

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

TRABAJO DE TITULACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO
MAGISTER EN ECONOMÍA Y FINANZAS EMPRESARIALES IV
PROMOCIÓN

MODELO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES INTERNOS
PARA EMPRESAS CONSTRUCTORAS.

AUTOR: WILTON ANTONIO CHOEZ CHIQUITO

TUTOR: Econ. Jack A. Chavez G

I. AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todas las personas que me ayudaron en la realización de este trabajo, con sus experiencias y consejos, también a mi familia que me ha apoyado durante todo el tiempo en que he estado realizando estos estudios.

Contenido

Introducción.....	1
Resumen.....	4
Capítulo 1. Aspectos generales de la investigación.....	7
1.1 antecedentes.....	7
1.2 planteamiento del problema.....	7
1.3 justificación del problema.....	7
1.4 objetivo general del proyecto.....	8
1.5 objetivos específico.....	8
1.6 metodología.....	8
1.7 hipótesis.....	9
1.8 variables.....	9
1.9 tipo de estudio.....	9
Capítulo 2 Marco teórico.....	10
2.1 control interno.....	10
2.2 elementos del control interno.....	11
2.3 clasificación de los modelos de control interno.....	12
2.4 manual de procedimientos.....	14
2.5 análisis político, económico, social y tecnológico (Pest).....	14
2.6 análisis de fortaleza, oportunidad, debilidad y amenazas. (Foda)	15
2,7 implementaciones de estrategias.....	16
2.7.1 en el área administrativa.....	16
2.7.2 en el área operativa.....	17
Capítulo 3. Sector de la construcción y problemática.....	18
3.1 el sector de la construcción en el Ecuador.....	19
3.2 características de las viviendas en la ciudad de Guayaquil.....	19
3.3 empresas constructoras en Guayaquil.....	25
3.4 problemática que se observa en la empresas constructoras de Guayaquil.....	26
Capítulo 4. Determinar un modelo de control interno y aplicación en estudio de caso.....	28

4.1 informe coco.....	28
4.2 informe coso.....	29
4.3 aplicación del método seleccionado.....	35
4.4 análisis de resultados área administrativa	37
4.5 resultado del análisis del área financiera.....	41
4.6 análisis Pest.....	44
4.7 matriz de planeación estratégica foda y sugerencias para la empresa estudiada.....	46
4.8 implementación de las recomendaciones.....	49
Capítulo 5 modelo de implantación de controles internos para empresas constructoras	59
5.1 análisis interno de la empresa.....	59
5.2 análisis externo.....	77
5.3 matriz de planeación estratégica foda.....	79
5.4 implementación de las herramientas de control.....	80
5.4.1 análisis de los involucrados.	81
5.4.2 comprometer a los involucrados.....	83
5.4.3 determinar recursos necesarios frente a los existentes	83
5.4.4 elaborar un cronograma de actividades	83
5.4.5 elaboración de los presupuestos.....	84
5.4.6 planificación del personal.....	84
5.4.7 análisis de redes.....	84
5.4.8 implementación propiamente dicha.....	84
5.5 evaluación de resultados	84
Capítulo 6 conclusiones y recomendaciones.....	87
6.1 conclusión.....	87
6.2 recomendaciones.....	89
Bibliografía.....	92
Páginas web sugeridas.....	93
Anexos	A
Anexo 1. Preguntas tipo de entrevistas a expertos.....	A

Anexo 2 cuestionarios utilizados área administrativa	C
Anexo 3. Cuestionarios utilizados para el área financiera.....	O
Anexo 4 .fortaleza, debilidad, amenaza y oportunidad de la empresa constructora.....	Z
Anexo 5 organigrama actual	DD
Anexo 6 manuales de control interno para empresas constructoras.....	EE
Capítulo i aspectos generales.....	EE
Capítulo 2 direccionamiento estratégico.....	GG
Capítulo 3. Flujos de procesos.....	NN
Anexo 7 manuales de puestos y funciones.....	SS
Generalidades.....	SS
Puestos.....	TT
Anexo 8 normas que debe tener en cuenta el departamento de RR.HH. para la elaboración del manual para evaluación de desempeño de la constructora xyz.....	XXX
Anexo 9 indicadores de gestión para la empresa.....	AAAA

Introducción

La presente investigación se refiere al tema Metodología para la implementación de nuevos métodos de Control para las empresas de construcción en el Ecuador. Donde las características principales de este sector ha sido su rápido crecimiento en las últimas dos décadas, con un alto número de trabajadores de obras con bajo o ningún nivel de educación, falta de compromiso por parte de los empleados de obra por el alto nivel de rotación que puede existir debido a que las construcciones son por periodos muy cortos, dificultad para conocer la capacidad de los empleados lo que hace incurrir a altos costos de la construcción al inicio de los trabajos ejecutados.

Alta movilidad de los lugares de trabajo que trae cambio de ambiente, funciones, topografía, jefes, compañeros afectando la productividad y seguridad de la obra. La desorientación de los empleados por las innovaciones tecnológicas y procedimientos de las obras. Reducción de costos por alta competitividad del sector lo que provoca que cada vez sean menos los rubros considerados, en los presupuestos buscando reducir los gastos por imprevistos.

Las principales causas que dificulta la administración y control del personal está la alta rotación de los mismos, bajo niveles de educación, cambio frecuente en tecnología y procedimiento, bajo nivel de conocimiento de herramientas administrativas que permitan controlar eficientemente las obras, alta crecimiento del sector que no han permitido que las empresas se adapten al cambio.

El interés para realizar este tema es de tipo profesional y académico puesto que con ello las personas que trabajen en ese sector de la construcción podrán tener un

panorama claro del medio del que se desenvuelven las problemáticas que enfrentan y posibles soluciones para implementar los cambios dentro de las compañías, y en cuanto a la parte académica este trabajo proporcionara una guía práctica y didáctica que permita ser utilizada para el estudio de diferentes materias que se dicten en las universidades.

La metodología teórica que se utiliza en el presente trabajo es de tipo administrativo donde se utilizan las cuatro funciones de la administración las cuales son: Planeación, organización, dirección y control. En cuanto a las técnicas de control se utilizaron los trabajos Según Philip L. Cambell publicado en su libro An Introduction to Information Control Model, además en la parte de administración y control se basó en los trabajos del libro de administración de JAMES A.F. STONER, y la información proporcionada por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de normas. Y Comité de Criterios de Control de Canadá. (COSO y COCO).

La metodología técnica fue por medio de entrevistas y encuestas especializadas donde la segunda se basaron en preguntas dicótomas que solo pueden tener dos respuestas, después de ellos se recopilo, tabulo y presento la información por medio de gráficos de pastel. En la parte del análisis externo de la compañía que se estudió se realizó una matriz de evaluación de factores externos teniendo en consideración los factores del estudio político, económico, social y tecnológico PEST.

El objetivo general de este trabajo es definir un modelo que permita implementar herramientas de control dentro de empresas constructoras, por lo cual se deben cumplir los siguientes objetivos específicos, estudiar los diferentes modelos de

control, analizar la situación del sector de la construcción a nivel Nacional y sobre todo de las constructoras de Guayaquil, determinar un modelo de control interno que se pueda implementar a dichas empresas, realizar un estudio en una constructora tanto interno como externo, presentar modelo que permita implementar las herramientas de control en ellas.

La siguiente tesis está distribuida en cinco capítulos donde el primer capítulo trata sobre la introducción y generalidades del trabajo, el segundo capítulo el marco teórico de los métodos de control y demás teorías aplicadas en este trabajo, tercer capítulo es un análisis del sector de la construcción en el Ecuador y profundizando en el mismo trabajo la ciudad de Guayaquil su situación actual y expectativa de crecimiento geográfico, en el capítulo cuatro de proceder a realizar un estudio de caso de una empresa constructora de la urbe por medio de la metodología seleccionada para evaluar sus sistemas de control, luego se realizó un análisis PEST que aplicaron en la matriz de evaluación de factores externos utilizando esa información para agruparlo en la matriz de planeación estratégica FODA y a partir de ellos da una guía o listas de subgerencias que se deben aplicar a la misma teniendo en cuenta el factor de los involucrados, y finalmente con la experiencia obtenida en la empresa se procede a enumerar en forma práctica por medio de un modelo que permita la repetición de los trabajos realizados para detectar los problemas existentes de la compañía dar una solución y la recomendaciones para poder implementar dichas soluciones.

Resumen

La implantación de los mecanismos de control para las empresas constructoras, es la idea central del siguiente trabajo teniendo en cuenta que fue desarrollado para la idiosincrasia ecuatoriana y más puntualmente a las empresas de tamaño mediano a grande de la ciudad de Guayaquil, las mismas que experimentaron un crecimiento exponencial en las últimas dos décadas, siendo sus principales fundadores arquitectos e ingenieros civiles que han hecho crecer estas compañías pero por desconocimiento en muchos casos en procesos organizacionales y administrativos, no han implantado mecanismos de control u han estructurado la compañía para hacer frente a las necesidades actuales que presentan en cuanto a su administración y logística.

Con lo que este trabajo ha sido dividido en cinco campos, el primero que encierra todas las generalidades del trabajo, explicando las problemáticas de la implantación de mecanismos de control en una empresa tan cambiante como es la de la construcción, donde existe una alta tasa de rotación del personal, el cual en muchas ocasiones tiene una baja educación, poco compromiso con la institución y poco nivel de compromiso. Además de eso se plantea el objetivo de cómo se puede implantar controles en este ambiente y los pasos que se realizaron para llegar al modelo planteado.

En la segunda sección se hace un planteamiento teórico de los modelos de control existentes, y de la forma en que se han agrupado, ya sea por objetivos, principios y madurez de la compañía, posteriormente se estudia las forma de controlar funciones dentro de la compañía por medio de las políticas y elaboración de manuales de procedimientos, que deben cumplir los requisitos planteados en los métodos de control, siguiendo con un estudio de las diferentes metodologías para el análisis del ambiente externo en que se desenvuelve la compañía uniendo estudios PEST y de la matriz de planeación estratégica FODA.

Continuando en la estructura se procedió a mostrar la evolución del sector de la construcción del Ecuador, por medio de la información proporcionada por esa Cámara, continuando el estudio posteriormente en la ciudad de Guayaquil y la tendencia que tiende las viviendas junto con el poder adquisitivo de las personas.

