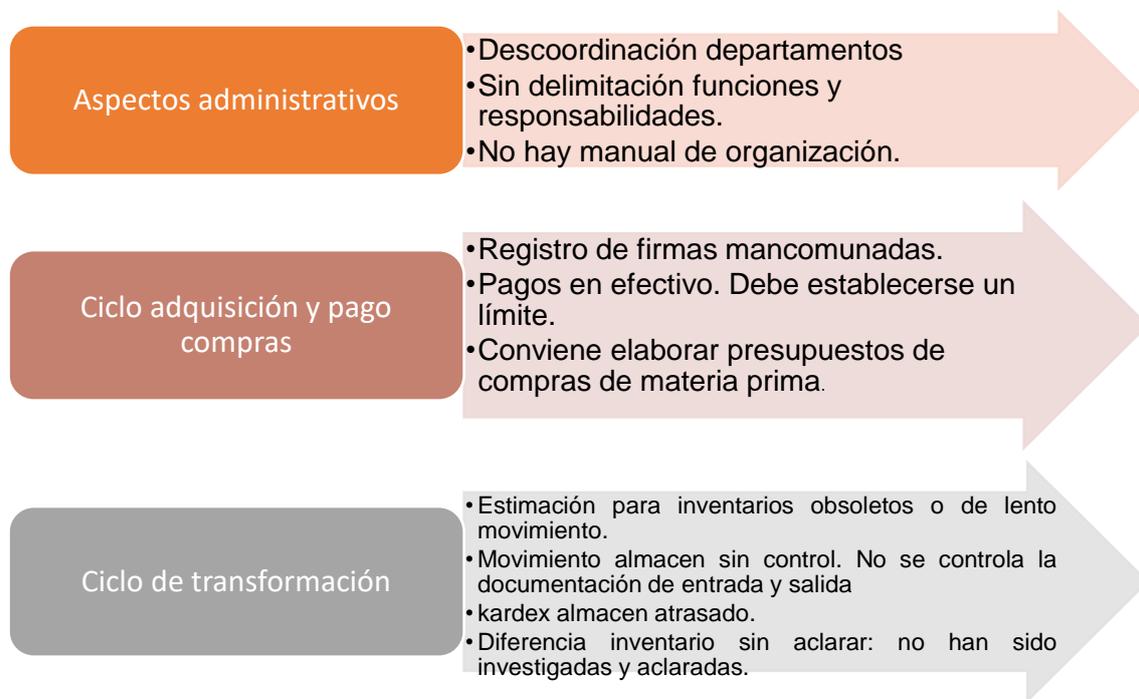
En otro estudio, *Auditoría con Informática a Sistemas Contables*, expone:

[...] “Debido a la dependencia de la informatización para garantizar los controles contables y estadísticos, se exige medios de control eficaces y eficientes que garanticen la calidad de estos servicios computacionales, que contribuyan a proteger y conservar las informaciones almacenadas para evitar desastres o fraudes en la contabilidad de una empresa”. (Alfonso, Y.; et al; 2012)

Las empresas dependen de la tecnología, puesto que el procesamiento de la información es más rápida y ágil, pero así mismo se debe tener en cuenta que el desarrollo de software debe contener buenos estándares sobre el diseño del sistema para que puedan ser fiable los datos que se almacenan en la plataforma y de esta manera se pueda tomar decisiones. Es por ello que la información que se ingresa al sistema en temas concernientes a las compras, debe estar

interconectado con lo que existe en la realidad en las bodegas, ya que de ser así se pueda realizar operaciones que permitan analizar el comportamiento de las existencias.

De acuerdo a otro texto: *Control interno y fraudes, indica:*



*Figura 7. Deficiencias del control interno*  
*Adaptado por: La autora*

Como lo muestra la ilustración siguiente, existen diversas deficiencias en el control interno de la empresa, de las cuales estas irregularidades si no son detectadas a tiempo, pueden llegar a convertirse en gigantescos fraudes. En los aspectos administrativos es importante que exista una comunicación y que las funciones estén definidas para evitar confusiones o doble tarea. Por lo que es necesario un manual de organización que detalle procesos y funciones de cada uno del personal que labora. En el ciclo de adquisición y pago es importante la existencia de firmas conjuntas para evitar que una persona tenga el control total de la cuenta bancaria. Debe existir una limitante para los pagos en efectivo y así mismo la realización de presupuestos de compras para determinados plazos. En los inventarios es importante conocer los artículos obsoletos y que el resto de bienes estén actualizados en sus registros del kardex.

A partir de lo expuesto anteriormente se concluye que el evaluar la gestión del inventario depende de los controles internos y demás procesos que posee la empresa y que afectan directamente. Hay que asegurarse de que todo el inventario en el balance realmente existe. Una empresa debe tener en su lugar la separación adecuada de las tareas de modo que ninguna persona individual maneje todos o la mayoría de los aspectos de la autorización, preparación y pago de la transacción de inventario y que las funciones de cada uno que conforme el equipo de trabajo sea distinto y delimitado.

### 2.2.3.1. Control interno en Inventarios

En la administración del inventario es fundamental que se realice un control dentro de la compañía para asegurar que las cantidades estén correctas, que los costos sean válidos en sus cálculos y además estar atentos a los artículos que se están deteriorando, para así dar informes y ajustarse para tomar las medidas necesarias. Tal como lo indica el artículo, *Control Interno de inventarios*, indica que:

Tabla 1. Procesos en la administración del inventario.

<b>Procesos en la administración de los inventarios</b>					
Compras		Administración de la existencia		Salida para la venta	
Riesgo	Control	Riesgo	Control	Riesgo	Control
No llevar a cabo la compra con oportunidad, comprar por debajo de las necesidades o en exceso.	Determinar los mínimos y máximos indispensables para la operación y establecer los puntos en que debe realizarse la compra.	Pérdida por robo o extravío del material en el almacén.	Acceso restringido al área de almacenes, registro de entradas y salidas tanto de personas como de materiales	Salidas de inventarios no autorizadas.	Para consumos: todas las salidas deben estar autorizadas y registradas en el sistema de inventarios.
Comprar a un precio por encima del valor justo de mercado	Solicitar cotizaciones a por lo menos tres proveedores.	Pérdida de control sobre la existencia en el almacén	Conteo físico del inventario una vez al año, análisis, investigación de diferencias y explicación de éstas.		Para venta: todas las salidas deben de corresponder a un pedido/remisión/factura a un cliente válido

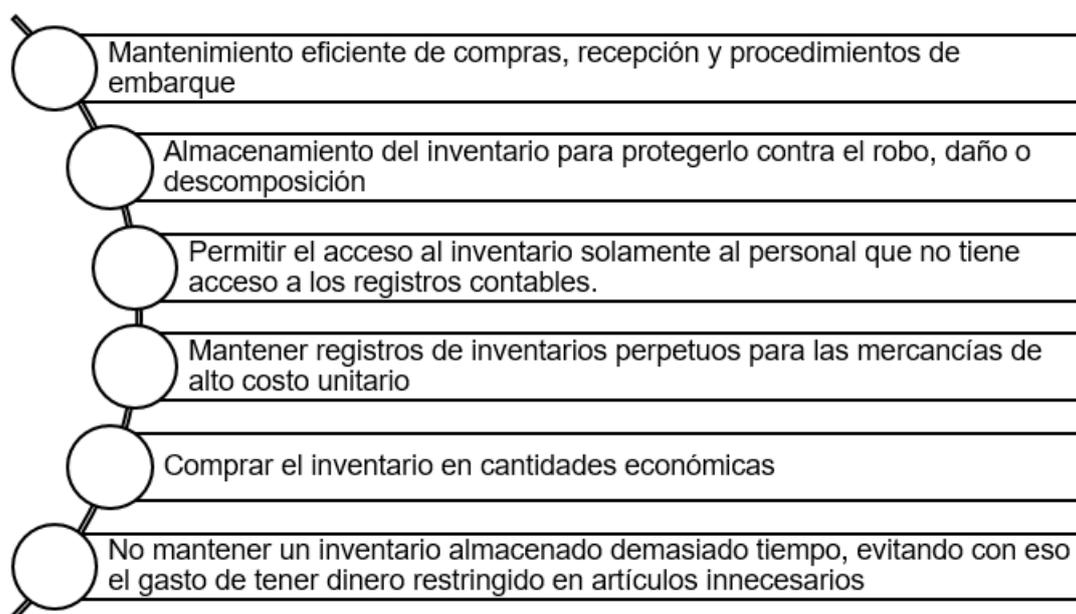
Autor: Economista E.

Adaptado por: La Autora

En la tabla anterior muestra los riesgos que poseen una empresa y lo que contrarresta con un control. El control eficaz de inventario le permite mantener la cantidad adecuada de inventario en el lugar correcto en el momento adecuado. Esto asegura que el capital no se detiene innecesariamente y protege la producción si surgen problemas con la cadena de suministro.

Es importante que la empresa tenga un sistema computarizado ya que es una buena opción, tiene características útiles que se pueden encontrar como la integración con los sistemas de contabilidad y los datos de facturación relativos a existencias y precios. El respaldo constante del software en un servidor evitaría problemas de pérdida de información.

Los puntos a destacar en la tesis El control interno de inventarios y su influencia en las empresas comerciales de ferretería del Perú, se muestra el control que debe tener las mercancías:



*Figura 8. Aspectos que intervienen en el control de inventarios.  
Adaptado por: La autora*

Como parte de control se debe implementar un flujo de trabajo en el que compras recepción y procedimientos de embarque se logren en el menor tiempo posible, que las mercaderías en bodegas estén protegidas contra daños y robos tal como

colocar un circuito cerrado de televisión en lugares clave pues evitaría el robo por parte del personal. Que tanto las operaciones de ingreso de artículos al sistema sea distinto a quien recibe y controla en bodega. Y no menos importante, la adquisición de mercancías en cantidades económicas, que se conozca los de alta rotación para así evitar el almacenamiento innecesario.

Por lo consiguiente dentro de lo anteriormente expuesto el personal con responsabilidades financieras no debe ser responsable de los registros de inventario. Se debe restringir el acceso a los almacenes o bodega y periódicamente cambiar el personal a cargo del control de inventarios para evitar la colusión o mala práctica.

### **2.2.3.2. Control interno en Compras**

El control interno sobre las operaciones relacionadas con las compras y gastos deben garantizar de que se hacen pedidos de mercancías o bienes y servicios basados en las necesidades del negocio, para las cantidades óptimas y por la gente autorizado para hacerlo.

En el texto, Auditoría del ciclo de compras, se expone lo siguiente:

- **AUTORIZACION DE COMPRAS:**
  - **Bienes adquiridos para fines autorizados.**
  - **Autorización general para adquisición de productos de rutina.**
  - **Ordenes de compra.**
  - **Departamento de compra no debe ser responsable de la autorización de la adquisición o de recepción de bienes.**
  - **Ordenes de compras prenumeradas.**

*Figura 9. Puntos esenciales del control interno en compras  
Autor: Angela Jimenez Montañas*

En cuanto a la adquisición de materiales y productos la persona que solicita un determinado bien o articulo debe solicitarlo mediante una orden de compra autorizadas por el gerente. Tanto el departamento de compra como el de almacenamiento deben tener una buena comunicación con el área de bodega pues se encuentran interrelacionadas y deben permanecer en sincronía. Un buen control de compras requiere de una estructura en la que el encargado de

esta área sea independiente para la compra de bienes y servicios. Así mismo que la compra, la recepción y registro de mercaderías sean distintas personas encargadas de cumplir con la tarea en departamentos independientes.

La transacción de compras empieza cuando un departamento emite una requisición de compra u orden de compra debidamente aprobada. Una copia de la requisición se envía al departamento respectivo para que emita una orden de compra.

Como se muestra a continuación del texto Auditoría Integral, expone un modelo de orden de compra:

Tabla 2. Ejemplo de requisición de materiales

Empresa	
Requisición de materiales	
Departamento: <b>Bodega</b>	Fecha:
Cantidad	Descripción
50	Planchas de acero 2 x 8 x ½"
Aprobado por:	

*Autor: Auditoría Integral.*

Una orden de compra es un documento escrito interno de bienes que especifica las cantidades, fechas de entrega, cliente y descripción. Mediante el uso de esta plantilla de pedido, se puede asegurar de que se reciba exactamente lo que ha pedido, en el momento adecuado y adquirir la calidad y cantidad necesarias de bienes de manera eficiente y oportuna, manteniendo al mismo tiempo los controles necesarios para la empresa.

Las copias deben de transmitirse al área de bodega y a contabilidad. Al área de bodega puesto que le permiten conocer que artículos son los que le llegaran a las instalaciones, en qué cantidades y características, de esta manera pueda contrastar con la factura que le entregan. Y al área contable para tener un

registro del mismo, contrastar con el documento autorizado que previamente le ha otorgado e ingresar al sistema.

#### **2.2.4. Pérdida de recursos**

En este epígrafe se explica las causas de pérdidas que se puede determinar dentro de una organización.

##### **2.2.3.1. Falta de gestión del inventario**

Cuanto mayor sea el tamaño del inventario, mayores serán las instalaciones de acomodar la mercancía. Algunos inventarios son perecederos y suelen dar lugar a algunas pérdidas debido al deterioro. Escabeche y Abrahamson (1990: 446) cree que una organización aumentará significativamente sus costos si no realiza un buen control de existencias. Además, el mal control del inventario alienta a los empleados al robo y evita que los negocios reconozcan problemas de hurto o incluso cuánto se pierde por robo. De acuerdo al texto, Logística de inventarios, cree que “el tamaño de un inventario de la empresa afecta el flujo de caja, que a su vez puede tener un efecto sobre una cadena de funciones y procesos relacionados”. (Murphy; 1996: 194) Esto significa que el efectivo que está atado en el inventario y no se puede recuperar si el inventario se estropea. Los costos de mantenimiento incluyen los costos de almacenamiento, primas de seguros, el costo de dinero atado en inventario, y pérdida debido al deterioro u obsolescencia. Sin embargo, mantener el inventario en un nivel óptimo - el nivel que minimiza los elimina el exceso de inventario - ahorra dinero y contribuye a los beneficios.

##### **2.2.3.2 Falta de gestión del flujo de caja**

El dar y recibir pagos está en el centro de un negocio, por lo que es esencial disponer de un sistema optimizado para maximizar el flujo de caja y administrar la información con precisión. Hay varias razones por las que las empresas experimentan problemas de liquidez. Existen cuatro factores que afectan a las pequeñas empresas: movimientos lentos o excesivos, lo que da lugar a una mala

gestión de stocks o inventarios; crédito en condiciones demasiado generoso; desperdicio de dinero en productos y servicios no rentables; y gastos innecesarios. Según Longenecker et al. (2003: 298), los problemas de liquidez son un frecuentemente preocupación de los propietarios de pequeñas empresas. Creen que si un propietario de una pequeña empresa no entiende cómo las decisiones afectan el flujo de caja, están casi seguramente destinados a fracasar.

#### 2.2.3.3. Falta de comunicación

Según el artículo, *Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento*, sostiene:

[...] “La comunicación está vinculada con las interacciones humanas, que permiten que los nuevos conocimientos sean desarrollados, adquiridos, transmitidos, cuestionados en un proceso de aprendizaje continuo, que necesita esa relación interactiva. Los procesos de creación y absorción de conocimiento en las organizaciones”. (2007)

Este es un problema serio, no sólo porque afecta el compromiso de los empleados, sino también debido a las ineficiencias resultantes creadas en una organización donde se convierte en un problema. Cuando la mano derecha no sabe lo que está haciendo la mano izquierda puede haber duplicación de actividades, recursos aplicados dirigidos a momentos con menor prioridad, plazos de entrega prolongados, problemas de calidad y falta de trabajo en equipo. Por lo tanto, cuando identificamos esto como un problema para una organización, es importante para una empresa mejorar la comunicación interdepartamental lo antes posible.

Conforme al texto Control Interno: Informe Coso sostiene que:

[...] “La comunicación es inherente a los sistemas de información. Los sistemas de información pueden proporcionar información al personal apropiado a fin de que ellos puedan cumplir sus responsabilidades de operación, información financiera y de cumplimiento”. (Mantilla B., 2005, pág. 76).