En el cuarto capítulo se aplica toda la teoría en una empresa constructora de la ciudad de Guayaquil ,comenzando con la selección del modelo de control, la evaluación de los mecanismos de control en la parte administrativa como financiera usando el método escogido en este caso el COSO, siguiendo con una análisis de las oportunidades y amenazas usando la metodología PEST, para evaluar todo y seleccionar los puntos más relevantes en una matriz FODA donde se plantea las estrategias a seguir, con lo cual se indica cuáles son los mecanismos para implantar dichas estrategias, siendo esta secuencia la que permitirá definir el modelo de implantación que se propone.

El ultimo capitulo es la explicación del modelo que sintetiza paso por paso lo que se realizó para definir las estrategias e implantarlas, teniendo en cuenta los métodos de control y el manejo de personas difíciles, cuando se trataba en las negociaciones con los involucrados. Con lo cual se pudo concluir que este modelo es una buena representación de la metodología que pueden aplicar empresas constructoras en Guayaquil y por qué no del país, eso sí siendo consciente que el límite de este trabajo es que cada empresa debe ser consiente a su realidad, este trabajo da las pautas a seguir, pero los resultados son diferentes para cada empresa.

Capítulo 1. Aspectos generales de la investigación

1.1 antecedentes

El sector de la construcción se ha visto potencializado desde inicios del año 2000 por una serie de factores entre los cuales sobresalen la dolarización que permitió tener presupuestos estables y mantener el poder adquisitivo de las personas, el aumento de créditos para vivienda por instituciones como el BIESS, o de planes habitacionales por parte del gobierno central por sus múltiples instituciones, lo cual ha convertido a este sector en el sector más dinámico y de más crecimiento en los últimos años, pero este crecimiento que han tenido las empresas del ramo por el aumento de la demanda, le han permitido crecer pero de forma desorganizada a muchas de ellas con lo cual sus estructuras y controles internos se han vuelto ineficientes y corren una serie de riesgos tanto de índole financiero como competitivo, por lo cual se busca modelar la forma más eficiente en que se implanten los modelos de control en dichas empresas, teniendo en cuenta no solo su situación interna sino también externa.

1.2 planteamiento del problema

Los ineficientes controles que existen en las empresas constructoras, han vuelto vulnerable e ineficientes a muchas empresas, que crecieron con el boom del sector de la construcción.

1.3 justificación del problema.

Esta propuesta fue diseñada por la necesidad que tienen las empresas constructoras de tener herramientas, que le permitan conocer su situación en cuanto los riesgos de índole administrativos y operativos, poder conocer como estas falencias le puede afectar tomando el entorno que se está viviendo y podría desarrollarse en el mediano y largo plazo, para así poder implementar esos mecanismos de control en ellas.

1.4 objetivo general del proyecto.

Definir un modelo que permita implementar herramientas de control dentro de empresas constructoras.

1.5 objetivos específico.

1. Estudiar los diferentes modelos de control.
2. Analizar la situación del sector de la construcción a nivel Nacional y sobre todo de las constructoras de Guayaquil.
3. Determinar un modelo de control interno que se pueda implementar a dichas empresas.
4. Realizar un estudio en una constructora tanto interno como externo.
5. Presentar modelo que permita implementar las herramientas de control en ellas.

1.6 metodología.

En esta parte vamos a revisar la metodología que se siguió para desarrollar cada uno de los objetivos específicos.

1. *Estudios de los diferentes métodos de control.* Se hizo mediante una recopilación de los diferentes métodos conocidos, agrupándolas por medio de grupo y observando la interrelación que existe entre ellos.
2. *Analizar la situación del sector.* Para conocer la situación del sector se dirigió a la cámara correspondiente aquí en la ciudad y demás organismos competentes con lo cual se pudo obtener investigaciones de mercados solicitados por ellos a empresas especializadas como Marketwatch además de estadísticas proporcionadas por algunos de sus socios.

3. *Determinar un modelo de evaluación interna.* Leer diferentes métodos de control a través de las bibliografías obtenidas y de ellas seleccionar a la más idónea por medio de un análisis comparativo.
4. *Realizar un estudio en una constructora.* Se solicita la autorización de una constructora típica de la que nos hablaron los técnicos y analizar su estructura administrativa por medio del método seleccionado.
5. *Estudiar las posibles oportunidades y amenazas de las condiciones actuales,* por medio de un análisis Pest, en que se estudió las posibles repercusiones por cada una de las variables ahí seleccionadas.
6. *Presentar modelo para la implementación de controles.-* Que indique paso a paso lo que se hizo con la empresa tipo, de tal forma que pueda ser fácilmente duplicado.

1.7 hipótesis.

La implementación de métodos de control a las empresas constructoras, permitirán que estas sean más eficientes y rentables.

1.8 variables

Dependiente.- **tiempo de entrega y recursos.**

Independiente.- **Herramientas de control.**

1.9 tipo de estudio

Por tratarse de una reflexión sobre las implicaciones de decisión política, en éste caso la implementación de un “Modelo” de control, el enfoque investigativo es explicativo, desde un nivel de conocimiento de intervención, ya que intenta superar obstáculos de aplicación para enfrentar una realidad: la eficiencia del objeto-herramienta (modelo).

Capítulo 2 Marco teórico

El análisis teórico de esta tesis comprende los conceptos fundamentales del control, control internos, para poder realizar una auditoria interna dentro de una organización sobre las herramientas que utilizan y observar los riesgos que estas pueden tener, pero un análisis de los métodos de control no puede estar completo si no se realiza a la vez un análisis de sus principales herramientas (Manuales de procedimientos), de los medios que se utilizan para obtener información del exterior de la compañía (METODO PEST), para así realizar en conjunto unas estrategias que ayudaran a mejorar, seleccionar e implantar el modelo de control en las empresas constructoras.

2.1 control interno

Para el siguiente trabajo se va a definir al control interno como el conjunto total de los reglamentos y políticas de una organización que garantiza una seguridad aceptable permitiendo alcanzar los objetivos establecidos.

Teniendo en cuenta que la seguridad es razonable siempre y cuando los costos no sobre pasen los beneficios, aun considerando la asociación de más de dos miembros para cometer algún delito dentro de la empresa.

Mientras que José Rodríguez Valencia dice que el Control interno *“Es un proceso que involucra a todos los integrantes de la organización sin excepción, diseñado para dar un grado razonable de apoyo en cuanto a la obtención de los objetivos”*. Definiendo estos en las siguientes categorías:¹

- Eficacia y eficiencia de las operaciones (O)
- Fiabilidad de la información financiera (F)
- Cumplimiento de las leyes y normas que son aplicables(C)

¹ Control interno. Un efectivo sistema para las empresas de José rodríguez valencia pagina 15 a 25.

Eficiencia Y eficacia de las operaciones.- se refiere que las actividades de la compañía se deben realizar con la mínima cantidad de recursos logrando la máxima utilidad posible sin perjudicar la calidad del bien o servicio.

Fiabilidad de la información financiera.- estar seguro que la información presentada en los estados financieros es confiable y se entrega en los plazos oportunos para poder ser utilizada para la toma de decisiones.

Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.- estar seguro que toda acción que realice la dirección de la empresa este dentro de los parámetros legales del país.

2.2 elementos del control interno

Como se ha definido al control interno como un sistema integrado, que posee sus características particulares dependiendo de cada empresa; sus elementos claves son:

- Entradas.- Se refiere a todo el ingreso de insumos necesarios para la poder transformarlos.
- Personal.- Es el recurso más importante, pues todos ellos están involucrados en el cumplimiento de los objetivos sin importar sus puestos.
- Clientes.- Es la comunidad a quien se le ofrece el servicio.
- Políticas.- son los lineamientos en los cuales se basa el comportamiento del personal de la compañía.
- Normativas.- las leyes y obligaciones legales que uno debe cumplir.
- Información.- qué tipo de información posee tanto interna como externa y la calidad de la misma.
- Recursos financieros y Físicos.- Es la capacidad de liquides y de activos que posee la compañía para llevar a cabo sus funciones.
- Proceso de transformación.- son las actividades y procesos que permiten lograr la misión y objetivos.
- Salidas.- Es el resultado obtenido en el sistema de control interno que se ve reflejado en los logros.

2.3 clasificación de los modelos de control interno.

La clasificación de los modelos de control Según Philip L. Cambell en su libro An Introduction to Information Control Model, nos habla que existe tres grupos o como él lo llama comunidades de métodos de control, las cuales son, por el objetivo de control, por los principios de la compañía y madurez de la capacidad. En cuanto a los modelos agrupados según su objetivo de control, ellos buscan que el resultado que se ha planteado se lograra, si se aplica los mecanismos de control en una actividad particular. Los modelos que están agrupados en la comunidad de principios buscan rendición de cuentas, concientización, equidad y ética y por último la comunidad de madurez de la capacidad se concentra en el proceso y deja al producto en forma secundaria, el único modelo que compone esta comunidad es el modelo SSE-CMM.



Figura 1 Modelos de control según las comunidades que pertenecen

Fuente: una introducción a la información de modelos de control de Cambell,

TABLA # 1:

Siglas y significado de los modelos de control

SIGLAS	SIGNIFICADO
OECD	Organization for Economic Cooperation and development
GAPP	Generally Accepted Principles and practices national institute of standards and technology (NIST)
BS 7799	British estándar institute
SAC	Security Auditability and control. The inst of internal Audit.
COSO	Internal Control Integrated Framework. Committee of Sponsoring Organization
SSE CMM	System security engineering capability maturity model national security agency (INSA) defense Canada.
COCO	Criteria of control board of the Canadian institute of chartered accountants
ITCG	Information technology control guidelines. Canadian institute of chartered accountants
GASSP	Generally accepted System security principles. International information security foundation.
COBIT	Control objectives for information and related technologies.
FISCAM	Federal information systems controls audit manual GAO
SYSTRUST	AICPA/CICA systrust principles and criteria for system reliability
SSAG	SYSTEM SELF ASSESSMENT GUIDE FOR INFORMATION TECHNOLOGY SYSTEMS nist

Fuente y Elaboración: una introducción a la información de modelos de control de Cambell.