Significa que la comunicación es inseparable de los sistemas que administran datos, dado que es fundamental para el trabajo y gestión de los participantes de un equipo de trabajo para la consecución de sus labores en el día a día. Lo que aborda no solo al personal sino también a procesos, tecnología y contenido de

la información. Con una buena comunicación y la tecnología que lo soporte, la coordinación en los procesos se mejora dado a que se asegura que las actividades y los resultados estén alineados a las diversas solicitudes.

En el texto, *Comunicación y Nuevas Tecnologías: Crisis de Identidad Organizacional e Individual*, indica que es necesario que:

[...] “Se eliminen las barreras comunicativas entre los interlocutores, entre emisor y receptor dentro de la organización. Pues un mensaje expresado claramente, mediante un canal y ambiente adecuado al contexto comunicativo, repercutirá en la actuación de los interlocutores, evitando problemas, malentendidos y facilitando el éxito de la gestión empresarial”.

Los mensajes se deben expresar correctamente mediante un canal que los sostenga, por ejemplo un memo o un correo institucional, que es lo más adecuado dentro de una empresa pues éste servirá como sustento de lo que se solicita o se desea transmitir. Si existen falencias en este sentido, lo que necesita ser mejorado depende del origen del problema de comunicación.

Algunos de los factores que pueden contribuir a la mala comunicación entre los departamentos son cuando los empleados se encuentran sobrecargados de trabajo, los departamentos no comprenden las necesidades de comunicación de otros departamentos con los que trabajan o las metodologías que utilizan son inadecuadas o no apropiadas.

### **2.2.5. Manuales de procesos**

El manual de procedimientos es un documento, en forma de instrucciones claras que contiene todas las operaciones actuales de la empresa. De acuerdo al texto, *Manuales administrativos: guía para su elaboración*, indica que:

[..] “Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de un organización (antecedentes, legislación, organización, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etcétera), así como las instrucciones y lineamientos que se consideran necesarios para el mejor desempeño de sus tareas”. (1997, p. 8)

Los manuales de procedimientos, son herramientas creadas por las empresas para ayudar al personal, ya que es un medio que pueden ayudar a aclarar los

requisitos, y promover la documentación de procedimientos apropiados. Estos manuales de procedimiento deben ser diseñados para satisfacer sus requisitos únicos en cada empresa.

En otro texto, *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*, revela lo siguiente:

[...] “Un instrumento de control sobre la actuación del personal, pero también es algo más, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa”. (2002)

Se trata de un marco conceptual para todos los interesados en la empresa. El manual de procesos indica el sistema de procesamiento de operaciones mientras que especifica la tarea de hacer, el nivel de responsabilidad, cuando realizar la operación, donde y la forma de realización.

Un manual de procedimientos es un documento en el que se transcriben todas las normas creadas dentro de la empresa para facilitar su administración y permitir que sea competitiva. Es una herramienta sencilla para el control de la ejecución y gestión. Unifica la visión general de la empresa y la consistencia de las actividades del proceso, permitiendo describir las acciones que deben tomarse y los actores involucrados.

### **2.3. Marco Contextual**

La compañía CHONILLOTEC S.A es una empresa familiar conformado por la cabeza de familia que colabora como gerente técnico, la esposa como gerente financiero, los hijos toma el cargo de técnico y asistente administrativo, y el gerente de compras es hermano del gerente técnico.

De acuerdo con la teoría expuesta anteriormente, se demuestra que la empresa CHONILLOTEC S.A. es de propiedad de un mismo grupo familiar en donde las cabezas de la familia gobiernan a la compañía, participando activamente en las decisiones de las misma, con una vocación en que exista la sucesión puesto que los hijo son constantemente entrenados tanto en el aspecto técnico como en la parte administrativa.

Esta empresa se dedica a la comercialización de acondicionadores de aire, reparación y mantenimiento de los mismos en ámbito residencial, comercial e industrial, la cual asegura un servicio profesional y confiable para la unidad de refrigeración. Combinando los valores tradicionales de confiabilidad y servicio profesional con puntualidad, calidad y alto desempeño.

CHONILLOTEC S.A ofrece reparaciones y mantenimiento en todas las marcas de acondicionadores de aire en la ciudad de Guayaquil y sus alrededores. Si los clientes buscan reemplazar su antigua unidad e instalar una nueva y eficiente acondicionador de aire. La empresa realiza trabajos en marca LENNOX, CONFORSTAR, LG, PANASONIC E INNOVAIR.

Para daños que pueda presentar el equipo, se realiza una verificación del estado y condición del equipo, se cambian capacitores, compresor o alguna otra pieza fundamental en el desenvolvimiento del mismo. Elreemplazo incluye todo el trabajo eléctrico. Cada reemplazo viene con garantía estándar de 2 años de trabajo. Además de la garantía del fabricante sobre los componentes y las garantías extendidas están disponibles.

El polvo y la suciedad son las principales causas de falla de A/A. La mayoría de las causas del fallo del sistema son evitables con un mantenimiento adecuado y ajustes regulares. Es por ello que es necesario tener sistema de aire acondicionado inspeccionado y sintonizado para prolongar la vida útil de los diversos componentes.

## **CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO**

### **3.1. Tipo de investigación**

El tipo de investigación en la cual se desarrolla el presente estudio es descriptivo, puesto que mediante la indagación se busca medir las variables a investigar tales como los procesos que realizan en la compañía CHONILLOTEC S.A. acerca de los inventarios, compras y contable y la relación con las pérdidas económicas. Esta investigación se caracteriza por determinar las fallas y está encaminada a arrojar luz sobre el problema actual mediante el proceso de recolección de datos que permite describir la situación más completamente.

### **3.2. Formulación de la Hipótesis**

Los dos capítulos anteriores proporcionaron información de antecedentes. En este epígrafe, esta información de fondo se utiliza para realizar un análisis detallado de los procesos. En base a las observaciones preliminares que se ha realizado en la organización, se define la hipótesis siguiente:

*H0: Mejoramiento de los procesos del control interno para disminución de pérdidas económicas a la empresa familiar CHONILLOTEC S.A*

Además, se debe conocer la teoría existente para poder aplicarlas a la situación actual de la compañía de modo que pueda existir una mejora en procesos que satisfaga la necesidad de mantener actualizada la información.

### **3.3. Diseño de la investigación**

El diseño es el marco de referencia o plan para llevar a cabo una investigación significativa. Se establece el esquema para la recopilación, medición y análisis de datos. En la presente investigación el diseño a implementar es el analítico – sintético, pues en la organización, el problema existente en la empresa, se va a descomponer en los diversos procesos relacionados, tales como compras,

almacenamiento y el proceso contable, para analizar y determinar los procesos que llevan a cabo para posteriormente reestructurar el proceso adecuado.

La modalidad a implementar es documental puesto que se requiere de documentos como las facturas de compras, egresos de bodega, orden de compra para su revisión y modalidad de campo para constatar que se lleven a cabo los procedimientos, quien los realiza, como los procesan, quien autoriza y donde y como archivan los documentos.

Se utiliza un estudio de caso y, como tal, se procede a recurrir al método de entrevistas a empleados, puesto que permite profundizar en el desarrollo de los procesos en las áreas a revisión, para así recopilar datos de naturaleza cualitativa, para lo cual se elaboró un cuestionario estructurado para los entrevistados. (Anexo No. 1)

### 3.3.1. Desglose operacional

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Procesos de inventarios	Es un conjunto de actividades en el que participan personas y recursos relacionados a los inventarios de mercadería.	Revisión de procesos de compras, contables y almacenamiento.	Documentar las operaciones del área evaluada a través de elaboración de flujogramas.	1. Elaboración de los Mapas de procesos en un 100% mediante las entrevistas y observación directa.
			Observación y anotación de procedimientos en cuanto a la distribución de mercadería y evaluar la condición física general del espacio del almacén.	1. El 100% de las observaciones que se realiza en el periodo de dos semanas se documenten. 2. Comprobación de documentación inherente a la entrada y salida de mercadería.
Pérdidas económicas	Es la medición del grado de ineficiencia de los recursos monetarios y mercadería en la consecución de las actividades.	Análisis de la gestión del inventario y comunicación interdepartamental.	Evaluar lo físico vs el sistema.	1. Comprobación de cantidades físicas en el que se cumplan el 95% del muestreo de los ítems.
			Determinación del tamaño del inventario y sus costos	1. Observación documental al MUESTREO de mercadería más costosa. 2. Indicadores asociados a la calidad del inventario
			Evaluación de comunicación entre áreas	Revisión y observación de correos informativos, ordenes de compras y demás documentos de soporte al 95% en un periodo de dos semanas.

### 3.4. Población y muestra

En esta investigación descriptiva se procede a realizar entrevistas a cuatro miembros pertenecientes a la empresa que conocen del proceso, los cuales son:

Ervin Rosales	Encargado de bodega
Viviana Gavilánez	Asistente de Ventas
Carol Andrade	Asistente contable
Raul Chonillo	Gerente Técnico

Puesto que son quienes están inmersos en el día a día de las operaciones, se puede acceder a mayor información con el dialogo, estas cuatro personas son la población y muestra dado que se tiene acceso a datos para encontrar debilidades.

### 3.5. Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación que se utilizan para recolectar la información requerida son:

- Observación directa: de esta manera se puede constatar de manera directa los procesos que se llevan a cabo, es decir desde la orden de pedido de compra, ingreso de los equipos y materiales a bodega, registro de la factura de compra en el LISTOSOFT.
- Análisis documental: Se necesita la obtención de documentos de soportes de compras, contables, estados financieros que relaciona al rubro de los inventarios.
- Entrevistas: se realizan entrevistas al personal de bodega, compras, ventas y contable, para recabar información relacionada a los procesos.

El medio para la recolección de datos se realiza a través de los instrumentos los cuales son:

- Guía de entrevista: la cual se va a realizar al encargado de bodega, encargado de compras y contabilidad
- Guía de Observación: Para la verificación directa de todos los procesos a estudiar.

Con la teoría indicada por Estupiñan, el cual expone que para evaluar los sistemas de control interno, se necesita de: entrevistas para profundizar en las áreas críticas y el método gráfico, el cual utiliza simbología convencional para otorgar una idea completa de los procesos de almacenamiento, compras y contable.

## **CAPITULO IV: ANALISIS DE RESULTADOS**

### **4.1. Análisis y procesamiento de los datos**

En este apartado, se muestra los hallazgos encontrados, que permiten tener una conclusión y visión global de la situación para realizar las recomendaciones del caso.

#### **4.1.1. Entrevistas**

Se ha realizado tres entrevistas a profundidad al personal encargado de las áreas de bodega, asistente de ventas y asistente contable.

En la entrevista (ver Anexo 1) se determinaron los siguientes hallazgos:

- Anotación en un cuaderno de productos a despachar de acuerdo a lo que indican los técnicos, donde registra en forma manual especificando lugar, cliente, equipos que llevan y los técnicos encargados.
- Ciertos ítems que indica en el sistema están en bodega con mayor cantidad y otros con menos. Existen retrasos en despacho de materiales pues a veces compran tardíamente y eso causa más demoras.
- En la Hoja de trabajo no detallan todos los productos a utilizar.
- Poca rotación de ciertos artículos.
- Adquisición de artículos con características distintas que se quedaron en bodega puesto que el proveedor no acepta devoluciones.
- Ciertas ocasiones el proveedor no despacha al momento todo, puesto que se encuentra otra bodega, terminando por olvidar que hay ir a retirarlo días después.
- No existe inventarios mínimos.
- No se realizan órdenes de compra para contrastar con el pedido de entrega en bodega. sin embargo cuando se compra materiales se compara con el físico que ingresa.

En la segunda entrevista, la cual fue realizada a la asistente de ventas se ha encontrado lo siguiente:

- Los técnicos a veces pierden las órdenes de trabajo, por lo que se desconoce el trabajo realizado y lo que se factura.
- No se realiza seguimiento para las órdenes de trabajo (O/T) perdidas ya que se suele avanzar por el flujo de pedidos y recorridos del personal técnico.
- No se piden cotización por la urgencia de compra, ya se conocen los proveedores económicos y se va directamente a comprar, sin embargo en pocas ocasiones se han duplicado las compras.
- La asistente de ventas realiza cronogramas de mantenimiento preventivo de equipos, contacto con los clientes potenciales para realizar pedidos y cotizaciones, agenda citas para el día siguiente para que los técnicos realice las inspecciones y realicen mantenimiento.

En la tercera entrevista, cuya reunión se contacta con la asistente contable se obtiene la siguiente información:

- Las cotizaciones lo realiza el departamento de compras o ventas por la urgencia, le llega la cotización final para realizar el cheque cuando son compras a crédito pero contra entrega de cheque. Hay otros proveedores que se realiza el pedido, se retira y llega las facturas electrónicas.
- Se ingresa la factura al sistema con información detallada y clasificarla como costo o gasto.
- Las notas de crédito por devoluciones se comunica de manera verbal al área de compras y ventas.
- Se realiza inventarios físicos pero la última vez (octubre) se perdió la información en el mismo sistema.
- Existencias de compras indebidas por errores al momento de adquirir los productos, el proveedor no acepta devoluciones por lo que se almacena en bodega de la empresa.

- Confirmación de cantidades en bodega, puesto que el sistema no refleja la realidad por lo que en a partir de la ratificación procede a realizar el cheque para la compra.
- La gerencia realiza una sola firma para pagos por cheque.

#### **4.1.2. Guía de Observación**

De las dos semanas que se determinaron para observar el movimiento diario del encargado de bodega por la ocurrencia de las tareas y los encargados de hacerlo, se ha encontrado lo siguiente:

- La mayor parte de los días, acude a tiempo a su lugar de trabajo.
- El área de trabajo se encuentra limpia y organizada.
- Todos los días realiza la recepción de mercadería por las compras que lleva el encargado de adquisición y hace el cotejo contra la factura que recibe y los artículos que le llevan. No existe cotejo de factura con orden de compra. El 70% de la observación no almacena enseguida.
- La mayoría de veces no separa los materiales para la producción con equipos para la venta.
- Verifica que los materiales entregados a los técnicos (caja de herramientas, capacitores, implementos, cascos) y que son devueltos luego de la jornada de trabajo, gocen de buenas condiciones, 4 de cada cinco entregas se constata el estado.
- No reporta pérdidas o desperdicios, sin embargo se observa tres artículos que se encuentran dañados.
- Las perchas de almacenamiento no se encuentran debidamente identificadas, se indagó las razones e indica que como el encargado de bodega es el único que maneja los implementos, productos, conoce el lugar en el que se encuentra y que no ve necesario rotularlos.

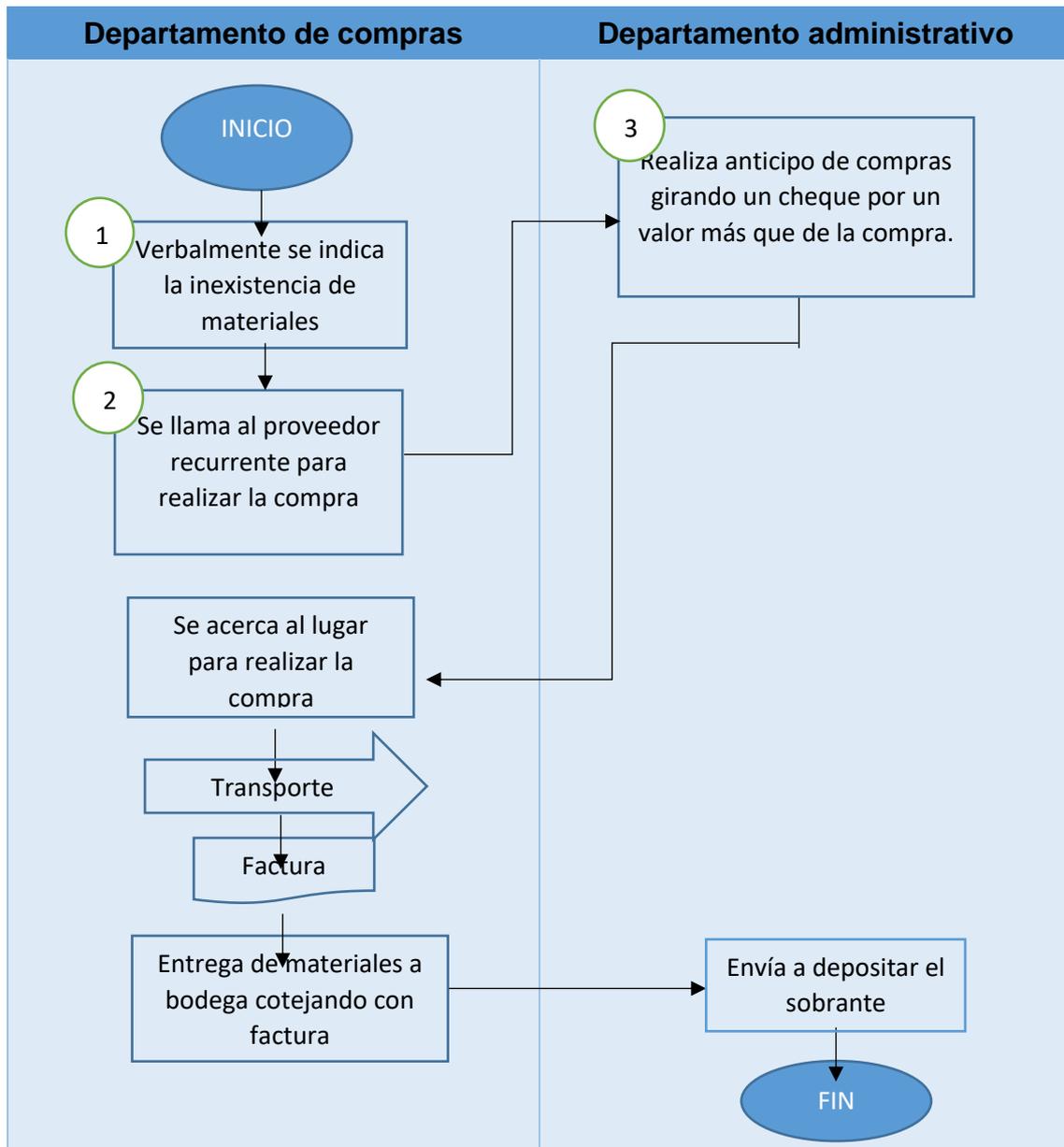
Mediante las guías de observación (ver anexo 2), se puede determinar las tareas que realiza el área de bodega con referencia al almacenamiento, registro y movimiento de inventario.

### 4.1.3. Flujoograma de procesos

#### Proceso de compras

A continuación se detalla el proceso del área de compras de cómo se lleva a cabo en la actualidad.

Tabla 3. Proceso de Compras



Elaborado por: La autora

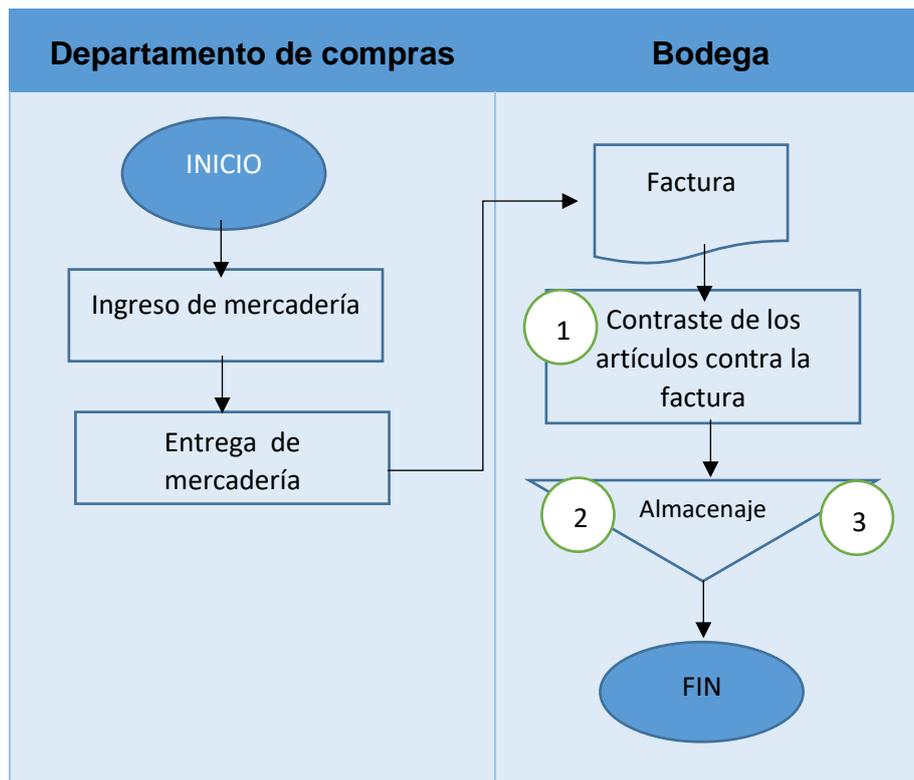
1. Se comunica verbalmente cuando hace falta algún material o equipos.
2. Se llama al proveedor recurrente para realizar la compra.
3. Realiza anticipo de compras girando un cheque por un valor más que de la

compra. Se cambia cheque y se realiza la compra, si hay sobrante se realiza un depósito en la cuenta de la organización.

### **Proceso de almacenamiento**

En este proceso se muestra la relación entre el departamento de compras y bodega:

Tabla 4. Proceso de Almacenamiento.



Elaborado por: La autora

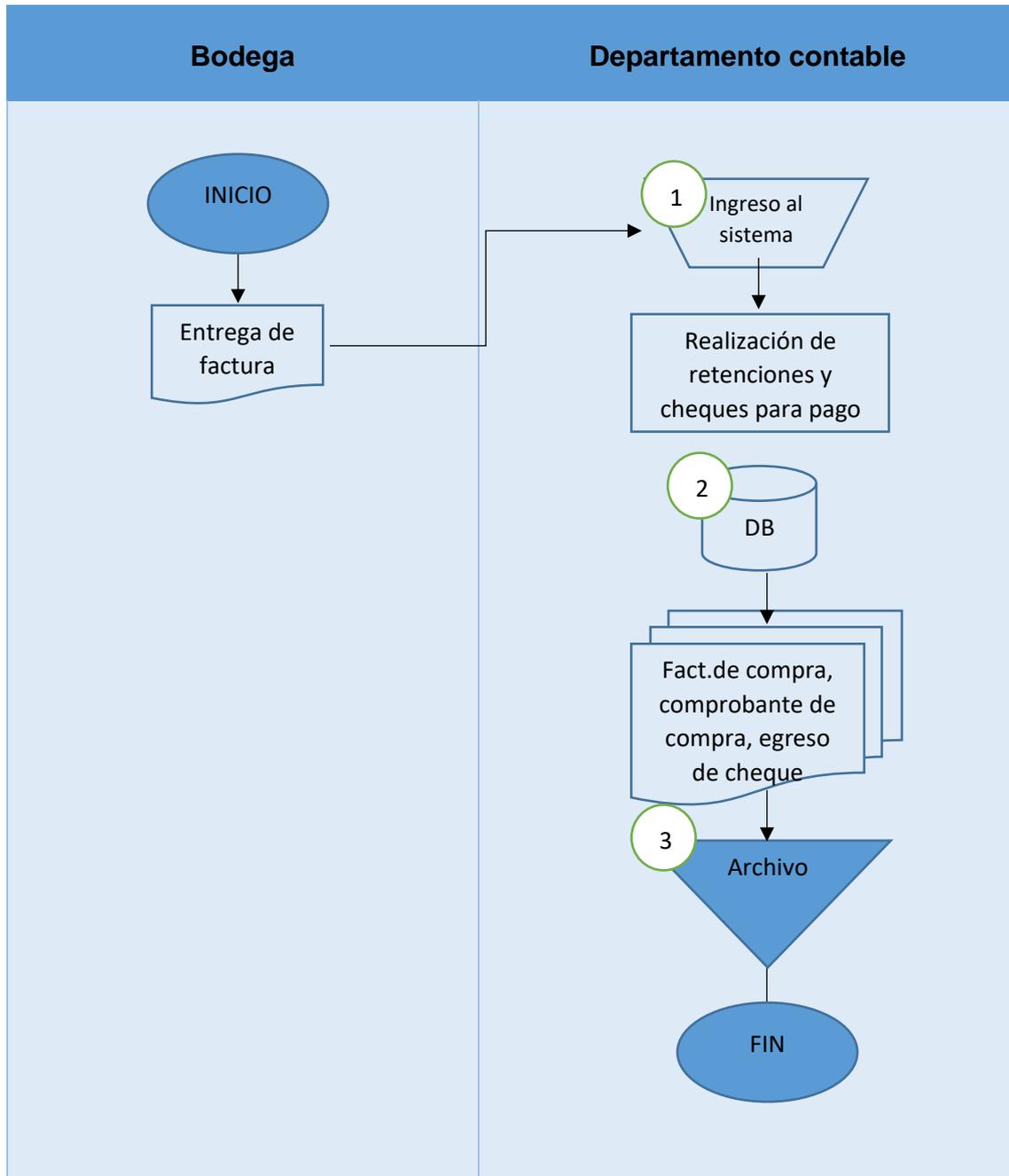
#### **Debilidades:**

1. Contraste de los artículos que ingresan a bodega contra la factura.
2. El almacenaje de artículos son ubicados en perchas sin identificación.
3. Apenas llegue la mercadería se deja en el área de bodega. Encargado de bodega desconoce para que cliente se destina.

## Proceso contable

El proceso de contabilidad incluye el registro de clasificaciones por las facturas entregadas al área que se resume en transacciones. Como se muestra a continuación el proceso que llevan actualmente en la empresa CHONILLOTEC S.A.

Tabla 5. Proceso Contable



Elaborado por: La Autora

**Debilidades:**

1. Algunos artículos que son para el momento de la producción son considerados como inventario
2. En ciertas ocasiones existe una pérdida de información con respecto a las cantidades almacenadas en inventario.
3. Archivo de facturas con comprobantes de compras manuales (Anexo4).

**4.2. Resultados**

Se realizaron flujogramas con la información obtenida por las entrevistas, observación directa y revisión documental, se puede determinar las falencias de los procesos de compras, almacenamiento y de registros contables, que deben tener mayor control y mantener seguridad en cuanto a los datos que se guardan. Estas debilidades conllevan a que la información no sea la adecuada.

Además, se necesita conocer el despacho de las ordenes de trabajo, en el proceso de almacenamiento:

- Porcentaje de error en las ordenes despachadas
  - Se procedió a verificar las ordenes de trabajo y se concluye que los artículos que indican que se usaron son registrados en el cuaderno del encargado de bodega, sin embargo hay material que no se despacha a tiempo, ni en las cantidades correctas. Esto se revisó en un lapso de dos semanas.

$$\frac{\textit{cantidad de ordenes despachadas erroneamente}}{\textit{cantidad total de ordenes despachadas}}$$

$$\frac{15}{93} = 0.1612 \approx 16\%$$

Es decir que el 16% dentro de las dos semanas observadas corresponden a despacho de órdenes erradas.

- Número o porcentaje de órdenes completas

$$\frac{\textit{cantidad de órdenes despachadas completas}}{\textit{cantidad total de órdenes despachadas}}$$

$$\frac{78}{93} = 0.8387 \approx 84\%$$

Quiere decir que el casi el 84% de las ordenes de trabajo que llegan a bodega para que sean cerradas han sido bien despachadas, junto con las cantidades que han sido utilizadas. A parte existen ocasiones que no se envían completas por no tener en el momento por lo que se le da el alcance, luego de adquirir lo necesario para cumplir con lo pedido.

- Costo de almacenamiento

La bodega es propia, pero el hecho de tener mercadería comprada hace meses resta espacio a los artículos que llegan a bodegas y no tiene un lugar para asentarse. Y además ese monto de dinero que se destinó en su momento a comprar el bien que está ubicado en bodega, se pudo destinar a otra situación.

En la revisión y observación de correos informativos, ordenes de compras y demás documentos de soporte al 95% en un periodo de un mes.

- De todos los correos que transitan, es decir, de 535 mails en la red de la compañía solo hubieron dos en las cuales se indicaba que la compra de un artículo, era directamente para la instalación y venta para un cliente. Este mail indicaba el bien, marca, de que proveedor se compró y para quien es.
- No existen órdenes de compras. No se utiliza el 100% el sistema. No realizan orden de compra, ni existen autorizaciones de los altos mandos.

## **ESTIMADO DE PÉRDIDAS**

De acuerdo a la entrevista realizada con la gerencia técnica, se procede a calcular las pérdidas con relación a las ventas, que a continuación se detalla:

*Tabla 6. Cuantificación de costo/ gastos 2015*

<b>CODIG</b>	<b>Traslado de productos</b>			<b>Valor anual</b>	
P-01	Mal embalaje			<b>2,034.43</b>	
P-02	Mal estibado			<b>4,068.86</b>	
	<b>Se desconoce el paradero</b>	<b>precio</b>	<b>cantidad</b>	<b>total</b>	<b>Valor Anual</b>
P-03	Herramientas			354.80	<b>2,034.43</b>
	Atornillador	4.60	1.00	4.60	
	Taladro	35.60	1.00	35.60	
	Martillo	12.30	3.00	36.90	
	Sierra angular	7.60	1.00	7.60	
	broca 1"	3.50	8.00	28.00	
	Broca 1/2"	4.30	9.00	38.70	
	llave francesa	7.60	3.00	22.80	
	Conos de transito	6.30	4.00	25.20	
	cascos	15.00	6.00	90.00	
	destornillador	4.20	5.00	21.00	
	cautin	14.80	3.00	44.40	
P-03	Materiales				
	Materiales varios			1,679.63	

P-04	Extravío	Valor	Veces al año		Valor Anual	
	No se encuentran materiales en el momento			1,470.10	<b>6,103.43</b>	
	Duplicidad de pedido	750.00	6.00	4,500.00		
Perchas sin identificación	Sueldo	Valor hora	20 minutos atraso	veces al mes	veces al año	
	Pérdida de tiempo del encargado de compras(reemplazo)	550.00	2.29	0.76	3.06	36.67
	Pérdida de tiempo del equipo de trabajo					
	Líder de equipo	600	2.50	0.83	3.33	40.00
	ayudante 1	450	1.88	0.63	2.50	30.00
	Ayudante 2	400	1.67	0.56	2.22	26.67
						133.33

P-05	No reporte de daños de materiales	Valor	cantidad	Valor total	Valor Estimado anual
	A/A DE 24.000 BTU CASSETTE GOODMAN	1,017.00	1.00	1,017.00	<b>1,017.00</b>

P-06	Mala entrega	Sueldo	Valor hora	1 hora de atraso	6 veces al año	Valor Estimado anual
	Combustible				200.00	<b>736.25</b>
	Sueldo Chofer	400.00	1.67	1.67	10.00	
	Sueldo Lider de equipo	600.00	2.50	2.50	15.00	
	Sueldo Ayudante 1	450.00	1.88	1.88	11.25	
	Sueldo ayudante 2	400.00	1.67	1.67	10.00	

Sueldo encargado de bodega	400.00	1.67	1.67	10.00	
Mantenimiento transporte				480.00	

P-07	No detalle de productos utilizados						Valor Anual
	sueldo	valor hora	35 minutos	mes	año		
						<b>1,343.33</b>	
	Consulta Asistente de ventas	500	2.08	1.22	9.72	116.67	
	Consulta Facturación	1000	4.17	2.43	19.44	233.33	
	Consulta Encargado de Bodega	400	1.67	0.97	7.78	93.33	
	Se deja de cobrar ciertos materiales				75.00	900.00	

P-08	Retrasos				Valor anual		
	sueldo	calculo x hora	mes				
	Retrasos en el despacho de materiales	tiempo 40 minutos	400.00	1.67	1.11	26.67	<b>320.00</b>

P-09	Poca rotación de ciertos artículos			Valor anual	
	Valor	unidad	Total		
	A/A DE 12.000 BTU SPLIT EVAPORADOR YORK	225.00	1.00	225.00	<b>2,242.60</b>
	KIT DE CADERIA 9.000BTU	23.84	5.00	119.20	
	BOMBA DE CONDENSADO GRANDE SAVERMAN	15.84	1.00	15.84	
	CANALETA DE 60 * 40	8.28	5.00	41.40	
	CAPACITOR DE 1.5 MFD	1.95	4.00	7.80	