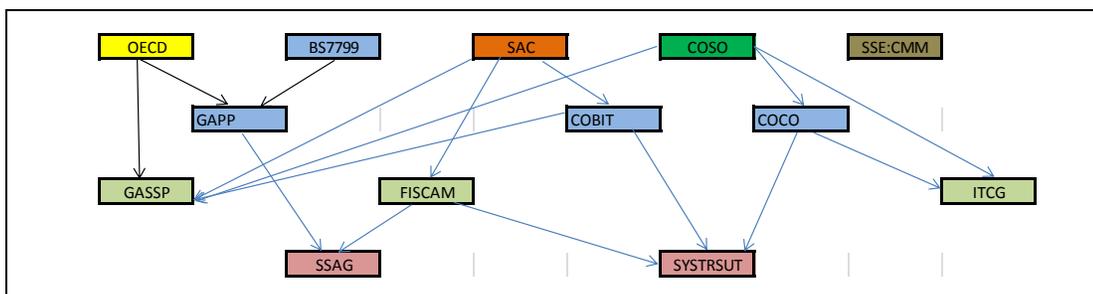


Figura 2... Relación entre modelos de control

Fuente y elaboración: una introducción a la información de modelos de control de Cambell.

2.4 manual de procedimientos

El **manual de procedimientos** es una herramienta de ayuda al funcionamiento del negocio sirviendo como un instrumento de medición que permite asegurar la calidad en los procesos y las técnicas para su buena ejecución. Siendo sus objetivos:

- Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Contribuir a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Sirve como medio de consulta permanente para todo el personal.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.

2.5 análisis político, económico, social y tecnológico (Pest)

El análisis PEST nace en 1968 con el trabajo de Liam Fahev y V.K. Narayanan llamado “Análisis macro ambiental en gestión estratégica”, con el cual combinaron las cinco fuerzas de Porter y el análisis FODA de Humphrey, con lo cual se puede evaluar cada uno de los efectos que ocurren en el ambiente que se desenvuelve la compañía en los aspectos Político que son factores de tipo gubernamental como impuestos, restricciones a la importación, conflictos bélicos etc. luego viene el análisis Económico y financiero que se preocupa de la inflación, tasas de interés activas y pasivas, facilidades de crédito, etc. Continuando el análisis en la parte Social en lo que respecta a las preferencias, gustos y hábitos de consumo y por último el Tecnológico que describe la tendencia a nuevos sistemas informáticos, motivo por el cual su interpretación es diferente para cada compañía y en el mejor de los casos de cada sector.

2.6 análisis de fortaleza, oportunidad, debilidad y amenazas. (Foda)

Es un estudio para determinar la situación de la empresa desarrollado por Humphrey, donde las variables de este estudio representa en Fortaleza las variables en que la empresa tiene un mejor desempeño, estos puede incluir los activos, su nivel financiero, los costos de producción, imagen ante la sociedad, alianzas estratégicas entre otros. Pasando a estudiar sus debilidades que sus deficiencias, donde existe un nivel de desempeño pobre, y a la vez perjudican cumplir con los objetivos, aun cuando está bajo la administración de la empresa, las oportunidades son todas aquellas del entorno que resultan favorable a la empresa aunque no estén en control de ellas y por ultimo las amenazas que son las cosas adversas en las cuales uno no tiene control, pudiendo ser tecnología, competencia agresivas, nuevos impuestos, restricciones legales etc.

2,7 implementaciones de estrategias.

2.7.1 en el área administrativa.

La problemática de la implementación de estrategia, tiene que ver con la nueva asignación de recursos de la organización, comprendiendo esto funciones, departamentos o divisiones, para luego analizar cómo se van a canalizar los recursos, de tal manera que pueda apoyar las estrategias, ahora esta asignación de recursos o la forma como se va a implantar tiene que ver en el nivel de la organización que va a sufrir los cambios así al hablar del nivel administrativo, esta asignación tiende a indicar como se distribuye los recursos entre los diferentes departamentos teniendo en cuenta de que existe dos corrientes ideológicas para la asignación de recursos según Jhonson G y scholes K en sus libro asignación de recursos en el nivel corporativo, una en que pone énfasis a la

percepción del grado de cambio y el alcance de la dirección central en el proceso de asignación.

		Necesidad percibida de Cambio	
		Baja	Alta
Alcance de la dirección central	Alta	Formula-dirigida	Prioridades impuestas
	Baja	Libre transacción	Competencia abierta

Figura 3. Asignación de recursos en el nivel corporativo

Fuente: Jhonson G (1996)

Con este cuadro los autores consideraron una serie de situaciones como la reasignación de recursos, con unos pocos cambios en los recursos globales o en la movilización de recursos, los directivos realizarán la nueva asignación de acuerdo a su percepción utilizando una formula dirigida en que la orientación de los niveles administrativo es alta. Algunas empresas suelen emplear presupuestos base cero en este cuadrante. Cuando la necesidad de cambio que se percibe es baja y los alcances de la dirección es bajo se deja que los cambios se realicen pro libre transacción, pues sería poco recomendable que los directivos tenga que gastar su tiempos en largas negociaciones sobre transferencias marginales de recursos. Lo que se suele hacer es una reasignación discreta en que no se altere ninguno de los agentes involucrados.

Cuando existe un crecimiento de las empresas los recursos en vez de reasignárselo en forma proporcional se lo hace de forma relativa donde se orientan más recursos al área que se desea promover, de esta situación surgen dos posturas una el

establecimiento de áreas prioritarias por parte de la administración donde esta asigna los recursos, o por el otro extremo la libre competencia entre departamentos donde compiten entre ellos por los nuevos recursos. En las etapas de declive de recursos globales, la redistribución más aplicada es por medio de la dirección central o por medio de la libre competencia.

2.7.2 en el área operativa.

Esta planificación e implementación de estrategia va a estar vinculada con la cadena de valor, de tal manera que se seleccione los puntos más relevantes y en ellas poder implementar eficientemente las estrategias, teniendo en consideración que la administración es la encargada de dirigir los recursos desde el inicio hasta el final de la cadena de valor, teniendo en cuenta una serie de etapas.

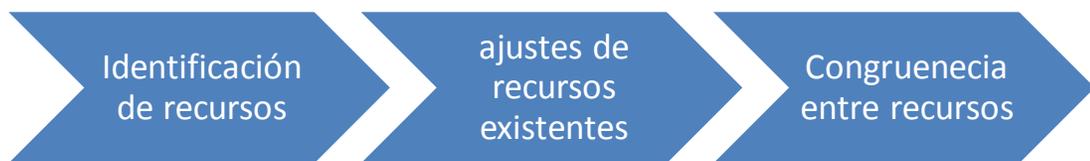


Figura 4. Asignación de recursos e implementación de estrategias en el área operativa

Identificación de recursos.- depende de la estrategia que queremos implementar, así si se planea implementar una estrategia de bajo precio, se buscara reducir costos volviéndose más eficiente, o puede ser que se desee simplificar los procesos,

diferenciar los productos etc., cual quiera que sea el caso lo primero es identificar sus actividades críticas para el éxito de dicha estrategia.

Ajuste de recursos existentes.- busca analizar la diferencia entre los recursos necesarios con los que actualmente se disponen, en este punto se observa que tan importante es el la implementación del cambio para realizar cambios fundamentales en la organización y proceso.

Congruencia entre recursos, una vez identificados los puntos clave, identificada su diferencia entre lo que existe y debería haber es necesaria una congruencia entre departamentos para implementar los cambios.

Capítulo 3. Sector de la construcción y problemática

El objetivo de este capítulo es conocer la evolución del sector de la construcción en las últimas décadas, enfocándose en las expectativas de crecimiento en la ciudad de Guayaquil, además de conocer cuáles son las estrategias de crecimiento de las empresas constructoras y cuáles son las empresas que dirigen este sector. Para lo cual se ha utilizado información proveniente de diferentes investigaciones de mercados proporcionado por la cámara de la construcción y la empresa de investigación de mercado Marketwatch.

3.1 el sector de la construcción en el Ecuador

Para ver el tamaño del mercado inmobiliario del Ecuador, utilizaremos como referente el número de viviendas disponibles para la venta, así con la información de la cámaras de construcción se obtuvo como referente que en las dos principales ciudades del país por su número de habitantes Quito y Guayaquil para el 2013 existían 22.542 y 31.766 unidades respectivamente, que en conjunto las dos

representan el 80% de la oferta nacional. Motivo por el cual el presente estudio va a enfocarse en una de ella, en este caso Guayaquil por cuestiones de logística.²

Tabla 2:

Unidades de viviendas vendidas en Quito, Guayaquil y Cuenca

Ciudad	año	casas	departamentos	tasa crec casas	tasa crec dep
Quito	2012	12723	9987		
	2013	11347	10595	-10.82%	6.09%
Guayaquil	2012	34346	2065		
	2013	30017	1749	-12.60%	-15.30%
Cuenca	2012	1024	3011		
	2013	1246	2561	21.68%	-14.95%

Fuente Marketwatch. Análisis inmobiliario 2014

3.2 características de las viviendas en la ciudad de Guayaquil

Para el estudio del sector de viviendas se zonifica la ciudad en 8 zonas de la ciudad como sus zonas circundantes como es vía Samborondon y vía a Daule y que en los últimos años ha tenido un crecimiento exponencial, en dos aspectos cantidad y precio los cuales fluctúan entre los 15.000 hasta los 150.000 dependiendo de la ubicación y acabados que cada constructora promociona.³

² Análisis inmobiliario 2014 de la Marketwatch

³ Informe sector inmobiliario en Guayaquil 2014 marketwatch



Figura 4. Zonificación de Guayaquil y Zonas aledañas. Fuente y elaboración.

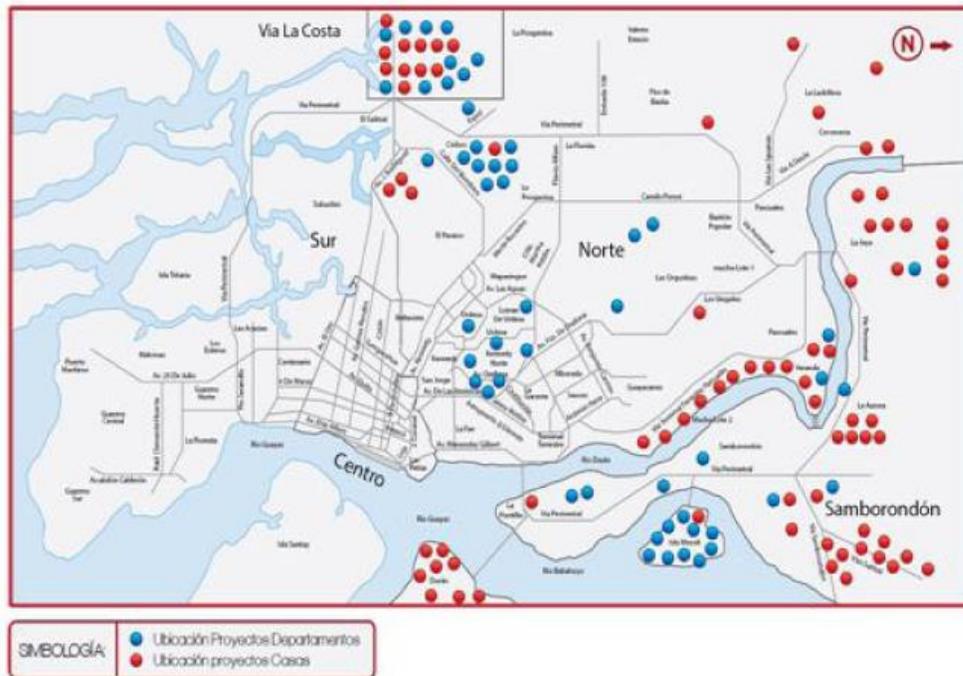


Figura 5. Ubicación de proyectos inmobiliarios Fuente y elaboración. Marketwatch. Análisis inmobiliario 2014

Para el 2014 en Guayaquil según datos de la cámara de la construcción existen 62 proyectos en planos, 42 en Obra gris, 22 en acabados y 11 terminados con unidades habitacionales. Como se observa la mayoría de los proyectos se venden aun en planos antes de que empiece la obra de construcción, debido al bajo número de empresas constructoras en comparación a Quito que en su mayoría oferta cuando están las obras construidas lo que provoca una mayor ganancia para las promotoras guayaquileñas, pero también abre la puerta a que entren nuevas empresas a corto plazo atraídas por las ganancias.

Tabla 3.

Proyectos de vivienda de primer uso

Status	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
En Marcha	129	109	102	44	43	99	73
Nuevos creados por año	32	24	49	28	57	40	50
Proyectos con unidades disponibles	161	133	151	72	100	139	123
Proyectos 100% vendidos y detenidos							
Proyectos 100% Vendidos	27	61	95	161	196	225	260
Proyectos detenidos	3	6	10	10	5	7	0

Fuente: CAMICOM situación del sector viviendas 2014 elaboración autor

Otra observación que se realiza es la ubicación de los proyectos, que se están agrupando en su mayoría en el sector de la vía Samborondon con un 31% del total de los proyectos siendo su objetivo las familias con un nivel socio económico medio alto a alto, lo mismo que a la vía la Costa, en cambio en el sector de vía a Daule está

dirigido más para clase media baja, a baja. En el sector norte de la urbe se ha concentrado un 14% de los proyectos. Todas ellas con una tasa de crecimiento anual del 2%.

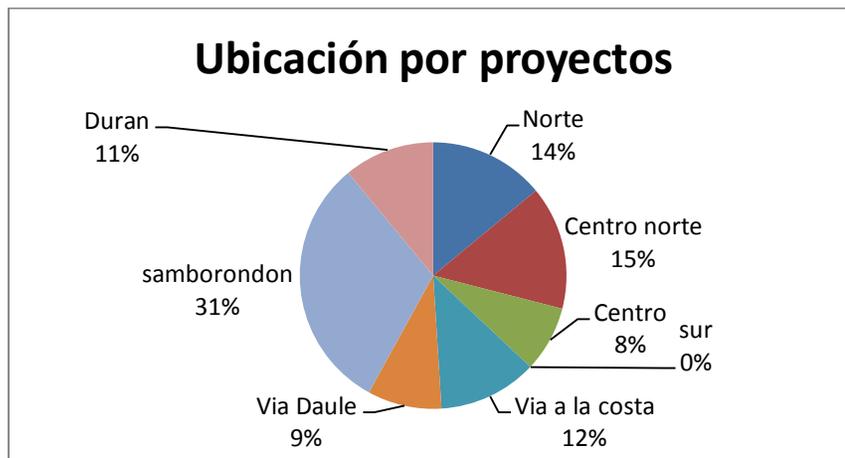


Gráfico 1. Ubicación por Proyectos. Fuente CAMICON situación del sector viviendas 2014 elaboración autor

Ahora si se analiza la oferta de vivienda por unidades para el año 2013 se observó una oferta de 13.741 unidades habitacionales, donde el 60% corresponde a las que sus precios fluctúan entre 35.000 dólares y 75.000 dólares, y tasa solo el 6% a las que tenían un valor menor de los 35.000 dólares.

Tabla 4:

Unidades de viviendas disponibles

STATUS	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
PROYECTOS CON UNIDADES DISPONIBLES							
Unidades disponibles en proyecto en marcha	12.837	9.830	8.275	3.098	8.728	6.959	5.241
Unidades disponibles e proyectos nuevos	1.971	5.056	4.580	6.721	4.988	4.252	8.520
Total disponible	14.808	14.886	12.855	9.819	13.716	11.211	13.761
UNIDADES VENDIDAS							
Unidades vendidas en el periodo (en marcha, iniciados UP y vendido)	5.369	5.125	7.061	3.540	11.425	7.119	7.439
Unidades vendidas en proyectos 100% vendidos	288	650	442	2.885	843	392	980

Fuente CAMICON situación del sector viviendas 2014 elaboración autor

Tabla 5:

Unidades Vendidas Por Rango De Precio

Rango de precio	Unidades vendidas		
Hasta 20.000	185	De 90.001 a 105.000	675
De 20.001 a 35.000	648	De 105.001 a 120.000	647
De 35.001 a 50.000	4.635	De 120.001 a 150.000	583
De 50.001 a 75.000	3.694	De 150.001 a 200.000	378
De 75.001 a 90.000	1.845	Más de 200.001	471

Fuente CAMICON situación del sector viviendas 2014 elaboración autor

Análisis de Precios

En la ciudad de Guayaquil el precio promedio por metro cuadrado de construcción oscilo en los 1.110 dólares⁴, y en la vía a la costa este valor se acercó a los 1120

⁴ Análisis inmobiliario 2014 Marketwatch página (casanova) 10

dólares por metro cuadrado, siendo el valor más bajo de 960 dólares por metro cuadrado a l norte de la ciudad. La tasa de crecimiento prospectada para los siguientes años está cerca del 9%, pero con las medidas gubernamentales algunos expertos esperan que este si incremente hasta un 15 a 20% hasta finales del 2015.⁵ Según un mapeo realizado se parecía que en la vía a Daule las unidades habitacionales van entre 60m2 y 65m2 en precios que llegan a 30.000 dólares. En la vía a Durán los proyectos en marcha están concentrados en unidades de 100 y 120 m2 oscilando sus precios entre los 70 y 80 mil dólares. En la ciudad propiamente dicha las unidades van de 50 a 100 m2 y precios de 35.000 a 100.000.

Mercado de hogares

Según la estadísticas proporcionados por la cámara de construcción la tendencia de vivienda en el Ecuador es la siguiente

Tabla 6:

Tendencia de la vivienda

tenencia	porcentaje
Vivienda Propia	50,1%
Arriendo	39%
Vivienda prestada	10,9%

Fuente CAMICOM

Y en la ciudad de Guayaquil las preferencias en todos los segmentos económicos se inclina hacia las viviendas de tipo casa (92%), un 6% viviendas tipo departamento y

⁵⁵ Evolución del Mercado de Vivienda en el Ecuador y Prospectiva de la Vivienda de Interés Social elaborado por CAMICOM

un 2% cualquiera de las dos. Sin embargo, la demanda de viviendas nuevas es del 50%, usadas 45% y cualquiera de las dos 5%.⁶

Tabla 7:

Demanda de las viviendas según el sector en Guayaquil.

Total de hogares	Norte	sur	Vía a la costa	centro	Vía a Daule	Vía samborondon Km 10 en adelante	Duraón	Centro norte	Vía samborondon K 1 al 10
Demanda potencial	50%	19%	7%	6%	4%	4%	2%	2%	1%
Demanda real	65%	10%	5%	10%	10%	0%	0%	0%	0%

Fuente: CAMICON Y SMART situación del sector viviendas 2014

En cuanto a las formas de pago, la demanda potencial como la real piensan o pagaron sus viviendas con crédito del BIESS, los créditos de bancos o cooperativas son la segunda opción, al contado la tercera opción.

3.3 empresas constructoras en Guayaquil

En Guayaquil existe más de 200 empresas constructoras pero entre las 30 más conocidas están las siguientes:

Tabla 8:

Nombre De Las Constructoras.

6

CONSTRUCTORAS	CONSTRUCTORAS
COVIGON C.A.	METROEJE
TRIVISA	CONSTRUBA
TROVIT	MOSCOSO
CONBAQUERIZO	TRAVERSO PEREZ
La Cúspide S.A	INMOPANORAMA
CONCRAZUL	HIDALGO
Thalía victoria	KAYANA
PROVIASA	KEOPS
FT CONSTRUCTORES	CHÁVEZ & SUAREZ
TERRAESPERANZA	GUEVARA Y ROBLE
NEVAMAR	PAZMIÑO ANDRADE
FUROIANI	COINMOBIL.S.A
REYES RODRÍGUEZ	DEL VALLE
CPI	PUNTACENTINELA
DEL CASTILLO	ROSERO & ASOCIADOS

Fuente: Directorio Telefónico EDINA, Cámara De La Construcción

De la mayoría de las empresas que se encuentran en funcionamiento fueron constituidas en la década del 80 y 90, por lo cual se puede decir que ya existe una definida participación de mercado.

3.4 problemática que se observa en la empresas constructoras de Guayaquil

El rápido crecimiento que han tenido muchas de ellas, de una forma no programada ha hecho que sus bases administrativas sean muy frágiles, pues su estructura en mucho de los casos no ha cambiado o sea ajustado a sus necesidades actuales y al crecimiento que planean tener.