DAMPER 8"	5.61	24.00	134.64
DAMPER 12"	6.48	24.00	155.52
CABLE CONCENTRICO 4 X 14	26.30	4.00	105.20
FILTRO DE AIRE BICOLOR	17.84	13.00	231.92
SENSOR DE FLUJO PARA VRF	36.64	3.00	109.92
DIFUSOR CUADRADO 12X12 4 VIAS	17.24	6.00	103.44
LANA DE VIDRIO RIGIDA 3MTRS X 1.20 (PLANCHA)	7.10	1.00	7.10
MANGUERA VINIL 5/16"	1.36	15.24	20.73
REJILLA LINEAL 32 X 4	8.29	1.00	8.29
COMPRESOR DE 60.000BTU MARCA HERMESON	195.60	1.00	195.60
CAMPANA DE EXTRACCION PARA COCINA TEKA	201.00	1.00	201.00
EVAPORADOR CASSETTE 10.000 BTU	280.00	2.00	560.00

P-10	No solicitud de cotizaciones	diferencias entre compras	veces al año	Valor Anual
		175.00	12.00	<b>2,100.00</b>

P-11	Confirmación de cantidades en bodega-sistema no refleja lo real	sueldo	valor hora	tiempo perdido	Valor Anual

Sueldo encargado de compras	550.00	2.29	20 minutos	0.76	15.28	<b>183.33</b>
Sueldo encargado de bodega	400.00	1.67	20 minutos	0.56	11.11	<b>133.33</b>
Sueldo de asistente contable	550.00	2.29	20 minutos	0.76	15.28	<b>183.33</b>

P-12	Perdida de información del Software	Sueldo	Valor-hora	Sábado y Domingo	Tiempo	Total	Valor Anual
	Sueldo Asistente Contable	550.00	2.29	4.58	20 Horas	91.67	<b>800.00</b>
	Sueldo Encargado de Bodega	400.00	1.67	3.33	20 Horas	66.67	
	Sueldo Jefe Financiero	750.00	3.13	6.25	20 Horas	125.00	
	Sueldo Gerente administrativa	2,000.00	8.33	16.67	20 Horas	333.33	
	Sueldo Contadora	800.00	3.33	6.67	20 Horas	133.33	
	Refrigerio					50.00	

P-13	No devolución de material-proveedor no acepta devolución					Valor Anual
	FILTRO CON MARCO DE ALUMINIO 24 X 22	18.76	3.00	56.27		<b>93.55</b>
	DIFUSOR LINEAL 58 X 5 BLANCO	18.64	2.00	37.28		

**Total de pérdidas de recursos económicos 2015**

**23,393.88**

Elaborado por: La autora

Con estos datos obtenidos, la clasificación de las partidas de costos/gasto cambia, y muestra la afectación en las mismas para el año 2015.

Tabla 7. Determinación de los costos/gastos en el 2015

<b>COSTO DE VENTA</b>	\$ 18,879.45
<b>VENTAS</b>	\$ 2,831.10
<b>ADMINISTRATIVO</b>	\$ 1,683.33
<b>OTROS GASTOS</b>	
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	
	<b>\$ 23,393.88</b>

Elaborado por: La autora

Para el siguiente año, el 2016 se presenta información acerca del detalle de las costos/gastos que incurren la compañía en sus operaciones:

Tabla 8. Cuantificación de pérdidas en el 2016

codigo	Traslado de productos	Valor Anual			
P-01	mal embalaje	<b>2,697.41</b>			
P-02	mal estibado	<b>5,394.82</b>			
	Se desconoce el paradero	precio	Cantidad	total	Valor Anual
P-03	Herramientas			315.10	
	Atornillador	4.60	1.00	4.60	<b>2,697.41</b>
	Taladro	35.60	1.00	35.60	
	Martillo	12.30	2.00	24.60	
	Sierra angular	7.60	1.00	7.60	
	broca 1"	3.50	5.00	17.50	
	Broca 1/2"	4.30	12.00	51.60	
	llave francesa	7.60	3.00	22.80	

P-03	Conos de transito	6.30	4.00	25.20	
	casco	15.00	5.00	75.00	
	destornillador	4.20	5.00	21.00	
	Cautin	14.80	2.00	29.60	
	Materiales Materiales varios				1,679.63

P-04	Extravío	Valor	Veces al año		Valor Anual
	No se encuentran materiales en el momento				2,145.57
Duplicidad de pedido	250.00	6.00		1,500.00	

Perchas sin identificación	Sueldo	Valor hora	20 minutos atraso	4 veces al mes	veces al año
Pérdida de tiempo del encargado de compras(reemplazo)	550.00	2.29	0.84	3.36	40.33
Pérdida de tiempo del equipo de trabajo					
Líder de equipo	600.00	2.50	0.92	3.67	44.00
ayudante 1	450.00	1.88	0.69	2.75	33.00
Ayudante 2	400.00	1.67	0.61	2.44	29.33
					<u>146.67</u>

P-05	No reporte de daños de materiales	Valor	cantidad	Valor total	<b>1,017.00</b>
	A/A DE 24.000 BTU CASSETTE GOODMAN	1,017.00	1.00	1,017.00	

P-06	Mala entrega	Sueldo	Valor hora	1 hora de atraso	veces al año	Valor Anual
	Combustible				200.00	<b>776.25</b>
	Sueldo Chofer	400.00	1.67	1.67	10.00	
	Sueldo Lider de equipo	600.00	2.50	2.50	15.00	
	Sueldo Ayudante 1	450.00	1.88	1.88	11.25	
	Sueldo ayudante 2	400.00	1.67	1.67	10.00	
	Sueldo encargado de bodega	400.00	1.67	1.67	10.00	
	Mantenimiento transporte				520.00	

P-07	No detalle de productos utilizados	sueldo	valor hora	35 minutos	mes	año	Valor Anual
	Consulta Asistente de ventas	500	2.08	1.22	9.72	116.67	<b>1,597.76</b>
	Consulta Facturación	1000	4.17	2.43	19.44	233.33	
	Consulta Encargado de Bodega	400	1.67	0.97	7.78	93.33	
	Se deja de cobrar ciertos materiales				75.00	1,154.43	

P-08	Retrasos en el despacho de materiales	sueldo	calculo x hora	mes	Valor Anual	
	tiempo 40 minutos	400.00	1.67	1.11	26.67	<b>424.28</b>

P-09	Poca rotación de ciertos artículos	precio unitario	unidad	Valor Total	Valor Anual
	A/A DE 12.000 BTU SPLIT EVAPORADO R YORK	225.00	1.00	225.00	<b>2,973.42</b>
	KIT DE CAÑERIA 9.000BTU	23.84	5.00	119.20	
	BOMBA DE CONDENSADO GRANDE SAVERMAN	15.84	1.00	15.84	
	CANALETA DE 60 * 40	8.28	5.00	41.40	
	CAPACITOR DE 1.5 MFD	1.95	4.00	7.80	
	DAMPER 8"	5.61	24.00	134.64	

P-10	no solicitud de cotizaciones	diferencias entre compras	veces al año	Valor Anual
		175.00	12.00	<b>2,784.35</b>

P-11	confirmación de cantidades en bodega-sistema no refleja lo real	sueldo	valor hora	tiempo perdido	Valor Anual
	Sueldo encargado de compras	550.00	2.29	20 minutos 0.76	<b>183.33</b>
	Sueldo encargado de bodega	400.00	1.67	20 minutos 0.56	<b>133.33</b>
	Sueldo de asistente contable	550.00	2.29	20 minutos 0.76	<b>183.33</b>
	Sueldo Gerente Tecnico	1,000.00	4.17	20 minutos 1.39	<b>333.33</b>

P-12	Perdida de información del Software	Sueldo	Valor-hora	Sábado y Doming	Tiempo	Total	Valor Anual
	Sueldo Asistente Contable	550.00	2.29	4.58	20 Horas	91.67	<b>1,213.84</b>

Sueldo Encargado de Bodega	400.00	1.67	3.33	20 Horas	66.67
Sueldo Jefe Financiero	750.00	3.13	6.25	20 Horas	125.00
Sueldo Gerente administrativa	2,000.00	8.33	16.67	20 Horas	333.33
Sueldo Contadora	800.00	3.33	6.67	20 Horas	133.33
Refrigerio					50.00

P-13	<b>No devolución de material-proveedor no acepta</b>			<b>324.03</b>	
		Precio	Cantidad		Valor
	FILTRO CON MARCO DE ALUMINIO 24 X 22	18.76	3.00		56.27
	DIFUSOR LINEAL 58 X 5 BLANCO	18.64	2.00		37.28

**Total de pérdidas de recursos económicos**

**26,526.14**

Elaborado por: la autora.

Así mismo, de cada uno de estos rubros, se clasifican en la cuenta en donde han tenido participación para posteriormente comparar el efecto que producen estos desembolsos.

*Tabla 9. Determinación de los costos/gasto en el 2015*

COSTO DE VENTA	\$ 20,557.90
VENTAS	\$ 3,534.08
ADMINISTRATIVO	\$ 2,434.17
OTROS GASTOS	
GASTOS FINANCIEROS	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 26,526.14</b>

Elaborado por: La autora

Se muestra a continuación en resumen los costos/gastos que conllevan cuando no se posee un control interno en cada proceso operativo.

Tabla 10 Origen y monto estimado de los costos/gastos

Código	Origen	2015		2016	
	<b>ventas</b>		203,442.95		269,741.18
	<b>Traslado de productos</b>				
P-01	Mal embalaje	1.00%	2,034.43	1.00%	2,697.41
P-02	Mal estibado	2.00%	4,068.86	2.00%	5,394.82
	<b>Almacenamiento</b>				
	Mala manipulación(en el traslado al interior de la bodega sufre deterioro o perdida)				
P-03	Perdida (se desconoce el paradero)	1.00%	2,034.43	1.00%	2,697.41
P-04	Extravío(no se encuentra en el momento)	3.00%	6,103.29	2.00%	3,792.24
P-05	Mal perchado (daño en productos)-no reporta	0.50%	1,017.21	0.50%	1,017.00
	<b>Transporte</b>				
P-06	Mala entrega	0.36%	736.25	0.29%	776.25
	Mal recepción				
	<b>Gestión administrativa</b>				
P-07	No detalle completo en Ordenes de trabajo	0.66%	1,343.33	0.66%	1,597.76
P-08	Retrasos en el despacho	0.16%	320.00	0.16%	424.28
P-09	Poca rotación de artículos	1.10%	2,242.60	1.10%	2,973.42
P-10	No solicitud de cotizaciones	1.03%	2,100.00	1.03%	2,784.35
P-11	Confirmación de cantidades con bodega	0.25%	500.00	20.00%	833.33
P-12	Perdida de información en el Software	0.39%	800.00	0.45%	1,213.84
	<b>Proveedores</b>				-
P-13	No acepta devolución de materiales	0.05%	93.55	0.05%	324.03
	<b>Total de costos/gastos incurridos</b>		<b>\$ 23,393.95</b>		<b>\$ 26,526.14</b>

Elaborado por: La autora

Del cuadro anterior, se ha determinado que el mal embalaje se da por motivo de que no se empaca adecuadamente. Y sin mucho papel relleno para ciertos artículos frágiles que provoca daños del 1% relacionado con el nivel de ventas. Esta acción evita que se los proteja apropiadamente, así mismo el mal estibado hace que los equipos no se puedan retirar en forma rápida, el encargado de bodega amontona los productos como van llegando, incluso se depositan en el pasillo y tiempo después lo organiza, lo que contribuye la relación del 2%.

En el caso del almacenamiento, ocurren pérdidas de materiales tales como codos, cascos, capacitores que sirven para el proceso productivo y herramientas, el cual asciende a un valor para el 2015 de \$ 2,034.43 y en el 2016 es de \$ 2,697.41 que lo asume la empresa en la reposición de cada herramienta. En el momento en que se necesita un material destinado para el mantenimiento o instalación, no se encuentran cuando es solicitado, y aparece después provocando que se compren innecesariamente, que expresándolo cuantitativamente es de \$ 6,103.28 y 3,792.23 aunque queda como inventario para requerimientos futuros de los clientes pero no se venden inmediatamente. Los productos si se perchan de manera correcta no ocasionarían daños en los productos, por ejemplo para las pinturas y spray para mejorar la apariencia del aire acondicionado, utilizan la última que se compra provocando que el más antiguo, se pase de fecha y se tenga que dar de baja cuando el gerente técnico o administrativo lo indica. El almacenaje se realiza conforme van llegando.

Las malas entregas se producen cuando no es identificado claramente los equipos y su destino y en el momento de despachar son confundidos, ocasionando pérdida de tiempo del encargado de bodega, técnicos, chofer y combustible lo que afecta al gasto de venta, ocasiona desembolsos de dinero por el combustible consumido y el tiempo destinado se aumenta.

Por otra parte, en la gestión y administración el transporte existen falencias que impactan en el nivel de ventas puesto que al hacer la relación, acontece que el encargado de bodega se confunde y destina equipos a un determinado cliente y no al que debe ser ya que confía en lo que los técnicos indican, haciendo que se pierda tiempo, se gaste en combustible, tiempo por hombre y costo por tiempo-

hombre, ya que no tiene la costumbre de etiquetar y detallar la información sobre el mismo equipo que se va a embarcar y despachar.

En la gestión administrativa se denota más costos como no detallar completo en Órdenes de trabajo lo que provoca que no todos los materiales se facturen. Que existan retrasos en el despacho, cuando no se tiene a tiempo los productos, lo que genera el costos por los encargados involucrados. Si se adquieren bienes que no son prioritarios o son pedidos de más, va aumentando el costo por la poca rotación de los inventarios. Si no se poseen las cotizaciones necesarias para a evaluar el menor costo posible, cae en apresurarse en la adquisición que puede no ser conveniente.

La pérdida de información en el Sistema de la empresa Listosoft, incurre en gastos adicionales con la toma de inventario física y el tiempo destinado de los involucrados quienes son: el encargado de bodega, asistente de contable, contadora, jefe administrativo y gerente administrativa.

Todos estos eventos tienen repercusión en los costos/gastos adicionales que incurre la empresa en el curso de las operaciones.

#### **4.3. Verificación de la hipótesis**

Dado a que se ha comprobado mediante pruebas tales como entrevistas, guías de observación y observación directa, las debilidades en los procesos y las pérdidas de recursos en cuanto al almacenaje en la bodega, costo de oportunidad entre adquirir y dejar para inventario o destinar en otro lado, es por ello que es necesario validar la hipótesis formulada anteriormente la cual es: *Mejoramiento de los procesos del control interno para disminución de pérdidas económicas a la empresa familiar CHONILLOTEC S.A.* Con la elaboración y ejecución de manual de procesos lograríamos la disminución de omisiones o errores en la ejecución de tareas de los colaboradores de la empresa y se eliminaría las pérdidas causadas por el mal embalaje y estibado, pérdida y extravío de productos, mal perchado y entregas incorrectas.

#### **4.4. Conclusiones**

Se han encontrado falencias en los controles internos encontrando debilidades en los controles internos de los procesos de compras, almacenaje y contables. Sin embargo se manejan controles empíricos. El encargado de compras mantiene una base de datos de los proveedores, contacto, equipos. Mantiene comunicación activa con los mismos. Realiza cotizaciones vía telefónica. En el área de almacenamiento, el encargado mantiene un registro manual de los equipos, materiales que entregan a los técnicos. Revisa las adquisiciones con la factura que le es entregada para determinar su conformidad, socializa con el área de ventas para mantener informados. Mantiene las perchas organizadas, tanto materiales como implementos. En el área contable mantiene un registro de compras y ventas llevadas en una hoja electrónica, como base para su declaración, emiten pagos con los soportes adecuados. Archiva con secuencia numérica los comprobantes de egreso.

Se generan pérdidas de los recursos económicos en la parte administrativa y almacenamiento, el cual genera costos adicionales que se incurren en las operaciones del negocio.

De mantenerse en la misma frecuencia, seguirían incurriendo en desembolsos adicionales, que restarían en la rentabilidad de la empresa.

A partir de la construcción de un manual de funciones y procesos que se implemente, se dan lineamientos para que dichas debilidades encontradas en el mapa de procesos y entrevistas sean disminuidas para que de esta manera se pueda visualizar un incremento en la rentabilidad de la empresa familiar CHONILLOTEC S.A.