En alguno de los casos las empresas constructoras han sido empresas familiares y se encuentra ingresando la segunda generación. Y no han permitido crecer profesionalmente al personal que ha estado en esas empresas por años donde tienen un cumulo de conocimiento que podría beneficiar mucho más a la empresa.

La forma de estructura tan vertical, donde no existe reparto de responsabilidades ha perjudicado la facilidad de tomar decisiones, existen demoras en los plazos de entrega, que no exista una buena comunicación entre departamentos y todo esto reflejándose en los resultados de los estados financieros.

Y todo ello se ha observado la demanda creciente que existe en la ciudad lo que hace que muchas de las constructoras vendan sus unidades habitacionales aun en plano, lo que les da un gran margen de ganancia cosa que no sucede en Quito y que pueda provocar un éxodo a esta ciudad siendo un riesgo potencial y al no tener ese flujo de recursos que tienen esas empresas pueden quebrar las pequeñas empresas al no ser eficientes.

Con el análisis realizado en éste capítulo se ha podido apreciar el crecimiento constante que ha tenido el sector de la construcción desde el año 2000, sobre todo concentrándose en las ciudades de Quito y Guayaquil, y para el cantón Guayaquil muchas de los proyectos habitacionales se han concentrado en el área de la vía a Samborondon con proyectos habitacionales superiores de 50.000 dólares., motivo por el cual, en las últimas décadas han proliferado las constructoras que han llegado a más de 200 en la ciudad, donde muchas han crecido exponencialmente por el aumento de los créditos de las viviendas por parte de instituciones como el BIESS.

Capítulo 4. Determinar un modelo de control interno y aplicación en estudio de caso.

4.1 informe coco.⁷

Fue dado a conocer por el instituto canadiense de Contadores Certificados. (CICA), en 1995, teniendo como base el modelo COSO pero redactado de una forma mucho más sencilla, con lo cual tienen muchas semejanzas sobre todo en su forma de abordar al control interno como un proceso y que dan la responsabilidad a los empleados de la empresa para que se cumpla, siendo la pieza clave de su funcionamiento el papel de los puestos directivos con lo cual se observa el impacto tecnológico, estructura organizacional, el crecimiento de la demanda y el deseo de los administradores en fortalecer controles. El propósito del modelo es comunicar los objetivos estratégicos, identificar los riesgos, comunicar las políticas a todos los miembros de la institución y establecer metas e indicadores. Por lo que los directivos deben establecer claramente los valores organizaciones cumplirlos y hacer cumplirlos, por medio de políticas y un liderazgo claro donde impere la confianza. Pero logrando todo eso por medio de una evaluación y aprendizaje constante,

En el lado negativo del método se encuentra que:

- Es deficiente en la capacidad para identificar y explotar oportunidades.
- Es deficiente en su capacidad para responder a riesgos inesperados.
- Existe ausencia de información definitiva.
- Falta confiabilidad en los indicadores para la toma de decisiones.

Tabla 8:

COMPARACIÓN ENTRE EL METODO COSO Y COCO⁸

INFORME COSO	INFORME COCO

⁷ Basado en METODO COCO de Sergio Rodríguez 2010. <https://prezi.com/0-6lzdu1j0s1/metodo-coco/>

⁸ Basado en <http://www.monografias.com/trabajos59/analisis-informes-coso-coco/analisis-informes-coso-coco2.shtml>

Publicado en 1992	Publicado en 1995
Fue elaborado por Estados Unidos	Fue elaborado por Canadá
El objetivo es establecer un nuevo marco conceptual de control interno capaz de integrar las diferentes definiciones	El objetivo es hacer un informe sencillo y comprensible que sea entendido por cualquier persona.
Tiene 17 componentes	Tiene 20 criterios.
Es más costoso y requiere mayor capacitación profesional.	Es de coste promedio y de fácil realización.
Información más confiable	Informe es bueno, pero no es 100% confiable para las tomas de decisiones.
Demora en realizarse	Es más rápida que el método COSO.

4.2 informe coso

Fue publicado por primera vez en el año de 1992, como resultado de los trabajos encargados por la TREADING COMMISSION a la Asociación de Contadores Americanos (AAA) e Instituto de Auditoria Interna (IIA), siendo recopilado todo por parte de la auditora Coopers & Lybrand, siendo el objetivo del trabajo encargado, el definir un nuevo marco conceptual de lo que respecta al control interno, que permita integrar todos los conceptos existentes de este hasta esa época, de tal forma que exista un marco común que pueda satisfacer a todos los sectores

Pero en el año 2004 se realizaron algunas modificación, con lo que se publicó en nuevo Marco de Control denominado COSOII, siendo principal diferencia en que este se basa en la gestión de riesgo mediante la técnica de administración de portafolios de riesgos, mientras el COSO I se basa en reducir los riesgos de fraude. Además de eso se modificaron los objetivos que estaban expuestos en el COSOI que eran meramente contables, mientras que en el COSO II están orientados a los

procesos con lo que se pretende garantizar, la Efectividad y Eficacia de las operaciones, Confiabilidad de la información financiera, Cumplimiento de las leyes y normas que son aplicables y la Salvaguardia de los recursos.⁹

Estructura del método coso

El informe COSO analiza 5 componentes:

1. Ambiente de control,
2. Evaluación de los Riesgos,
3. Actividades de control,
4. Información y comunicación, y
5. Supervisión o Monitoreo.

1. Ambiente de control

Se refiere a la cultura organizacional, la ética que presenta sus miembros y rivalidad interna entre ellos, como consecuencia del tipo de liderazgo y estructura existente.

Componente	FACTORES DE CONTROL CLAVE
AMBIENTE DE CONTROL	INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS
	COMPROMISO DE LA COMPETENCIA PROFESIONAL
	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN O COMITÉ DE AUDITORIA
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
	VALORACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD
	POLÍTICAS Y PRACTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Grafico 2. Factores Claves Del A. Control. Fuente: Informe COSO Elaboración. Autor.

Integridad y valores éticos.

⁹ http://www.auditool.org/index.php?option=com_content&view=article&id=290:el-informe-coso-i-y-ii&Itemid=56

Es la forma como se comportan los miembros de la organización en sus puestos de trabajo.

Compromiso de la competencia profesional.- capacidad y experiencia de las personas que ocupan el puesto

Consejo de administración y/o comité de auditoría.- la forma en que interactúan los administradores y auditores internos y externos.

Estructura organizacional.- la forma en que interactúan los miembros de la organización donde se aprecia el apoderamiento de cada puesto.

Valoración de autoridad y responsabilidad.- tipo de liderazgo, y delegación de funciones.

Políticas y prácticas de recursos humanos.- la forma en que están definidas las funciones de cada uno de los puestos, las políticas de capacitación y sanciones.

2. Evaluación de los riesgos

Identifica los riesgos relevantes que impedirían cumplir los objetivos además de los recursos que se necesitarían para disminuirlos.

Componente	Factores de control clave
VALORACIÓN DE RIESGOS	Objetivos de la entidad y su difusión
	Riesgos potenciales para la compañía
	Gestión para el cambio

Grafico 3. Factores De Valoración De Riesgos FUENTE: Informe COSO,

Objetivos de la entidad y su difusión.- Los miembros conocen hacia dónde quiere ir la compañía y como se han enterado. Siendo los objetivos operacionales, financieros y de cumplimiento.

Riesgos potenciales.- Se identifica todos los posibles escenarios en que podría incurrir la compañía y sus canales de acción.

Gestión para el cambio.- indica los cambios necesarios que deben realizarse para influir en los controles internos.

3. Actividades de control.

Son las acciones que se deben realizar para afrontar los riesgos identificados.

Componente	Factores de control clave
ACTIVIDADES DE CONTROL	Análisis de la dirección
	Gestión directa de funciones por actividades
	Proceso de información
	Controles físicos
	Indicadores de rendimiento
	Segregación de funciones

Grafico 4. Componentes De Act. De Control Fuente: Informe Coso

Análisis de la dirección.- Trata de determinar si se realiza un control interno para evitar los riesgos.

Gestión directa de funciones por actividades.- Si los responsables de las diversas actividades revisan los informes sobre los resultados obtenidos, y si se aplican las medidas de prevención consideradas en el control interno previo.

Proceso de información.- Se basa en determinar si hay procesos que generen información.

Controles físicos.- Conocer si están asegurados los activos de la compañía y si se comprueba físicamente la existencia física de los bienes inventariados.

Indicadores de rendimiento.- Establecer si existen o no indicadores de rendimiento

Separación de funciones.- Conocer si existe una adecuada separación de funciones.

4. Información y comunicación.

Son los sistemas que permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.¹⁰

Componente	Factores de control clave
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Información en todos los niveles
	Información de los estados financieros
	Información como herramienta de supervisión
	Información sobre la gestión
	Comunicación por objetivos

Gráfico. 5. Factores De Información Y Comunicación. Fuente: Informe Coso

Información en todos los niveles.- Conoce el personal sus funciones responsabilidades y derechos, si existe información acerca del avance del cumplimiento de los objetivos, cuales son los canales de información q usan y si se consideran adecuados.

Información de los estados financieros.- Conocer si existe información de los estados financieros y si en estos se aplican los principios aceptados de contabilidad, saber que tan seguro son y si son presentados en forma oportuna a los organismos de control

Información como herramienta de supervisión.- Se trata de determinar si la información obtenida sirve como herramienta de supervisión y si se conoce en la compañía la existencia de supervisores.

Información sobre la gestión.- Si existe una información detallada de la gestión desarrollada por la compañía

Comunicación por objetivos.- La comunicación es inherente al proceso de información. La comunicación también se lleva a cabo en un sentido más amplio, en relación con las expectativas y responsabilidades de individuos y grupos. La comunicación debe ser eficaz en todos los niveles de la organización (tanto hacia abajo como hacia arriba y a lo largo de la misma) y con personas ajenas a la organización.

¹⁰ http://www.auditool.org/index.php?option=com_content&view=article&id=290:el-informe-coso-i-y-ii&Itemid=56

5. Monitoreo.

Es la supervisión, evaluación y reporte de las novedades encontradas.