#### 4.5. Recomendaciones

Tabla 11. Recomendación # 1. Proceso de Compras

<i>Proceso</i>	<i>No conformidades</i>	<i>Recomendaciones</i>
Proceso de Compras	<p>1. Se comunica verbalmente cuando hace falta algún material o equipos.</p> <p>2. Se llama al proveedor recurrente para realizar la compra.</p> <p>3. Realiza anticipo de compras girando un cheque por un valor más que de la compra. Se cambia cheque y se realiza la compra, si hay sobrante se realiza un depósito en la cuenta de la organización</p>	<p>1. Se debe realizar la comunicación mediante una orden de compra y correo electrónico con copia a bodega, ventas y contable, indicando para que cliente se compra y en el sistema asignar un centro de costo para cada obra junto con la orden de trabajo.</p> <p>2. Se debe contactar con tres proveedores para que envíen cotizaciones para contrastar los precios que ofertan.</p> <p>3. Negociar con los proveedores para una apertura de crédito para manejar un mejor flujo de caja para tener un presupuesto de pagos. Con la cotización, si no desean otorgar crédito, se gira un cheque con los valores exactos, descontando la retención. Además se recomienda que los mismos sean realizados con firma conjunta para tener un mayor control y que el peso de la responsabilidad por la salida de dinero sea de dos y no recaiga sobre uno solo</p>

Elaborado por: La autora

Tabla 12. Recomendación # 2. Proceso de Almacenamiento

<i>Proceso</i>	<i>No conformidades</i>	<i>Recomendaciones</i>
Proceso de Almacenamiento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contraste de los artículos que ingresan a bodega contra la factura.</li> <li>2. El almacenaje de artículos son ubicados en perchas sin identificación.</li> <li>3. Apenas llegue la mercadería se deja en el área de bodega. Encargado de bodega desconoce para que cliente se destina.</li> <li>4. No reporta artículos dañados.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se debe contrastar la factura con la orden de compra para conciliar si las cantidades son las acordes a lo que se ha pedido.</li> <li>2. La ubicación de los artículos en el área de bodega debe ser en condiciones adecuadas y que además éste se encuentre debidamente identificadas mediante un título.</li> <li>3. Apenas lleguen los productos se destine a su posición en la percha. Contrastar con una orden de compra detallada con características y cliente.</li> <li>4. Daños deben ser reportados en el momento de ocurrencia, así como pérdidas.</li> </ol>

Elaborado por: La autora

Tabla 13. Recomendación # 3. Proceso contable relacionado a inventarios

<i>Proceso</i>	<i>No conformidades</i>	<i>Recomendaciones</i>
Proceso Contable	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Algunos artículos que son para el momento de la producción son considerados como inventario</li> <li>2. En Ciertas veces existe una pérdida de información con respecto a las cantidades almacenadas en inventario.</li> <li>3. Archivo de facturas con comprobantes de compras manuales (Excel).</li> <li>4. Error en la asignación de rubros.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se debe tener en cuenta que el ingreso de información al sistema debe ser precisa, separando lo que es inventario de mercaderías para la venta, para el proceso productivo y para las adecuaciones de la empresa.</li> <li>2. Se debe implementar respaldos al finalizar la semana para asegurar que los datos sean guardados.</li> <li>3. En el archivo de las compras, se debe ordenar por orden de comprobante de compra.</li> <li>4. Los documentos emitidos por registro de facturas de compras pasen a la contadora para la revisión de rubros.</li> </ol>

Elaborado por: La autora

Tabla 14. Recomendación # 4: Pérdidas de recursos

<i>Proceso</i>	<i>No conformidades</i>	<i>Recomendaciones</i>
Pérdidas de recursos	<p>1.Falta de gestión del inventario Si mayor es el inventario, mayores serán las instalaciones de acomodar la mercancía.</p> <p>2.Afectación en el flujo de caja, el efectivo que está atado en el inventario y no se puede recuperar</p> <p>3. Pérdida debido al deterioro u obsolescencia.</p>	<p>1. Se debe implementar la política de que si es para determinada obra o trabajo se compre solo y exclusivamente para ese cliente.</p> <p>2. Aun cuando se presente la oportunidad de oferta del proveedor, se debe analizar muy bien si adquirir o no puesto que si se compra y no se vende en un periodo corto, esa “inversión” no traería beneficios.</p> <p>3. Informar sobre deterioro de artículos para así evitar dar de baja y por consiguiente pérdida económica. Comprar artículo de rápida rotación.</p>

## **CAPITULO V: PROPUESTA**

### **5.1. Resumen ejecutivo**

La realización de un manual de procesos y funciones es un documento interno que determina las directrices para las tareas y actividades que se realizan día a día, siendo así una herramienta para disminuir las pérdidas de recursos como de tiempo y dinero.

Se ha analizado los procesos siguientes: compras, almacenamiento y contable, puesto que son los que fundamentalmente se debe realizar mejoras por los problemas que vienen suscitándose en los últimos meses.

Se necesita \$ 19,529.66 por la implementación el cual se encarga de adquirir los implementos necesarios tales como: repisas, bandejas, rotuladores para facilitar y ordenar los insumos y equipos que ingresan a bodega, incremento de sueldo del encargado de bodega, adquirir servidor y antivirus y demás artículos necesarios para llevar a cabo la reforma, así como también impresión y reparto del Manual de Funciones y Procesos.

### **5.2. Análisis situacional y/o entorno**

Este análisis es una útil herramienta para evaluar el curso de acción de la empresa, a continuación se valora la situación de CHONILLOTEC S.A. para poder identificar las áreas problemáticas por lo que permite conocer la situación actual.

#### ***Fortalezas***

- Existencia de oficina administrativa para realizar todos los procesos de producción, ventas, contables y administrativos.
- La cartera de proveedores que permiten cumplir con los requerimientos de y necesidades de los clientes.
- Personal que cubre los puestos claves de las actividades de la empresa CHONILLOTEC.

- Personal capacitado en el manejo y control de calidad de los servicios brindados por CHONILLOTEC.
- Contar con un Programa CONTABLE LISTOSOFT, con una variedad de opciones, que se deben explotar.
  - Tanto para emitir la orden de trabajo, control de inventario, salida e ingreso de artículos y herramientas para el personal.
  - Así como para emitir las facturas de ventas y control de cobros
  - Registro de facturas de compras y gastos
  - Declaraciones y anexos para declarar al SRI.
  - Balances y estados financieros.

### ***Oportunidades***

- Trabajar en mejorar y habilitar el Programa CONTABLE LISTOSOFT, para sacarle más provecho y obtener reportes y balances al día.
- Trabajo en equipo para delegar funciones y que cada uno cumpla su rol y lograr el objetivo de utilizar las herramientas informáticas para lograrlo.

### ***Debilidades***

- No tener clara la cartera de Clientes por Cobrar, que se disponga en cualquier momento que la gerencia requiera.
- Duplicar el trabajo en ciertos procesos, del control de cartera de Clientes por cobrar, no se realiza los asientos contables en el momento de receiptado el cobro en el sistema y/o cuando se hace el deposito entre la compañía como tal y como persona natural.
- Faltan registrar depósitos.

### ***Amenazas***

- No aplicar procesos adecuados para lograr el control de todas las transacciones y revisión.

### 5.3. Plan estratégico

A continuación, se muestra el modelo del Manual de Procesos Administrativos y de Funciones para la implementación de manera que se pueda adecuar las tareas para el beneficio común.



	Manual de Procesos y funciones	REF. 2	
	PROPOSITO	REDACTADO MAYO 17	REVISADO

Este manual describe la organización y los Procesos de la empresa CHONILLOTEC S.A.  
El establecimiento de Procesos formalizados cumplir con los siguientes objetivos:

1. Proporcionar un marco formal de la aplicación del carácter coherente operaciones administrativas.
2. Personal más responsables en el desempeño de las tareas respectivas por una definición precisa de las posiciones y funciones relacionadas.
3. Hacer que el personal más productivo para una mayor eficiencia mediante la optimización de los sistemas de información (flujo de documentos).
4. Aplicar un control interno efectivo.

La aplicación eficaz de estos Procesos afecta a la eficacia de la gestión por controles regulares para mitigar los diversos riesgos que puedan resultar por la negligencia y los errores de ejecución.



Manual de Procesos y funciones

REF. 3

Tabla de contenido

REDACTADO  
MAYO 17

REVISADO

**Contenido**

Manual de procesos y funciones .....	1
Organización.....	6
Misión .....	7
Visión.....	7
Valores .....	7
Descripción de funciones.....	9
Asistente contable .....	10
Asistente ventas 1 .....	12
Asistente ventas 2 .....	14
Encargado de bodega .....	16
Procesos.....	18
Proceso de Compras .....	19
Proceso de almacenamiento .....	19
Proceso contable .....	19

	Manual de Procesos y funciones	REF.	4
	Descripción del Manual	REDACTADO MAYO 17	REVISADO

### Descripción del Manual

El manual de Procesos formaliza principales Procesos. Su objetivo es:

- Proporcionar un marco formal de implementación de los propósitos administrativos.
- Describir los Procesos administrativos y contables.
- Describir los Procesos para asegurar un control interno efectivo mediante la formalización de los controles a realizar, así como los responsables de los mismos en cada etapa.
- Describir los Procesos a ser implementados por todo el personal así como las tareas que se le asignan

Se utilizará de forma óptima para la mejor eficacia de las medidas adoptadas y todos los medios utilizados tales como el ser humano y el material.

### **ORGANIZACIÓN DEL MANUAL**

Parte1: Descripción de las funciones del personal

Esta primera parte presenta la separación de funciones. Está estructurado para facilitar la operación y actualización con el fin de adaptarse a la evolución de la organización que formaliza los Procesos.

Parte 2: Organización de procesos

La segunda parte del manual presenta la estructura, el paso a paso de los procesos, personal encargado y documentos que maneja. así como los marcos institucionales y de organización.

	Manual de Procesos y funciones	REF. 5	
	Introducción	REDACTADO MAYO 17	REVISADO

## INTRODUCCIÓN

Este manual tiene como función reunir en un solo documento las "reglas del juego" o principios rectores para la determinar las tareas y operaciones. En él se describen los Procesos básicos, la persona y área responsable para ser seguido por todo el personal. Su propósito es también evitar, en la medida de lo posible, errores y duplicidad en compras, es decir, que abarcan áreas tales como contabilidad, bodega y el área comercial. El manual, en un marco armonizado, proporciona cierta flexibilidad para la adaptación Procesos si es necesario.

Este manual de Procesos se describe los Procesos más comúnmente aplicado a las actividades diarias para otorgar una directriz de cómo va a llevar su misión y en la medida de sus capacidades para satisfacer las necesidades. Esto dará lugar a la mejor actuación de la organización en su conjunto y por lo tanto, una gran satisfacción personal para todos los que participan en la consecución de los objetivos de la empresa.

	Manual de Procesos y funciones	REF.	6
	Organización	REDACTADO MAYO 17	REVISADO

## **ORGANIZACIÓN**

### **ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

#### **Naturaleza de la Empresa**

La compañía CHONILLOTEC S.A se dedica a la comercialización de acondicionadores de aire, reparación y mantenimiento de los mismos en ámbito residencial e industrial, la cual asegura un servicio profesional y confiable para la unidad de refrigeración. Combinando los valores tradicionales de confiabilidad y servicio profesional con puntualidad, calidad y alto desempeño.

CHONILLOTEC S.A ofrece reparaciones y mantenimiento en todas las marcas de acondicionadores de aire en la ciudad de Guayaquil y sus alrededores. Si los clientes buscan reemplazar su antigua unidad e instalar una nueva y eficiente A/C. La empresa instala los acondicionadores de aire en marca LENNOX, CONFORSTAR, LG, PANASONIC E INNOVAIR.

Para daños que pueda presentar el equipo, se realiza una verificación del estado y condición del equipo, se cambian capacitores, compresor o alguna otra pieza fundamental en el desenvolvimiento del mismo. El reemplazo incluye todo el trabajo eléctrico. Cada reemplazo viene con garantía estándar de 2 años de trabajo. Además de la garantía del fabricante sobre los componentes y las garantías extendidas están disponibles.

El polvo y la suciedad son las principales causas de falla de A/A. La mayoría de las causas del fallo del sistema son evitables con un mantenimiento adecuado y ajustes regulares. Es por ello que es necesario tener sistema de aire acondicionado inspeccionado para prolongar la vida útil de los diversos componentes.

### **Objetivo**

Otorgar a los clientes una efectiva entrega del nivel de la excelencia del servicio personalizado en la comercialización y entrega de equipos de aire acondicionado

### **Misión**

Nuestra misión es proveer diseño, instalación y servicio de calidad para equipos de ventilación y aire acondicionado tanto en mercados residenciales como comerciales e industriales.

### **Visión**

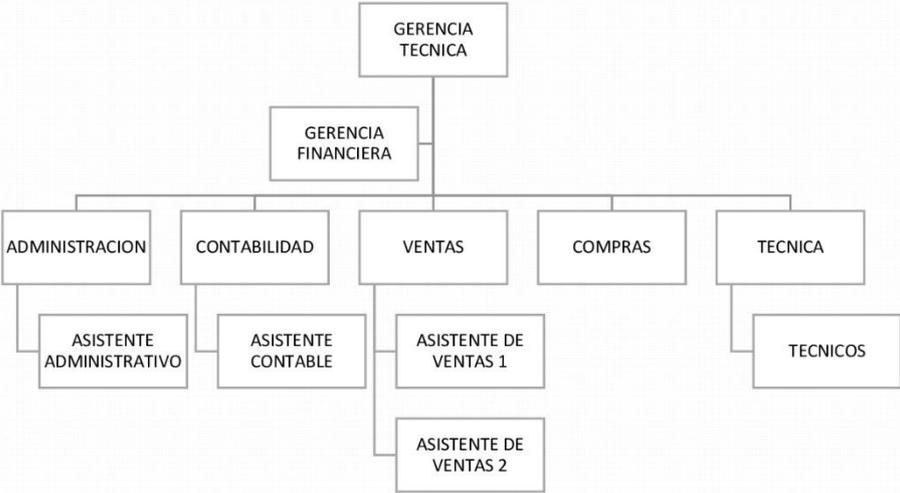
Seremos reconocidos como el equipo más profesional de productos y servicios de acondicionadores de aire, al tiempo que proporcionamos un servicio e instalación confiables. También lideraremos el camino hacia métodos y Procesos más eficientes y efectivos.

### **Valores**

- ❖ Compromiso
- ❖ Liderazgo
- ❖ Responsabilidad
- ❖ Respeto
- ❖ Honestidad

**Organigrama Estructural**

La empresa CHONILLOTEC S.A. está conformado por la siguiente estructura:



	<b>Manual de Procesos y funciones</b>	REF. 9	
	<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	REDACTADO MAYO 17	REVISADO

La descripción de funciones proporciona las habilidades, conocimientos para cada puesto, puesto que es un documento que refleje la realidad del trabajo con respecto a las necesidades y expectativas del empleador y de los empleados.

Muestra un marco de referencia que de forma clara y concisa, ya que refleja las responsabilidades y tareas de un puesto. Describe las actividades, conocimiento, cualificaciones y habilidades y su interrelación con los demás.

En este manual, se presentará las funciones como resultado de la evaluación y análisis de los procesos realizados a la compañía CHONILLOTEC S.A. Se debe aclarar que está sujeto a cambios.

Las funciones a definir son las siguientes:

- ❖ Asistente contable
- ❖ Asistente ventas 1
- ❖ Asistente ventas 2
- ❖ Encargado de bodega

	<b>Manual de Procesos y funciones</b>	REF. 10	
	<b>FUNCIONES</b> <b>Asistente Contable</b>	REDACTADO MAYO 17	REVISADO

**AREA / DEPARTAMENTO:** ADMINISTRACIÓN

**REPORTA DIRECTAMENTE A (CARGO):** CONTADORA EXTERNA

**REPORTA INDIRECTAMENTE A (CARGO):** GERENTE ADMINISTRATIVA

**SUPERVISA A (CARGO):** Mensajero, bodeguero

FUNCIONES 1

**MISIÓN DEL CARGO**

Responsable de mantener ingresada y actualizada toda la información de la empresa para obtener mensualmente los Balances y Estados Financiero. Además que los pagos al SRI y proveedores estén al día.

**FUNCIONES PRINCIPALES**

- Manejo de Nómina
- Manejo de Liquidaciones, Declaración y pago de Décimos.
- Pago de Impuestos
- Enviar a realizar depósitos
- Pago a Proveedores
- Ingreso de facturas, retenciones y cobranzas en las dos empresas
- Bajar estados de cuenta
- Ingreso de pagos de servicios básicos en portal del banco
- Trámite de permisos municipales.