Componente	Factores de control clave
MONITOREO	Supervisión continua de la administración
	Evaluación aplicada por Auditoría interna
	Comunicación de las deficiencias de control interno

Grafico 6. Factores de Monitoreo. Fuente: Informe Coso

Supervisión continuada.- Es el tipo de supervisión diaria que se realiza.

Evaluaciones puntuales.- Son las evaluaciones periódicas efectuadas para encontrar novedades.

Comunicación de las deficiencias de control interno.- Son los reporte de las evaluaciones.

Estructura que plantea el método coso.

La empresa traza sus objetivos que pueden ser anuales para mejorar su eficiencia de las operaciones, teniendo en cuenta la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes, salvaguardando los recursos que posee y se revisara todos los posibles riesgos que puede incurrir la empresa para lograr sus objetivos, con lo cual se plantean las actividades de control para minimizarlos y actividades de supervisión para la evaluación de la calidad de procesos.

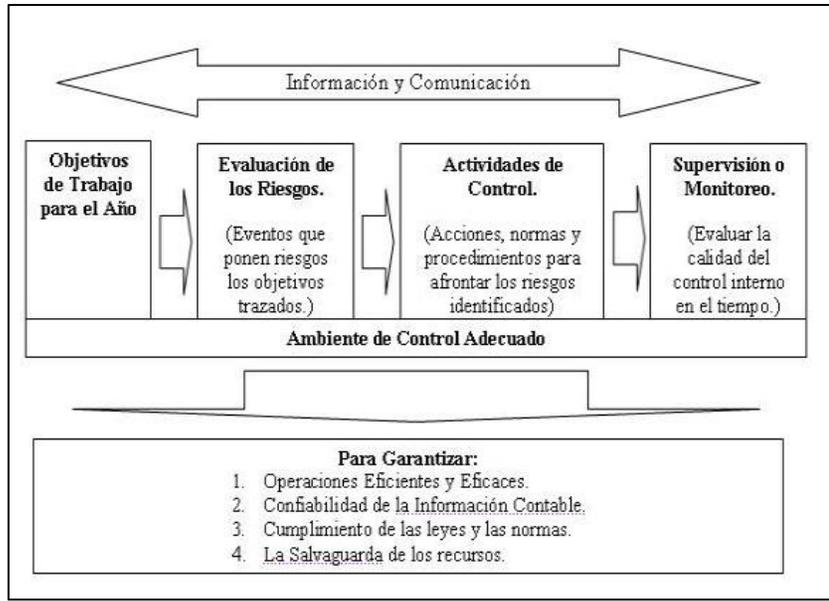


Gráfico. 6. Estructura del método COSO Fuente: Auditool

En el presente capítulo hemos podido constatar que los métodos de control han existido siempre pero a partir de los años 90 se han tratado de unificar sus diferentes ideologías, con lo cual surgieron dos informes como los más importantes el método COSO y el método COCO, los cuales dieron los parámetros iniciales de los diferentes componentes que se debe evaluar para mejorar la comunicación, dirección y control dentro de la compañía de tal forma que se evite los fraudes, todo esto con unos costos razonables, en cuanto a la selección del método más idóneo para las empresas constructoras el método Coso es el mejor por la calidad de información que se requiere y la complejidad de la estructura de las mismas.

4.3 aplicación del método seleccionado

Para determinar los problemas básicos que tienen las empresas constructoras se escogió una empresa típica, por lo cual se comenzó a estudiar cuales era su estructura para evitar cualquier riesgo de fraude, desperdicio o daño involuntario de sus bienes, perjudicando sus niveles de ingresos, motivo por el cual para la valoración del nivel de confianza y nivel de riesgo de Constructora XYZ se utiliza cuestionarios de control interno bajo los preceptos del informe COSO a toda la Organización basándose en la

matriz de riesgo y confianza, utilizada en las auditorías de control interno. Y utilizando cuestionarios que permiten realizar el trabajo de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

El cuestionario consiste en una serie de instrucciones que debe seguir o responder el auditor. Si se trata de una pregunta, la respuesta (que suele ser normalmente “sí” o “no” o “no aplicable”) se anota alado de la pregunta y a partir de ellos se podrá construir el nivel de confianza y riesgo de la compañía tal como se ve en la siguiente tabla. Teniendo en cuenta que los niveles de riesgo determinarán la profundidad y alcance de las pruebas sustantivas que se aplicarán a través de los programas detallados de auditoría, así como el tamaño de la muestra. Identificado el nivel de riesgo, luego de la evaluación profunda amplia de los controles internos, el auditor expresará una conclusión preliminar sobre la cuenta o rubro evaluados.

Tabla 7:

Matriz de nivel de riesgo y confianza

MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA		
RANGO %	CONFIANZA	RIESGO
15-50	Baja	Alto
51-75	Media	Medio
76-100	Alta	bajo

Y para la evaluación de los cuestionarios se utilizó la siguiente regla de decisión.

Tabla 8:

Valoración para la evaluación de cuestionarios.

VALORACIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE CUESTIONARIOS		
RESPUESTA	VALORACIÓN	CALIFICACIÓN
SI	10	Cumple al 100%
SI	7	Se cumple en más del 75%
Si	5	Se cumple en un máximo del 50%
Si	3	Se cumple en un máximo 30%
NO	0	Mínimo

Para la determinación del nivel de confianza se siguió una simple ecuación

Nivel de confianza = Calificación total / ponderación Total * 100

Nivel de riesgo 0 100% - Nivel de confianza

4.4 análisis de resultados área administrativa

Ambiente de control

En lo correspondiente a ambiente de control

- No existen códigos de conducta.
- No hay valores establecidos.
- NO hay evaluaciones de desempeño
- No se toma en cuenta las habilidades y capacidades de los empleados.
- NO existe auditoría interna.
- No se acata las sugerencias que provengan de fuentes externas ni internas.
- No existen planeamientos estratégicos.
- Se han definido funciones, pero muchas veces se han designado puestos funciones que al puesto no le correspondería realizar.
- Aun que se ha definido que las jerarquías están bien definidas sus funciones no están claras.
- Los mecanismos de sanación están en discreción del propietario.

Para ver el desarrollo completo ir al anexo 2.

Tabla.9:

Tabla de ambiente de control

Componente	FACTORES DE CONTROL CLAVE	Puntuación	Nivel confianza	Nivel de riesgo
AMBIENTE DE CONTROL	INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS	0	Baja	Alto
	COMPROMISO DE LA COMPETENCIA PROFESIONAL	0	Baja	Alto
	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN O COMITÉ DE AUDITORIA	0	Baja	Alto
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	0	Baja	Alto
	VALORACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	15/40	Baja	Alto
	POLÍTICAS Y PRACTICAS DE RECURSOS HUMANOS	5/50	Baja	Alto

Valoración de riesgo.

- No existe mecanismo para dar a conocer los objetivos.
- No existen objetivos operacionales.
- No existen objetivos financieros.
- No existen objetivos de cumplimiento de reglamento.
- No se encuentra completamente equipada las instalaciones para soportar siniestros de desastre naturales.
- No hay planes de evacuación, ni se han realizado simulacros.
- Existe seguro para vehículos, pero no para las instalaciones.
- No existen mecanismo de gestión de cambio

Para su desarrollo ver anexo 2.

Tabla 10.

Valoración de riesgo

Componente	Factores de control clave	Puntuación	Nivel confianza	Nivel de riesgo
VALORACIÓN DE RIESGOS	Objetivos de la entidad y su difusión	3/40	bajo	alto
	Riesgos potenciales para la compañía	12/30	bajo	Alto
	Gestión para el cambio	0/10	bajo	alto

Actividades de control

- No existe control interno para evitar riesgos.
- Se revisa algunos informes, pero no con la suficiente seriedad del caso y se deja a un lado reportes importantes.
- Existe ciertos procesos que generan información, aunque no en la cantidad necesaria y de los puntos más relevantes.
- No están asegurados todos los activos.
- Si se realiza un inventario y se los revisa periódicamente.
- No hay indicadores de rendimientos
- Falta segregar las funciones correctamente.

Para ver el desarrollo ir al anexo 2

Tabla 11.

Actividades de control

Componente	Factores de control clave	valor	Nivel de confianza	Nivel de riesgo
ACTIVIDADES DE CONTROL	Análisis de la dirección	0/10	Bajo	Alto
	Gestión directa de funciones por actividades	5/20	Bajo	Alto
	Proceso de información	5/10	Bajo	Alto
	Controles físicos	15/20	Medio	Medio
	Indicadores de rendimiento	0/10	Bajo	Alto
	Segregación de funciones	5/10	Medio	medio

Información y comunicación

- Pocos son los empleados que conocen a cabalidad sus funciones, responsabilidades y derechos.

- No existe información acerca del avance del cumplimiento de objetivo en todos los niveles.
- No existen canales de comunicación claros.
- Existen estados financieros bajo normas nacionales e internacionales que se elaboran en el tiempo respectivo.
- Pero la información generada no es utilizada.
- No hay evaluación profesional sobre la seguridad de su base informática

Para su desarrollo ver anexo 2.

Tabla 12.

Información y comunicación

Componente	Factores de control clave	Valor	Nivel de confianza	Nivel de riesgo
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Información en todos los niveles	2,5/40	bajo	alto
	Información de los estados financieros	60/60	alto	bajo
	Información como herramienta de supervisión	7,5/20	bajo	alto
	Información sobre la gestión	7,5/10	medio	medio
	Comunicación por objetivos	0/10	bajo	bajo

Monitoreo

- NO existe monitoreo continuo de la administración.
- No existe seguimiento al cumplimiento de los objetivos
- NO existe evaluación de desempeño del personal.
- No se realiza evaluación de gestión.
- No existen recomendaciones de gestión pues nunca se ha hecho una auditoria.
- Solo se ha realizado auditoria de estados financiero.