**AUTORIDAD (TOMA DE DECISIONES)**

El cargo tiene autoridad para:

- Organizar sus actividades.

**RELACIONES INTERNAS (no aplican relaciones con Jefes y Subordinados)**

Se Relaciona	Motivo
Todo el personal	Pago de Roles
Presidencia	Revisiones de información detallada de gastos, cuentas, etc

**RELACIONES EXTERNAS**

Se Relaciona	Motivo
Proveedores	Pago de facturas de gastos o compras de inventario.

**DATOS GENERALES**

**EDAD:** 20 – 30 años

**SEXO:** MASCULINO FEMENINO  INDISTINTO  
**ESTADO CIVIL:** SOLTERO CASADO INDISTINTO  OTROS  
**REQUIERE MOVILIZACIÓN PROPIA:** SI NO

**HORARIO DE TRABAJO:** FIJO  TURNOS ROTATIVOS

**PERFIL DE COMPETENCIAS**

**EDUCACIÓN FORMAL:** Con estudios superiores en Ingeniería Comercial CPA o carreras afines.

**CONOCIMIENTOS ESPECIALES (FORMACIÓN/ CAPACITACIÓN):** Manejo de utilitarios

**IDIOMA:** deseable con conocimientos de idioma inglés pero no indispensable

**ORAL** 50 % **ESCRITO** 50 %

**EXPERIENCIA:** Mínimo 1 año en cargos de Contabilidad.

**HABILIDADES:** Organización, excelente manejo de relaciones interpersonales, capacidad de trabajar bajo presión, pro actividad, confidencialidad y compromiso.

	<b>Manual de Procesos y funciones</b>	REF. 12	
	<b>FUNCIONES</b> <b>Asistente Ventas 1</b>	REDACTADO MAYO 17	REVISADO

**AREA / DEPARTAMENTO:** VENTAS

**REPORTA DIRECTAMENTE A (CARGO):** GERENTE TÉCNICO

**REPORTA INDIRECTAMENTE A (CARGO):**

**SUPERVISA A (CARGO):**

**MISIÓN DEL CARGO**

Responsable de brindar atención al personal técnico y telefónicamente a los clientes que contactan la empresa.

- FUNCIONES PRINCIPALES**
- Recepción de Llamadas
  - Llenar Ordenes de Trabajo
  - Llenar Cuadro información de órdenes de trabajo
  - Receptar ordenes de trabajo de técnicos
  - Llenar cuadro de seguimiento órdenes de trabajo para facturación y seguimiento a clientes
  - Emisión de Proformas en sistema y manuales
  - Armar agenda de trabajo para técnicos en base a reunión con Gerencia Técnica
  - Coordinar Agenda para visita a clientes de Gerencia Técnica.

Funciones 2

**ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD**

Asegurarse las llamadas recibidas sean correctamente direccionadas y que los técnicos atiendan a los clientes en los plazos establecidos.

Cumplir con los tiempos necesarios de atención a clientes de acuerdo a Misión de la Empresa.

**AUTORIDAD (TOMA DE DECISIONES)**

El cargo tiene autoridad para:

Solicitar aprobación para compras emergentes de repuestos.

Organizar sus actividades.

**RELACIONES INTERNAS (no aplican relaciones con Jefes y Subordinados)**

Se Relaciona	Motivo
Gerencia Técnica	Coordinar las visitas de técnicos y reuniones en Obras
Técnicos	Coordinación de visitas a clientes para trabajos solicitados

**RELACIONES EXTERNAS**

Se Relaciona	Motivo
Clientes	Atender llamadas y direccionar requerimiento

**DATOS GENERALES**

**EDAD:** 20 – 30 años

**SEXO:** MASCULINO FEMENINO  INDISTINTO

**ESTADO CIVIL:** SOLTERO CASADO INDISTINTO

**PERFIL DE COMPETENCIAS**

**EDUCACIÓN FORMAL:** Con estudios superiores en Ingeniería Comercial, Marketing o afines

**CONOCIMIENTOS ESPECIALES (FORMACIÓN/ CAPACITACIÓN):** Manejo de utilitarios

**EXPERIENCIA:** Mínimo 1 año en cargos de atención al cliente.

	<b>Manual de Procesos y funciones</b>	REF. 14	
	<b>FUNCIONES</b>	REDACTADO MAYO 17	REVISADO
	<b>Asistente Ventas 2</b>		

**AREA / DEPARTAMENTO:** VENTAS

**REPORTA DIRECTAMENTE A (CARGO):** GERENTE TÉCNICO

**REPORTA INDIRECTAMENTE A (CARGO):**

**SUPERVISA A (CARGO):**

**MISIÓN DEL CARGO**

Responsable de Diseño, seguimiento y visitas en Obras, también de confirmar con el cliente la satisfacción del servicio y el pago del mismo.

**FUNCIONES PRINCIPALES**

- Visitar Obras con Gerencia Técnica
- Diseño de Proyectos para Obras
- Cobranzas telefónicas
- Llamadas de seguimiento a clientes para entrega de facturas.

**ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD**

Asegurarse de confirmar con los clientes la atención recibida y la cancelación de la misma.

Cumplir semanalmente con las visitas a las Obras para seguimiento de avances y necesidades.

Funciones 3

AUTORIDAD (TOMA DE DECISIONES)

El cargo tiene autoridad para:

Solicitar aprobación de Diseños de Obras.

Organizar sus actividades.

RELACIONES INTERNAS (no aplican relaciones con Jefes y Subordinados)

<b>Se Relaciona</b>	<b>Motivo</b>
Presidencia	Coordinar las visitas a Obras
Técnicos	Coordinación de cumplimiento en Obras

RELACIONES EXTERNAS

<b>Se Relaciona</b>	<b>Motivo</b>
Clientes	Atender Obras y realizar seguimiento de satisfacción de trabajo realizado y cobro del mismo.

	<b>Manual de Procesos y funciones</b>	REF. 16	
	<b>FUNCIONES</b> Encargado de bodega	REDACTADO MAYO 17	REVISADO

**AREA / DEPARTAMENTO:** ADMINISTRACIÓN  
**REPORTA DIRECTAMENTE A (CARGO):** GERENCIA ADMINISTRATIVA  
**REPORTA INDIRECTAMENTE A (CARGO):** GERENCIA TÉCNICA

**MISIÓN DEL CARGO**  
Responsable del control y buen manejo del Inventario de Bodega

- FUNCIONES PRINCIPALES**
- Emisión de Pedidos o Egreso de Bodega que baje el inventario
  - Entrega de material solicitado por técnicos en base a Emisión de Pedido o Egreso de Bodega
  - Recepción de devoluciones material no usado en obras e ingreso a inventario
  - Mantenimiento de oficinas y exteriores
  - Recepción de equipos para Mantenimiento

Funciones 4

**ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD**  
Mantener el inventario cuadrado y ordenado  
Ingresar las devoluciones diariamente

**AUTORIDAD (TOMA DE DECISIONES)**

El cargo tiene autoridad para:

Organizar sus actividades.

**RELACIONES INTERNAS (no aplican relaciones con Jefes y Subordinados)**

Se Relaciona	Motivo
Gerencia Técnica	Revisión novedades en cuanto a sus funciones
Técnicos	Entrega de materiales para obras

**DATOS GENERALES**

**EDAD:** Indistinto

**SEXO:** MASCULINO  FEMENINO  INDISTINTO

**ESTADO CIVIL:** SOLTERO  CASADO  INDISTINTO

**OTROS**

**REQUIERE MOVILIZACIÓN PROPIA:** SI  NO

	<b>Manual de Procesos y funciones</b>	REF. 18	
	<b>PROCESOS</b>	REDACTADO MAYO 17	REVISADO

La estrategia de implementación del Manual de Procesos y Funciones se basa en contribuir significativamente a mejorar los procesos.

En esta parte, se especifica los problemas que tienen problemas en la consecución de actividades es por ello que indispensablemente se examina las áreas relacionadas para definir los siguientes procesos:

- ❖ Proceso de Compras
- ❖ Proceso de Almacenamiento
- ❖ Proceso contable

Código:	PR-COM-01	<b>PROCESO COMPRAS</b>	
Revisión:	0		
Páginas:	1		

<b>Objetivo:</b>	Adquirir los Materiales, equipos e insumos que son solicitados para la operación de la empresa
<b>Alcance:</b>	Desde la compra hasta la entrega de los materiales a Bodega
<b>Responsable:</b>	Coordinador de Compras

**DEFINICIONES:**

**Guía de remisión:** Documento con el cual se transporta la mercadería desde las bodegas de CHONILLOTEC hacia el cliente en casos de equipos

**Factura Compra:** Documento de registro de mercadería a inventario

**Egreso Bodega** Documento con el que se despachará material a los técnicos

DIAGRAMA DE FLUJO	ENTRADAS	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	SALIDAS	DOCUMENTOS / REGISTROS
Inicio					
Realizar la solicitud de revisión de Materiales disponibles	Ventas	Asistentes Comerciales	Se llama al Encargado en Bodega para confirmar el stock de materiales para Obras y en caso de no existir solicitar que se compre urgente, posterior dejar por escrito en mail a Bodega para soporte	Bodega	Mail
Confirmar la disponibilidad de la mercadería	Bodega	Encargado de bodega	Revisar en el sistema y físicamente (faltantes / averiados) que exista los productos para el despacho, en caso de no existir stock, solicita via mail al encargado de compra.	Compras	Mail
Emitir orden de Compra	Ventas	Asistentes Comerciales	Emitir este documento interno para que se envíe a gerencia	Gerencia Tecnica	Orden de compra
Autorizacion de Compra	Gerencia tecnica	Gerente Tecnico	Para conocimiento y autorizacion de los materiales y equipos que son necesario	Coordinador de Compras	Orden de compra
Comprar Materiales Faltantes	Compras	Coordinador de Compras	De acuerdo a lo solicitado Por encargado de Bodega y a la prioridad de entrega de materiales, realizar la compra necesaria para despacho a Técnicos al siguiente día	Proveedor	Factura
Entrega de materiales	Compras	Coordinador de Compras	Entrega de materiales y equipos al encargado de bodega, quien contrasta la orden de compra contra la factura para asegurar lo pedido vs lo comprado	Bodega	factura firmada y sellada
FIN					

No	Descripción del cambio	Revisión	Fecha
1	Documentos de soporte	0	20/05/2016
2			

<b>Elaborado por:</b> Jefe Administrativa y RRHH	<b>Revisado por :</b> Gerente Administrativa	<b>Aprobado por:</b> Gerente General	<b>Fecha de Aprobación:</b>
---	---	---	-----------------------------

Código:	PR-BOD-01	<b>Proceso</b>			
Revisión:	0	<b>Almacenamiento</b>			
Páginas:	1				
Objetivo:	Mantener la mercadería en el lugar respectivo plenamente identificado, realizando el control interno				
Alcance:	Desde la visualización del pedido hasta el archivo de la documentación soporte y envío de facturas a contabilidad				
Responsable:	Encargado de Bodega				
<b>DEFINICIONES:</b>					
Guía de remisión:	Documento con el cual se transporta la mercadería desde las bodegas de CHONILLOTEC hacia el cliente en casos de equipos				
Factura Compra:	Documento de registro de mercadería a inventario				
Egreso Bodega	Documento con el que se despachará material a los técnicos				
<b>DIAGRAMA DE FLUJO</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>DOCUMENTOS / REGISTROS</b>
○ Inicio					
↓ revisión de mercaderías	Compras	Encargado de compras	Entrega de materiales y equipos al encargado de bodega, quien contrasta la orden de compra contra la factura para asegurar lo pedido vs lo comprado	Bodega	Factura sellada y firmada
↓ Almacenaje de Materiales de Inventario	Bodega	Encargado de bodega	Recibir los materiales comprados, firmar factura y pasar Asistente Contable para ingreso al Inventario y almacenar mercadería en bodega para despachos	Contabilidad	Factura
↓ Archivo de Orden de Compra	Bodega	Encargado de bodega	Archivo de las ordenes de compra que poseen la descripción adecuada de materiales, solicitantes y cliente.		
↓ Despacho de la mercadería		Encargado de bodega	Se despacha la mercadería en el transporte asignado y Guía de Remisión	Transporte asignado	Guía de remisión
↓ Archivar los documentos soporte		Encargado de bodega	Se crea un archivo físico con las guías de remisión. Se envía a Administración las copias para la facturación	Administración	Listado de entrega de Documentos
↓ ○ FIN					
<b>No</b>	<b>Descripción del cambio</b>			<b>Revisión</b>	<b>Fecha</b>
1	Documento Inicial			0	20/05/2016
2					
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por :</b>		<b>Aprobado por:</b>	
Jefe Administrativa y RRHH		Gerente Administrativa		Gerente General	
<b>Fecha de Aprobación:</b>					

Código:	PR-CON-01	<b>Proceso Contable</b>				
Revisión:	0					
Páginas:	1					
Objetivo:						
Alcance:						
Responsable:						
<b>DEFINICIONES:</b>						
Guía de remisión:	Documento con el cual se transporta la mercadería desde las bodegas de CHONILLOTEC hacia el cliente en casos de equipos					
Factura Compra:	Documento de registro de mercadería a inventario					
Egreso Bodega	Documento con el que se despachará material a los técnicos					
<b>DIAGRAMA DE FLUJO</b>		<b>ENTRADAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>DOCUMENTOS / REGISTROS</b>
(Inicio)						
↓						
Recepcion de factura		Bodega	Encargado de bodega	Entrega de factura, la cual se contrasta con la orden de compra, para verificar	Contabilidad	Factura sellada y firmada por el encargado de bodega
↓						
Clasificacion de partidas		Contabilidad	Asistente contable	De acuerdo con la orden de compra clasificar si es para uso de la empresa, proceso productivo o venta directa. Ingreso de informacion al sistema. Plazo de credito. Realizar la retencion respectiva	Contabilidad	comprobante de compra, comprobante de retencion
↓						
Realizacion de cheque		Contabilidad	Asistente contable	Realizacion de los respectivos pagos según el plazo de credito	Contabilidad	comprobante de compra, comprobante de retencion, comprobante de cheque y cheque
↓						
Entrega pago al proveedor		Contabilidad	Asistente contable	Entregar de comprobante de retencion original, firma de comprobante de cheque por parte del recaudador	Proveedor	Cheque
↓						
Archivo		Contabilidad	Asistente contable	Archivo individual de comprobante de retencion y comprobante de compras de manera secuencial numerica.	Contabilidad	comprobante de compra, copia comprobante de retencion y factura
↓						
(FIN)						
<b>No</b>	<b>Descripción del cambio</b>			<b>Revisión</b>	<b>Fecha</b>	
1	Documento Inicial			0	20/05/2016	
2						
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>		<b>Fecha de Aprobación:</b>
Jefe Administrativa y RRHH		Gerente Administrativa		Gerente General		

## 5.4. Plan operativo

Se ha desarrollado para describir el Manual de Procesos Administrativos y Funciones para el desarrollo, implementación y revisión. El gerente administrativo se encargará de implementar y monitorear una serie de procedimientos administrativos. Los procedimientos deberán proporcionar la dirección del sistema y asegurar la aplicación uniforme de los procedimientos por parte de los miembros del personal. El gerente administrativo reconoce que los procedimientos, para ser eficaces, deben ser revisados regularmente y revisados de acuerdo con las circunstancias existentes.



*Figura 10 Pasos del plan Operativo.  
Elaborado por: La autora*

Inicialmente, se va a dar a conocer los procesos y funciones que realiza el grupo administrativo a través de una reunión general y proveyendo dichos manuales a todos los miembros del equipo en el cual demuestra quién es responsable de qué, quién responde a quién, es decir sus relaciones en general.

Definir y formalizar canales claros de comunicación. Se va a monitorear el cumplimiento de los mismos a fin de que se practiquen y queden conscientes del cambio a realizar en pos del beneficio de la compañía. Cada semana, se evaluará si el personal acata los lineamientos propuestos durante tres meses y posteriormente será evaluado mes a mes.

En este caso, se nota la urgente necesidad de la implementación del mismo pues ninguna organización se desarrolla de manera fluida y productiva sobre la base de enfoques informales y esta oportunidad de diseñar y desarrollar un manual de funciones le será muy útil para el bien común. A continuación, la matriz de

implementación en la cual se define los tiempos para efectuar los cambios que deben realizarse para mejorar el servicio interno.

Tabla 15. Cronograma de implementación.

Tarea	Semana	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Reunión general con personal administrativo		x			
Entrega de Manuales de Funciones y Procesos		x			
Organización y separación de herramientas y equipos		x			
Rotulamiento de repisas			x		
Implementación de servidor y antivirus			x		
Capacitación del programa			x		
Ingreso de información al sistema			x		
Implementación de los procesos				x	
Evaluación de los procesos y al personal					x

Elaborado por: La autora.

## 5.5. Evaluación y coste de la propuesta

A continuación se definen valores con respecto a cambios que se deben llevar a cabo para el buen desempeño de las actividades y así reducir las pérdidas económicas. Teniendo para cada observación encontrada, una solución se propone.

Tabla 16. Inversión en Recurso Humano

CO D.	Solución  Pérdida	Recurso Humano						
		Capacitación	Soporte Sistema	Soporte SW	Contratar personal	Liquidar personal	Reestructuración de cargo	Incremento sueldo
P-01	Mal embalaje	200.00						1,200.00
P-02	Mal estibado	200.00						
P-03	Perdida (se desconoce el paradero)							
P-04	Extravío(no se encuentra en el momento)							
P-05	Mal perchado (daño en productos)-no reporta	200.00			4,800.00			
P-06	Mala entrega							
P-07	No detalle completo en Ordenes de trabajo						4,583.33	
P-08	Retrasos en el despacho							
P-09	Poca rotación de artículos							
P-10	No solicitud de cotizaciones			150.00				
P-11	Confirmación de cantidades con bodega			100.00				

P-12	Perdida de información en el Software		3,000.00					
P-13	No acepta devolución de materiales							
	<b>Total</b>	<b>600.00</b>	<b>3,000.00</b>	<b>250.00</b>	<b>4,800.00</b>	<b>-</b>	<b>4,583.33</b>	<b>1,200.00</b>
<b>(A) Total Inversión Recurso Humano</b>								<b>14,433.33</b>

Elaborado por: LA autora.

Tabla 17. Inversión en recursos tecnológicos, infraestructura y otros

COD.	Perdida Solución	Recursos Tecnológicos			Infraestructura		Otras inversiones	
		Hardware o equipos	Software	Respaldo de la información	Compra	Adecuación	Calificación de proveedores	Impresión de manuales
P-01	Mal embalaje				250.00			
P-02	Mal estibado					500.00		
P-03	Perdida (se desconoce el paradero)				200.00			
P-04	Extravío(no se encuentra en el momento)				200.00			
P-05	Mal perchado (daño en productos)-no reporta				200.00			
P-06	Mala entrega							
P-07	No detalle completo en Ordenes de trabajo							
P-08	Retrasos en el despacho							52.50
P-09	Poca rotación de artículos							
P-10	No solicitud de cotizaciones							
P-11	Confirmación de cantidades con bodega							

P-12	Perdida de información en el Software	2,000.00	448.00	45.83				
P-13	No acepta devolución de materiales						1,200.00	
	<b>Total</b>	<b>2,000.00</b>	<b>448.00</b>	<b>45.83</b>	<b>850.00</b>	<b>500.00</b>	<b>1,200.00</b>	<b>52.50</b>
<b>(B) Total Recursos Tecnológicos, infraestructura y otros</b>								<b>5,096.33</b>
<b>(A)+(B) Total inversión</b>								<b>19,529.66</b>

Elaborado por: La autora

Con este desembolso que se realizar adicional al curso normal de las operaciones, se puede mejorar los tiempos de tareas, soportes necesarios, comunicación formal y procesos redefinidos, de manera que se disminuya las fugas de dinero. Además se presenta un estado de resultado en el cual se observa la proyección de ventas, costos y gastos y la disminución de los problemas generados en estos dos últimos años.

*Tabla 18. Cuantificación de Costos/ gastos proyectado 2017*

<b>COD IGO</b>	<b>Traslado de productos</b>					
P-01	mal embalaje					<b>1,348.71</b>
P-02	mal estibado					<b>2,697.41</b>
	<b>Se desconoce el paradero</b>					
P-03	Herramientas					<b>200.00</b>
P-04	<b>Extravío</b>	<b>Valor</b>	<b>Veces al año</b>			
	No se encuentran materiales en el momento				1,572.79	<b>1,639.45</b>
	Pérdida de tiempo del encargado de compras(reemplazo	550.00	2.29	0.38	1.53	18.33
	Pérdida de tiempo del equipo de trabajo					
	líder de equipo	600.00	2.50	0.42	1.67	20.00
	ayudante 1	450.00	1.88	0.31	1.25	15.00

	Ayudante 2	400.00	1.67	0.28	1.11	<u>13.33</u>	
							66.67
P-05	No reporte de daños de materiales						<b>1,017.00</b>
P-07	No detalle de productos utilizados	sueldo	valor hora	15 minutos	mes	año	
							<b>744.43</b>
	Consulta Asistente de ventas	500	2.08	0.52	4.17	50.00	
	Consulta Facturación	1000	4.17	1.04	8.33	100.00	
	Consulta Encargado de Bodega	400	1.67	0.42	3.33	40.00	
	Se deja de cobrar ciertos materiales				25.00	554.43	
P-09	Poca rotación de ciertos artículos	precio unitario	unidad				
	A/A DE 12.000 BTU SPLIT EVAPORADOR YORK	225.00	1.00	225.00			<b>1,486.71</b>
	KIT DE CAJERIA 9.000BTU	23.84	5.00	119.20			
	BOMBA DE CONDENSADO GRANDE SAVERMAN	15.84	1.00	15.84			
	CANALETA DE 60 * 40	8.28	5.00	41.40			
	CAPACITOR DE 1.5 MFD	1.95	4.00	7.80			
	DAMPER 8"	5.61	24.00	134.64			
	REJILLA LINEAL 32 X 4	8.29	1.00	8.29			
	COMPRESOR DE 60.000BTU MARCA HERMESON	195.60	1.00	195.60			
	CAMPANA DE EXTRACCION PARA COCINA TEKA	201.00	1.00	201.00			
	EVAPORADOR CASSETTE 10.000 BTU	280.00	2.00	560.00			

P-11	confirmación de cantidades en bodega-sistema no refleja lo real	sueldo	valor hora	tiempo perdido	2 veces al mes		
	Sueldo encargado de compras	550.00	2.29	20 minutos	0.76	6.11	<b>73.33</b>
	Sueldo encargado de bodega	400.00	1.67	20 minutos	0.56	4.44	<b>53.33</b>
	Sueldo de asistente contable	550.00	2.29	20 minutos	0.76	6.11	<b>73.33</b>
	Sueldo Gerente Tecnico	1,000.00	4.17	20 minutos	1.39	11.11	<b>133.33</b>
P-12	Perdida de información del Software	Sueldo	Valor-hora	Sabado y Domingo	Tiempo	Total	
	Sueldo Asistente Contable	550.00	2.29	4.58	20 Horas	91.67	<b>208.33</b>
	Sueldo Encargado de Bodega	400.00	1.67	3.33	20 Horas	66.67	
	Refrigerio					50.00	
<b>Total de pérdidas de recursos económicos</b>						<b>9,675.37</b>	

Elaborado por: La autora

De esta matriz se derivan los costos/gastos que afectar a una cuenta del estado de resultado:

*Tabla 19. Costos/gastos Proyectados*

COSTO DE VENTA	8,725.37
VENTAS	250.00
ADMINISTRATIVO	700.00
OTROS GASTOS	
GASTOS FINANCIEROS	
<b>Total</b>	<b>9,675.37</b>

Elaborado por: La autora

Con base a los cálculos realizados en la estimación de valores que reflejen la cuantificación de las pérdidas de los recursos económicas y se observa que está generando a la vez, un desembolso que se puede controlar a través del Manual de Procesos y Funciones.

Tabla 20. Comparativo entre el estado de resultado histórico y el estado de resultado proyectado

	SIN INVERSION				CON INVERSION	
	2015	2016	crecimiento entre 2015 y 2016	%	2017	2018
INGRESO POR ACTIVIDADES ORDINARIAS	203,442.95	269,741.18	66,298.23	33%	357,644.76	474,194.45
COSTO DE VENTAS	40,472.03	53,747.86	19,585.98	30%	93,531.99	135,863.46
Otros costos de venta (perdidas por inadecuados procesos)	18,879.45	25,189.60			8,725.37	5,114.47
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>144,091.47</b>	<b>190,803.72</b>	<b>46,712.25</b>	<b>70%</b>	<b>255,387.40</b>	<b>333,216.52</b>
OTROS INGRESOS						
GASTOS DE VENTAS	51,744.62	69,091.62	18,049.98	27%	82,148.36	94,350.24
Otros gastos de ventas (perdidas por inadecuados procesos)	2,831.10	3,534.08			250.00	240.66
GASTOS DE ADMINISTRACION	27,944.40	36,970.71	9,777.15	15%	34,516.00	33,5052.15
Otros gastos de administración (gastos por inadecuados procesos)	1,683.33	2,434.17			700.00	686.19
OTROS GASTOS (REDUCIR PERDIDAS ECONOMICAS)					19,529.67	3,843.83
GASTOS FINANCIEROS		2,215.89	2,215.89	3%	2,289.95	2,366.49
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>59,888.02</b>	<b>76,557.25</b>	<b>16,669.23</b>	<b>25%</b>	<b>115,953.42</b>	<b>198,176.96</b>
GASTO DE IMPUESTO A LAS GANACIAS	13,175.36	16,842.59	3,667.23	6%	25,509.75	43,598.93
<b>UTILIDAD DEL PERIODO</b>	<b>46,712.66</b>	<b>59,714.65</b>	<b>13,002.00</b>	<b>20%</b>	<b>90,443.66</b>	<b>134,578.03</b>
Margen neto de utilidad	23%	22%	-1%		25%	28%

Con el cuadro anterior, se desea demostrar que al implementar un mejor control interno en los procesos de compras, almacenamiento y contable, se puede reducir tiempo de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, reducir los costos y gastos incurridos, para lograr una mejora en la rentabilidad de la empresa CHONILLOTEC S.A. Siendo así, que se proyecta un nivel de ventas del 33% tal como se ha sustentado en el crecimiento histórico de los dos años anteriores, para el costo de venta, se relaciona la diferencia obtenida del histórico de las ventas con el costo de venta. Cada partida a analizar tales como gasto de venta y gasto de administración, tiene su valoración porcentual que permite pronosticar un estado de resultado para los siguientes años.

Finalmente, se observa que para el 2017 y 2018, el margen de utilidad neto aumentaría en el 25% y 28% respectivamente con la implementación del Manual de funciones y procesos que ayuda a regularizar los procesos, tiempos y personas involucradas.

## **5.6. Conclusión de la propuesta**

Este trabajo busca alcanzar un objetivo principal: la disminución de las pérdidas, analizando el entorno en que se desenvuelve reflejando debilidades que se pueden contrarrestar a través de un manual de procesos administrativos y funciones lo cual dará la importancia a las tareas, tiempos, relaciones entre cargos a miras de mejorar el desempeño del personal, lo que contribuirá al progreso a favor de la empresa familiar que busca expansión en su negocio y así contribuir con el futuro de la familia y de la economía local.

Finalmente el diseñar herramientas es un aspecto, pero que el personal tenga la capacitación, las herramientas entendidas, procesos implementados y evaluados es muy importante para la eficiencia de las tareas.

## BIBLIOGRAFIA

1. ACCA, (2015) Auditing in a computer-based environment. En el url <http://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/p7/technical-articles/auditing-computer-based-environment2.html>
2. Alava, M. (2014) Gestión de Abastecimiento. Bogota. Revista Ciencias Estratégicas, 16() 265-279. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151312829004>.
3. Alfonso Martínez, Y; Loy Marichal, L; Blanco Alfonso, B; (2012). Auditoría con Informática a Sistemas Contables. Revista de Arquitectura e Ingeniería, 6() 1-14. Recuperado de <http://oai.redalyc.org/articulo.oa?id=193924743004>
4. Baldeón Geldres de Ñique, Y; (2016). El control interno de inventarios y su influencia en las empresas comerciales de ferretería del Perú: caso VERSAT & ASOCIADOS SAC.(tesis de pregrado). UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ANGELES. Recuperado de [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1176/CONTROL\\_INTERNO\\_DE\\_INVENTARIOS\\_BALDEON\\_GELDRES\\_DE\\_NIQUE\\_Y\\_ESIDA\\_ANGELICA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1176/CONTROL_INTERNO_DE_INVENTARIOS_BALDEON_GELDRES_DE_NIQUE_Y_ESIDA_ANGELICA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
5. Bastidas Guzmán, V E; Toro Benítez, L A; (2011). Metodología para el control y la gestión de inventarios en una empresa minorista de electrodomésticos. Scientia Et Technica, XVI() 85-91. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84922625015>
6. Bowersox, D., Closs, D. & Cooper, M. (2012). Administración y Logística en la cadena de suministros. Michigan State University. (3ra ed.) México D.F.: Ed. Mc Graw Hill.
7. CAPPI. (2010) Guía práctica de auditoría. para Negocios Pequeños y Medianos. Editorial Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
8. Chase, R. et al. (2013) Administración de operaciones. Producción y cadena de suministros. 13° Edición. Mexico D.F. McGRAW-HILL.y Control interno,
9. Crespo, B & Suarez, B. (2013) *Elaboración e Implementación de un Sistema de Control Interno, caso "Multitecnos S.A.(tesis de pregrado)* Universidad Laica Vicente Rocafuerte. Guayaquil.
10. Dauderis, H; Annand D. (2016) Introduction to Financial Accounting. 2da Edición. Canada. Editorial Valley Educational Services Ltd.
11. Davis, P. and Stern, D. (1980). Adaptation, survival, and growth of the family business: An integrated systems perspective. Human Relations, 34(4), 207-224.
12. Dias Baptista, R; Pagán Martínez, M; (2016). Comunicación y Nuevas Tecnologías: Crisis de Identidad Organizacional e Individual. Razón y Palabra, 20() 1058-1079. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199547464060>
13. Economista, E. (2016, Aug 10). Control interno de inventarios. Economista Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1810253245?accountid=130066>

14. Estupiñan, R. (2013) Control interno y fraudes - con base en los ciclos transaccionales. análisis de informe coso i y ii. ciudad de mexico. editorial ECOE.
15. Ferrer, M A; Pérez-Iñigo, J M; (2015). Gestión y Contabilidad. Revista Venezolana de Gerencia, 20() 391-393. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29042408001>
16. Franklin Fincowsky, E. B. (1997). Manuales administrativos: guía para su elaboración. México: UNAM, Facultad de Contaduría y Administración
17. Gaviria, S. B., & Lochmuller, C. (2014). Modelo cuantitativo basado en el enfoque de pérdidas agregadas para mejorar la gestión y medición de riesgos operativos. *Revista Soluciones De Postgrado EIA*, (13), 95-125. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1664551705?accountid=130066>
18. Gaviria, S. B., & Lochmuller, C. (2014). Modelo cuantitativo basado en el enfoque de pérdidas agregadas para mejorar la gestión y medición de riesgos operativos. *Revista Soluciones De Postgrado EIA*, (13), 95-125. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1664551705?accountid=130066>
19. Gómez-Selemeneva, D., Camping, B. B., & Conde Camilo, J.,R. (2013). El sistema de control interno para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en cuba (internal control system for the improvement of corporate governance in cuba). *Gecontec*, 1(2), 53-65. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1663910231?accountid=130066>
20. Guajardo G. (2014) *contabilidad financiera* México: Editorial Mc Graw Hill.
21. Guajardo, G. (2010) *Contabilidad Financiera*, Ciudad de Mexico. Mac Graw Hill.
22. Guajardo, G; Andrade, N (2008). *Contabilidad Financiera*. Ciudad de Mexico. Mac Graw Hill.
23. GUTIÉRREZ, V; JARAMILLO, D P; (2009). RESEÑA DEL SOFTWARE DISPONIBLE EN COLOMBIA PARA LA GESTIÓN DE INVENTARIOS EN CADENAS DE ABASTECIMIENTO. *Estudios Gerenciales*, 25() 125-153. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21219323007>
24. Gutiérrez, V; Vidal, C J; (2008). Modelos de Gestión de Inventarios en Cadenas de Abastecimiento: Revisión de la Literatura. *Revista Facultad de Ingeniería Universidad de Antioquia*, () 134-149. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43004313>
25. Jimenez, A (2014) Auditoria del ciclo compras. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/302994236\\_AUDITORIA\\_DEL\\_CICLO\\_DE\\_COMPRAS](https://www.researchgate.net/publication/302994236_AUDITORIA_DEL_CICLO_DE_COMPRAS)
26. LUPITA, S. G., & NESTOR RAÚL ORTÍZ, P. I. M. (2012). CARACTERIZACION DEL NIVEL DE DESEMPEÑO EN LA GESTION DE LOS PROCESOS EN IPS- CLINICAS Y HOSPITALES DE BUCARAMANGA Y AMB. *Dyna*, 79(175), 15-23. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1677454836?accountid=130066>
27. LUPITA, S. G., & NESTOR RAÚL ORTÍZ, P. I. M. (2012). CARACTERIZACION DEL NIVEL DE DESEMPEÑO EN LA GESTION DE LOS PROCESOS EN IPS- CLINICAS Y HOSPITALES DE BUCARAMANGA