Tabla 13

Monitoreo

Componente	Factores de control clave	valor	Nivel de confianza	Nivel de riesgo
MONITOREO	Supervisión continua de la administración	2,5/30	bajo	alto
	Evaluación aplicada por Auditoría interna	0/30	bajo	alto
	Comunicación de las deficiencias de control interno	15/20	medio	medio

4.5 resultado del análisis del área financiera

Activo disponible

- Se realizan depósitos cada 24 horas
- La mayoría de los egresos de caja chica son respaldados con vale, salvo salidas del propietario.
- Los arqueos de caja chica se hacen semanalmente
- El fondo de caja chica con frecuencia es muy bajo para las necesidades que se presentan.
- No hay políticas por escrito, solo supuestos que aplica el contador general.
- Existe sobrecarga de trabajo al contador general.
- Existe conciliación cada cierto tiempo, pero debe hacer artimaña para cuadrar salidas de dinero sin respaldo por parte del propietario.
- NO todas las cuentas tiene firmas conjuntas.
- Valoración 47,5/ 110

Nivel de confianza baja

Nivel de riesgo Alto.

Para el desarrollo ver anexo 3.

Activos exigibles

- Se otorgan crédito a los clientes.
- Se proporcionan crédito a los funcionarios y empleados.

Valoración 12/20

Nivel de confianza medio

Nivel de riesgo Medio

Para ver el desarrollo ir al anexo 3

Activo realizable

- Se lleva registro kardex
- Pero no se realiza el kardex para todos los productos.
- No se han definido las responsabilidades del personal de bodega.
- No todos los ingresos a bodega están documentados.
- La constancia física es anual y no de manera eficiente.
- Las bodegas no cuentan con todas las cualidades para el correcto mantenimiento de bienes
- La persona que lleva los registros es distinta que la persona que custodia.
- No existen políticas de inventarios.

Valoración 27,5/80

Nivel de confianza bajo

Nivel de riesgo alto

Para ver el desarrollo ir al anexo 3

Pasivo

- Los documentos se encuentran con las debidas firmas de autorización.
- No existen políticas de endeudamiento.
- Los archivos están bajo cuidado del contador.
- Existe retraso en el pago de proveedores.
- Se llevan auxiliares contables por cada tipo de obligación.

Valoración 25/50

Nivel de confianza medio

Nivel de riesgo medio

Para ver el desarrollo ir al anexo 3

Ingresos

- Se posee documentos numerados de los ingresos por conceptos de ventas de la compañía.
- Se mantiene subcuentas auxiliares por cada producto.
- Los pedidos de los clientes están sujetos a revisión.
- No hay políticas.
- Además la compañía cuenta con ingresos adicionales.

Valoración 50/60

Nivel de confianza alto

Nivel de riesgo bajo

Para ver el desarrollo ir al anexo 3

Egresos

- Se posee documentos pre numerados de los egresos de efectivo
- La compañía cubre viáticos
- Existe una autorización previa a la ejecución de los egresos.
- Existe una adecuada segregación de funciones.
- Se encuentran centralizadas en un solo departamento todas las funciones relacionadas con los egresos.
- Existen controles de egresos.

Se paga puntualmente a los empleados.

Valoración 90/60. Nivel de confianza alto

Nivel de riesgo bajo. Para ver el desarrollo ir al anexo 3.

En este capítulo se pudo constatar la debilidad que presentan la empresa constructora, especialmente en la parte de la ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL,

dejando muchas oportunidades de fraudes, por la mala comunicación existente, además de eso se ha determinado que existe proceso relacionados en caja chica que son muy susceptibles, existen perdidas muy importantes por la falta de una adecuada capacitación del personal e informalidad con que se trabaja. Además de observar que la selección, inducción y capacitación del personal le puede provocar que exista muchos errores en sus funciones.

Con la información proporcionada de la metodología seleccionada, se han obtenido las debilidades y fortalezas típicas, de ese tipo de empresas, con lo cual se las ha evaluado por el impacto que tendrían para seleccionar las más relevantes. Lo mismo que las oportunidades y amenazas más relevantes teniendo en cuenta las áreas Políticas, Económicas, sociales y tecnológicas que podrían afectar seriamente a esta industria.

4.6 análisis Pest

Político.

En lo que respecta a la situación política del país esta se encuentra cruzando una dura crisis, donde se ve reflejada por las constantes marchas, mostrando con ello un clima de inseguridad.

Junto con eso está la alineación ideológica del régimen, que es de tipo izquierda, por lo cual se va alineando a países comunistas como China y otros países del medio oriente, alejándose de socios tradicionales como estados unidos y Europa.

La nueva ley de plusvalía, ha hecho que muchas de las personas piensen si es recomendable o no invertir en la construcción, pues su inversión no tendría la misma rentabilidad que tendría solo unos meses atrás.

El incremento del déficit del estado, puede ser que se financie vía crédito del BIESS reduciendo con eso la liquides para préstamo del sector de la construcción.

El aumento de aranceles para disminuir importaciones ha elevado ciertos productos de la construcción sobre todo en lo concernientes a insumos eléctricos que son importados.

El poner tope a las utilidades incrementaría la liquidez de las empresas, lo cual beneficiaría a nuevos proyectos.

Económico

El aumento promedio de los ingresos de las familias urbanas que según el INEC en las estadísticas presentadas 2012 llegan a 893¹¹ dólares mensuales.

Aumento del nivel de educación por parte de los habitantes, sobre todo de tercer y cuarto nivel.

Incremento del PIB en el año 2014, fue 3,8% uno de los más altos de la región.¹²

La tasa de desempleo está al 3,9%. Lo cual indica que hay liquidez en la economía.¹³

Más del 44,47% de la población gana más que el salario mínimo.¹⁴

Deuda externa pública como porcentaje del PIB 17,40%

Inflación anual 4,36%

Tasa de interés activa 8,06%

Riesgo País 1019.¹⁵

Social

Valor de la canasta familiar 609 dólares.¹⁶

¹¹ http://www.inec.gob.ec/Enighur /Analisis_ENIGHUR%202011-2012_rev.pdf

¹² <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/782-en-2014-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-en-38-es-decir-35-veces-m%C3%A1s-que-el-crecimiento-promedio-de-am%C3%A9rica-latina-que-alcanz%C3%B3-11>

¹³ <http://www.elcomercio.com/actualidad/inec-desempleo-ecuador-pobreza-economia.html>

¹⁴ <http://www.elcomercio.com/actualidad/inec-desempleo-ecuador-pobreza-economia.html>

¹⁵ <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>

Remesas de migrantes 547 millones de dólares.

Tecnológico.

Es un sector que en años atrás su nivel de avance tecnológico era muy lento, y las normas de construcción no tenían grandes cambios, pero a partir de la última década se han aceptado cambios significativos en lo que concierne a los materiales, e insumos de trabajo, pues actualmente se está trabajando con bastante materiales prefabricados, el uso de nuevas lozas, la utilización de normas de seguridad en el uso de andamios y sobre todo el uso de estructuras metálicas.

4.7 matriz de planeación estratégica foda y sugerencias para la empresa estudiada.

Tabla 14:

Matriz De Planeación Estratégica FODA

	fortaleza	debilidad
	Existen estados financieros bajo normas nacionales e internacionales que se elaboran en el tiempo respectivo.	No existen canales de comunicación claros.
	Los sistemas informáticos son seguros	NO existe monitoreo continuo de la administración.
	Se conoce la jerarquía de la empresa , aunque nunca se ha plasmado en papel	No se realiza evaluación de gestión.
	Existe un departamento de recursos humanos, aun que debe mejorar	Falta segregar las funciones correctamente.

	Varios años de experiencia y conocimiento del mercado, que facilita cartera de créditos a otras I: financieras	
	Obtención de crédito fácil por parte de instituciones financieras	
		Su nivel de activos bajo para obtener crédito suficiente en las instituciones financieras para desarrollar programas urbanísticos grandes.
oportunidad		
Alto nivel de ingreso de los habitantes de la ciudad de Guayaquil	Definir responsabilidades en los departamentos encargados de promoción y venta dándole como objetivo captar la mayor cantidad de clientes teniendo como precepto que ahora disponen de mayores recursos	Mejorar los canales de comunicación entre obra y proyectos para que se conozcan las nuevas necesidades y gustos de los clientes, tener la facilidad de realizar cambios en las obras entre otros.
Incremento de la tasa de crecimiento de la ciudad	Definir responsabilidades en los departamentos encargados de promoción y venta dándole como objetivo captar la mayor cantidad de clientes teniendo como precepto que ahora disponen de mayores recursos	crear un mayor control de los gustos de los clientes y las zonas que se pueden atacar, entregando mayor información al área administrativa
Aumento de los matrimonios y uniones libres	Definir responsabilidades en los departamentos encargados de promoción y venta dándole como objetivo captar la mayor cantidad de clientes teniendo como precepto que ahora disponen de mayores recursos	
amenaza		
Disminución de créditos para la vivienda por parte del BIESS	Analizar los estados financieros y estructura organizacional para descubrir áreas donde se puede	

	disminuir costos	
Disminución de créditos para la vivienda por déficit fiscal		
Aumento de los costos de los terrenos para urbanizar		

Luego de estudiar las condiciones externas e internas de la empresa se puede apreciar que los principales puntos a mejorar dentro de la organización es definir claramente su estructura, sus funciones y responsabilidades.

Tabla 15:

Recomendaciones Para La Empresa Constructora

ACTIVIDADES	RESULTADO ESPERADO	Observación
Realizar un manual de control interno	Elaborar políticas y procedimientos que deban mejorar la toma de decisiones	Ver anexo 4
Estructurar organigrama institucional	Definir la cadena de mando y división de trabajo, diseñar el organigrama actual y realizar un organigrama más estructurado	Ver anexo 5
Manual de procedimiento y responsabilidades	Detallar las funciones de cada miembro	Ver anexo 6
Crear las bases para la elaboración del manual de procedimiento de evaluación del personal	Poder conocer las fortalezas y debilidades del personal de la constructora	Ver anexo 7
Crear indicadores de gestión	Determinar cuánto se ha mejorado un año respecto al otro para alcanzar metas	Ver anexo 8

Elaboración autor

Los principales problemas de la compañía no son operativos, sino más bien de administración y organización, en cierta forma por ser una empresa familiar en la cual se da muchas funciones que no le corresponde a una sola persona por el hecho de tenerle confianza, no se capacita a personas para reemplazar puestos, ni hay expectativas de crecimiento. Motivo por el cual la estructura organizacional es el punto en que se debe trabajar primeramente, luego establecer mesas de dialogo, en que cada miembro se comprometa a realizar sus funciones y solo sus funciones, creando con ellos actas de compromiso, y recordando que se debe trabajar por el bien de la compañía y no considerar la constructora más como un patrimonio familiar, aun que lo sea, sino que todos son colaboradores y los puestos deben ser ganados por esfuerzos y méritos.