- Y AMB. Dyna, 79(175), 15-23. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1677454836?accountid=130066>
28. Mantilla B., S. A. (2009). Control Interno: Informe Coso (Cuarta Edición ed.). Bogotá, Colombia: Kimpres Ltda.
  29. Martín, I. (2007). Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento: De la gestión de información a la creación de conocimiento organizacional. *Signo y Pensamiento*, 26(51), 52-67. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/213759020?accountid=130066>
  30. Martín, I. (2007). Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento: De la gestión de información a la creación de conocimiento organizacional. *Signo y Pensamiento*, 26(51), 52-67. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/213759020?accountid=130066>
  31. Mejía Quijano, Rubí Consuelo, Autoevaluación del Sistema de Control InternoAD-minister [en línea] 2005, (Enero-Junio) : [Fecha de consulta: 21 de enero de 2017] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322327245005>> ISSN 1692-0279
  32. Montoroso, E. (2012) La gestión de Abastecimiento. Costa Rica.
  33. Moreno Quintero, R J; Meleán Romero, R A; Bonomie Sánchez, M E; (2011). Gestión de inventarios en la industria avícola zuliana. Caso de avícola La Rosita. *Agroalimentaria*, 17() 99-112. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199218360008>
  34. Omeñaca, J (2012) Contabilidad General. 12va edición. Barcelona Ed.ediciones Deusto
  35. Parada Gutiérrez, Ó; (2009). UN ENFOQUE MULTICRITERIO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA GESTIÓN DE INVENTARIOS. Cuadernos de Administración, 22() 169-187. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20511730009>
  36. Pardo, M. (2012). Configuración y usos de un mapa de procesos. Editorial AENOR. Génova, España.
  37. Pérez-Vergara, Ileana, Cifuentes-Laguna, Ana María, Vásquez-García, Carolina, & Marcela-Ocampo, Diana. (2013). Un modelo de gestión de inventarios para una empresa de productos alimenticios. *Ingeniería Industrial*, 34(2), 227-236. Recuperado en 21 de enero de 2017, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362013000200011&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000200011&lng=es&tlng=es).
  38. Ponsot B., E; (2008). El estudio de inventarios en la cadena de suministros: Una mirada desde el subdesarrollo. *Actualidad Contable Faces*, 11() 82-94. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25711784008>
  39. Rodríguez Valencia, J. (2002) Cómo elaborar y usar los manuales administrativos (3ª. ed.). México: Thomson Learning.
  40. Romero, N.(2012). tesis de licenciatura. facultad de contaduría. universidad de Veracruzana . COATZACOALCOS, Mexico.
  41. Suárez-Tirado, J. (2013). Control de gestión en la cadena de valor y los aportes de la contabilidad de gestión: Estudio de caso de una compañía colombiana. *Cuadernos De Contabilidad*, 14(34) Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1771597474?accountid=130066>
  42. Suárez-Tirado, J. (2013). Control de gestión en la cadena de valor y los aportes de la contabilidad de gestión: Estudio de caso de una compañía

- colombiana. Cuadernos De Contabilidad, 14(34) Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1771597474?accountid=130066>
43. Vílchez Gil, A; (2003). Gestión de inventario. Relación con los proveedores en franquicias de comida rápida. *Revista Venezolana de Gerencia*, 8() 510-525. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29002309>
44. Villardefrancos Álvarez, M d C; Rivera, Z; (2006). La auditoría como proceso de control: concepto y tipología. *Ciencias de la Información*, 37() 53-59. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181418190004>

## ANEXOS

### Anexo 1: Entrevistas

Entrevista # 1

Entrevistado: sr. Ervin Rosales A.

Cargo: encargado de Bodega

Lugar: instalaciones de CHONILLOTEC S.A.

Elaborado por: Tatiana Gómez

**1. ¿Cómo Ud. inicia sus tareas?**

Despacho lo que los técnicos me dicen y los anoto en un cuaderno

**2. ¿Hasta dónde tienes alcance al ejercer sus funciones?**

En cuidar las herramientas, equipos, organizar la bodega, limpiarla.

**3. ¿Depende de alguien para realizar su trabajo?**

De algunas empresas que me surten el producto.

**4. ¿Al hacer su trabajo no se le ha presentado algún problema o anomalía?**

A veces ciertos ítems que indica en el sistema están en bodega con mayor cantidad y otros con menos. Existen retrasos en despacho de materiales porque compran tarde a veces y eso causa más demoras.

**5. ¿Cómo realiza el despacho de materiales?**

Lo que se necesita para obras, lo que me dicen los técnicos y lo que reporta la orden de trabajo, solo que a veces no está completo y me piden artículos que no se refleja en esta orden, hay otros que se sabe que siempre se deben de llevar. Y que no lo pasen en la o/t.

**6. ¿Lleva registros adecuados? ¿Qué tipo de registra lleva?**

Tengo acceso a la información que hay en el sistema, pero no ingreso nada. Solo veo lo que hay. Tengo mi registro que es en un cuaderno. Allí específico para dónde fue, que cliente, y los técnicos que llevan.

**7. ¿Existen inventarios excesivos, dañados, obsoletos o de lento movimiento?**

**¿Presenta reportes de los mismos?**

Si hay artículos que no se mueven, estos siguen como inventario, con la esperanza que algún día se vendan.

**8. Indique ¿Cuál ha sido la ocasión en la cual ha ingresado artículos excesivos?**

Hay artículos que no salen mucho pero por error se compró mal. Esto es los dampers, un cliente llegó y quería comprar dampers de distintas medidas pero al comprar se compró con una característica distinta a lo que pedía el cliente, y se ha mantenido en inventario desde hace tiempo. El encargado de compras lo realizo mal.

**9. Cuando se realizan las compras, ¿son verificados los ítems que ingresan?**

**10.** Sí, pero hay veces en las cuales cuando se compran no están todos los artículos de un ítem porque no lo tiene el proveedor, esto se queda en el aire y nos olvidamos de irlo a retirar en los próximos días. Pero esto sucedió una vez.

**11. ¿Tiene monto mínimo en artículos para realizar compra?**

Yo hago el pedido cuando me doy cuenta que no existe artículo o cuando me piden y voy a verlo al lugar y no lo tengo.

**12. ¿Cada cuánto tiempo lo realiza?**

Cuando sucede, no tengo día o frecuencia.

**13. ¿Cree Ud. que se debe realizar mejoras en el proceso de ingreso de mercadería?**

Sí, estoy dispuesto a adaptarme si esto nos hace hacer más rápido las tareas. También hay artículos que son ingresados incorrectamente. Entonces si sería bueno modificar procedimientos.

**14. ¿Están recibiendo documentos comparando a órdenes de compra y facturas?**

No, solo contrasto lo que llega a bodega con la factura de compra, aquí no se hace ordenes de compras.

**15. ¿Se contabilizan e inspeccionan todos los materiales recibidos antes de Entrada en bodega?**

Si

**16. ¿Los retiros de existencias se realizan sólo con documentación aprobada?**

Yo soy responsable por los artículos que doy, pero bien me manejo anotando en mi cuaderno a que obra van y el encargado de obra

## Entrevista # 2

Entrevistado: Srta. Viviana Gavilánez

Cargo: Asistente De Ventas

Lugar: Instalaciones De CHONILLOTEC S.A.

Elaborado por: Tatiana Gómez

1. **¿Son contadas los productos a fin de verificar la guía de remisión de la compra contra lo físico que ingresa a bodega?**

Sí, eso lo realiza bodega cuando entregan la guía de remisión de los proveedores, de ahí, cuando se entrega artículos por una venta realizada sin orden de trabajo solo se factura, pero se da la factura después de la entrega, mientras se realiza un acta de entrega.

2. **La factura es entregada, ¿cuánto es este periodo de tiempo?**

Cuando en gerencia técnica firman las facturas para posteriormente ser entregada, generalmente tres días.

3. **¿Es Ud. la encargada de realizar facturas?**

No, yo entrego las órdenes de trabajo para que los técnicos las llenen cuando regresan de las visitas técnicas de los clientes, y de ahí pasan a ser facturadas, por el departamento de facturación.

4. **Las órdenes de trabajo le pasan a Ud.**

Si pero unas veces las han perdido los técnicos por lo que se abre una nueva orden de compra para tener soporte para la facturación.

5. **Realiza un seguimiento para las o/t perdidas.**

No, se suele avanzar por el flujo de pedidos y recorridos del personal técnico.

6. **¿Realiza Ud. cotizaciones para las compras?**

Sí, pero previamente le pregunto al encargado de bodega para ver si existen. Pero hay veces en las cuales hay urgencias y se necesita rápido, que no se pide cotización sino que directamente se va a comprar y pero ha pasado que se ha comprado mal o se duplican los encargos.

7. **¿Qué otras tareas realiza Ud.?**

Hago cronogramas de mantenimiento preventivo de equipos, los clientes potenciales me contactan para realizar pedidos y cotizaciones, agendar citas para

el día siguiente para que los técnicos realice las inspecciones, contestar llamadas de clientes.

**8. ¿cree Ud. que debería existir un cambio para mejorar procesos?**

Si por existen ciertas inconsistencias en el área en general.

Entrevista # 3

Cargo: Asistente Contable

Lugar: Instalaciones de CHONILLOTEC S.A.

Elaborado por: Tatiana Gómez

**1. ¿Se requieren cotizaciones para realizar compras?**

Si

**2. ¿Quién realiza las cotizaciones?**

Lo realiza a veces departamento de compras a veces ventas porque lo requieren de manera urgente, pero a mí me llegan la cotización final para realizar el cheque cuando son compras a crédito pero contra entrega de cheque, porque hay otros proveedores que se piden no más y se tienen que ir a retirar y nos llega las facturas electrónicas.

**3. ¿Todas las compras son contabilizadas adecuadamente? Especifique**

Si, al llegar la factura la ingreso al sistema, previamente preguntando, que es para materiales y que es para venta directa, así reclasifico y no mezclo.

**4. ¿Se notifica inmediatamente al Área Contable acerca de las mercaderías devueltas a los proveedores?**

Si cuando hay notas de crédito por devoluciones que se realiza se comunica de manera verbal.

**5. ¿Se practican inventarios físicos?**

Se realizó en octubre, pero se perdió información, vino el encargado del sistema a recuperar información pero no lo realizó porque siguió el mismo problema, se pasó un antivirus, pero no hubo virus.

**6. ¿Se ajustan los registros contables de acuerdo con los resultados de los inventarios físicos?**

Si, cuando se realiza inventario físico y se ingresa la información para ajustar las diferencias encontradas para que en el futuro no existan inconsistencias al ver las cantidades en bodega.

**7. ¿se Investigan las diferencias encontradas? Mencione dos casos**

Si, la primera fue cuando se había realizado el inventario, ya estaba cerrado todo y cuando se verifico había un ítem que en bodega indicaba que había 6 unidades y en el sistema 5, lo que se hizo fue averiguar qué había sucedido y el bodeguero no había contado un ítem cuando se realizó el conteo. El otro caso fue asimismo que en el sistema se reportó menos cantidad que lo que había en bodega, pero fue error mío al momento del ingreso puesto que como aquí se manejan dos empresas, se habían ingresado incorrectamente.

**8. ¿Existen inventarios excesivos, dañados, obsoletos o de lento movimiento**

Si, hubo una ocasión en la cual el encargado de compra compro equivocadamente un artículo y desde entonces ha estado en bodega y no lo han pedido, y no se pudo devolver porque el proveedor no lo permitió.

**9. ¿Se realiza control de inventario?**

Si cuando lo tengo la certeza que exista en bodega, porque lo puedo ver en el sistema pero y si se pierde la información como la última vez, entonces para asegurarme voy a bodega y verifico los artículos existente o si no hay entonces procedo a quedarme con la proforma para realizar el cheque a fecha.

**10. ¿Los pagos que se realizan mediante cheques, quien o quienes los firma?**

La gerencia, una sola firma.

**11. ¿Existe presupuestos de compras?**

No, solo me pasan las cotizaciones

**12. ¿Cree necesario un cambio en ciertas políticas de la empresa?**

Si, es urgente que se realicen cambios que beneficien a la compañía.

**Anexo 2: Guía de Observación**  
Semana1

Tareas	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5
Llega a tiempo a su área	x	x	x	x	x
Su área de trabajo está limpia y organizada	x	x	x	x	X
Recepción de mercadería	x	x	x	x	x
Cotejo de factura con ingreso de mercadería	x	x	x	x	X
Cotejo de factura con orden de compra					
Almacenamiento inmediato	x		x	x	X
Separación de materiales para la producción con equipos para la venta	x		x		x
Verifica que los materiales entregados estén en buenas condiciones	x		x	x	x
Verifica que los materiales que son devueltos por los técnicos este en óptimas condiciones	x	x	x	x	X
Reporta perdidas, desperdicios					
Perchas de almacenamiento debidamente identificadas.					

Tabla 21. Guía de Observación.  
Elaborado por: La autora

Semana 2

Tareas	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5
Llega a tiempo a su área		X	x	x	x
Su área de trabajo está limpia y organizada	X	X	X	X	X
Recepción de mercadería	X	x	X	X	x
Cotejo de factura con ingreso de mercadería	X	X	X	X	X
Cotejo de factura con orden de compra					
Almacenamiento inmediato	X	x			x
Separación de materiales para la producción con equipos para la venta	X	X			x
Verifica que los materiales entregados estén en buenas condiciones	X		X	X	X
Verifica que los materiales que son devueltos por los técnicos este en óptimas condiciones	X	X	X	X	X
Reporta pérdidas, desperdicios					
Perchas de almacenamiento debidamente identificadas.					

Tabla 22. Guía de Observación - Semana 2  
Elaborado por: La autora

### Anexo 3: Imágenes.

#### Área de Bodega



*Figura 11. Materiales para la producción*



*Figura 12. Organización de materiales y equipo para ingresar a bodega*



Figura 13. Organización de materiales y equipos para la venta.

### Documentos Contables

**Chonillo**  
**COMPROBANTE DE EGRESO**  
**CHONILLOTEC S.A.**      FECHA: 07E, ABRIL 25 DEL 2016  
 RUC 0992908009001      \$      86.80

A LA ORDEN DE : FRIEBORECORD  
 LA SUMA DE : OCHENTA Y SEIS CON 86/100

POR CONCEPTO DE : PAGO CUENTA DE CARACTUR Y MOVTO 3/4 RJE ABIERTO PARA EL CLIENTE  
 SEGUN FACTURA: 091-091-000092411

CHEQUE: 351      Banco: PRODOBANCO      Cta. Cte.: 02022013233

ELABORADO POR: DIANA NEVRESTE      REVISADO:      AUTORIZADO:      RECIBI CONFORME:      C.I.:      \_\_\_\_\_

CUENTA	DESCRIPCION	D E B E		HABER
	SERVICIO Y MATERIALES	\$	77.43	
	IVA PAGADO	\$	9.29	
	CUENTA POR COBRAR	\$	0.85	
	RETENCION A LA FUENTE 14			\$ 0.77
	BANCO PRODOBANCO			\$ 86.80
SUBAN		\$	87.57	\$ 87.57

Figura 14. Comprobantes de egresos manuales realizados en Excel.