En cuanto al control interno del área financiera es necesario mejorarlo tal como se lo propuso en las recomendaciones, pues hay que pensar que no siempre pueden existir personas honradas y el riesgo que se presente un desfaldo es grande. Además de eso hay una gran pérdida por la aceptación de facturas sin las debidas normas. Se puede decir que esta es una compañía solida pero sino realiza unos cambios estructurales pronto en el mediano o largo plazo que comiencen a ingresar compañías más eficientes puede correr serio peligro que continúe.

4.8 implementación de las recomendaciones

Análisis de los involucrados.

Para la reestructuración del organigrama las personas involucradas principalmente van a ser el Gerente general, el administrador. El gerente financiero y el contador. Y los nuevos puestos que se van a crear es jefe de recursos humanos y administrador.

Tabla 16:

Análisis de involucrados

INVOLUCRADO	PODER Y LIDERAZGO	RECURSOS	POSTURA	LINEA DE ACCIÓN
-------------	-------------------	----------	---------	-----------------

GERENTE GENERAL	Gran poder y liderazgo	Muchos recursos	partidario	
GERENTE FINANCIERO	Gran poder y liderazgo	Algo de recursos	Opositor moderado	Negociar y hacerle comprender que sus funciones son la de velar por la liquidez de la compañía y no la administración de operaciones.
ASISTENTE RECURSOS HUMANOS	Poco poder y poco liderazgo	Poco recursos	Partidario	
CONTADOR	Poco poder y liderazgo medio	Pocos recursos	Opositor moderado	Explicarle que al reducirle funciones que no le compete lo va a volver más productivo en las labores que le concierne.

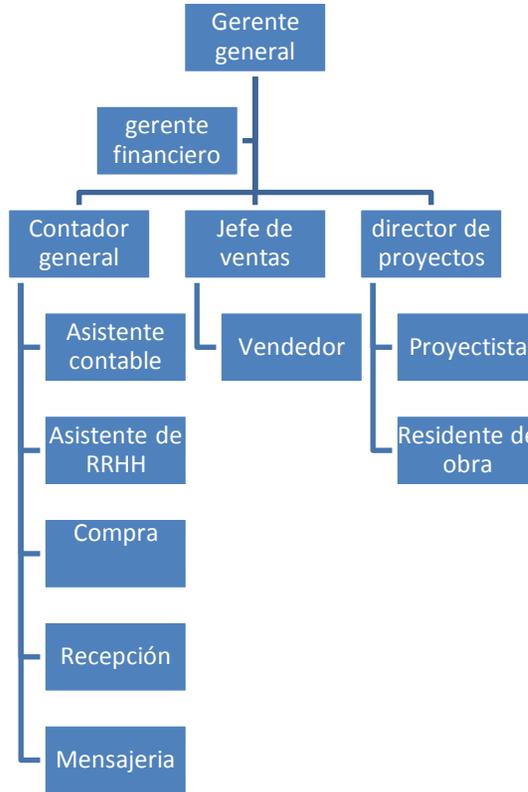


Grafico 7. Organigrama actual de la compañía

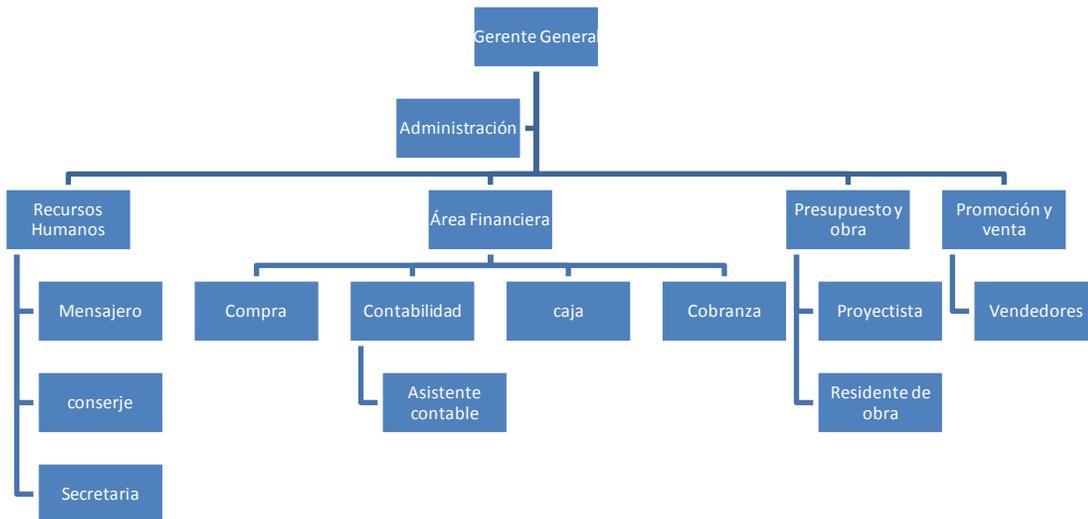


Grafico 8. Organigrama sugerido para la compañía

Análisis de los recursos que se debe disponer

Se trata de determinar que recursos físicos son necesarios para realizar el cambio, desde infraestructura, mobiliario hasta recursos humanos indicando quienes son las personas que son las responsable de proveerlos y una explicación de cómo van a ser utilizados.

Tabla 15:

Recursos necesarios para cumplir las estrategias.

Elementos para gestionar el cambio organizacional	Responsable	Observación
Infraestructura física	Gerente General y Jefe financiero	Al haber más puestos es necesaria una ampliación de las oficinas y reestructura en los puestos de trabajo.
Equipos necesarios para el cambio	Administración y jefe financiero	Para los muebles, y equipos técnicos como computadoras, teléfonos etc.
Personal adicional	Jefe de recursos humanos	Es el encargado de seleccionar, inducir y capacitar al nuevo personal que se requiere
Medio de comunicación	Gerente general y administrador	Por medio de circulares, reuniones y correos electrónicos
Fijación de objetivos	Gerente General, administrador y Jefe de cada área.	Se debe de realizar las actas de compromisos que serán verificados los avances en cada reunión.

Secuencia y programación de actividades

Son los pasos que deben realizarse, para que se cumplan las estrategias, donde cada objetivo tiene a la ves sub pasos que deberán realizarse.

Reunión con los principales jefes de área

Explica el objetivo de la reestructuración del organigrama e implementación de controles en diferentes puestos

Diseñar organigrama

1. realizar una reunión informal donde se presenta un bosquejo tentativo del nuevo organigrama
2. Recibir observaciones y sugerencia por parte de los presentes.
3. Realizar un bosquejo del organigrama con las sugerencias

Elaborar Manual de procedimientos y funciones

1. Una vez que cada jefe conoce su puesto y quienes son los que están debajo de él, encargarle que realice un manual de procedimiento de su área
2. El departamento de recursos humanos prestará el formato para realizar el análisis de puesto.
3. El empleado junto con el jefe proporcionaran la información y una vez recopilada toda la información por departamento, se la enviara a RRHH
4. RRHH recopilara en un folio todos los formatos entregados y formara el manual de puestos y funciones de toda la organización.

Redactar política para cada puesto y área

1. las políticas generales serán redactadas por parte de la gerencia
2. se presentaran las políticas y se discutirán sobre ellas

Elaborar manual de evaluación del personal

3. Se firma una acta de compromiso entre jefes de área para aceptar y promulgar nuevas políticas

4. comunicar las políticas a todos los empleados, por medio de folletos.

1. el departamento de recursos humanos generara un formulario para que el propio evaluado califique su trabajo, otro para el jefe y finalmente otro con la evaluación de personas de otro departamento que interrelacionan con él.

Contratar a nuevo personal para nuevas funciones

1. se verifica si internamente no hay personal que cubra con los requisitos, en caso de no existir se hará una publicación en un medio de comunicación y se seleccionara la personal

Capacitar e inducir al nuevo personal

Por parte de RRHH sobre las políticas y el jefe de cada área sobre su puesto.

Grafico 9. Programación de actividades

Elaboración y comprobación de supuestos.

Que supuestos estamos aplicando para defender nuestra idea, dependiendo de ellos se pueden cambiar las actividades, siempre son lo más realistas posibles.

ACTIVIDADES

Reunión con los principales jefes de área

SUPUESTOS

No existe una fuerte oposición frente al cambio.

Diseñar organigrama	<p>Todos pretenden el bien de la empresa en conjunto</p> <p>Se está dispuesto a delegar y ceder funciones</p> <p>Existe consenso en el nuevo organigrama</p>
Elaborar Manual de procedimientos y funciones	<p>Se acataran todas las normas impuestas.</p> <p>Se realizara en cortos periodos de tiempo</p> <p>Existe compromiso entre los jefes de cada área por el buen resultado de los datos</p>
Redactar política para cada puesto y área	<p>Son políticas justas y todos están de acuerdo con ellas.</p> <p>Son divulgadas correctamente</p> <p>Se las hace cumplir.</p>
Elaborar manual de evaluación del personal	<p>Sera respaldado plenamente por la gerencia, y se tomaran en cuenta para premios o sanciones</p>
Contratar a nuevo personal para nuevas funciones	<p>No existe personal idóneo dentro de la compañía</p>
Capacitar e inducir al nuevo personal	<p>Se transmite correctamente la cultura organizacional.</p>

Grafico 10.Supuestos

Cuanto me costaría poner en práctica cada estrategia que estoy diseñando, es un aproximado, si los costos son más grandes que los beneficios es preferible no realizar nada.

ACTIVIDADES	COSTOS
Reunión con los principales jefes de área	NINGUNO
Diseñar organigrama	Sesión extraordinaria en un centro recreativo un fin de semana costos 2000 dólares. Incluye comida y hospedaje
Elaborar Manual de procedimientos y funciones	Horas hombre 20 horas a un costo de 20 dólares la hora seria 400 dólares, teniendo como referencia 6 jefes en el área administrativas \$2.400.
Redactar política para cada puesto y área	400 dólares horas hombre, más los gastos de imprenta y distribución 50 dólares.
Elaborar manual de evaluación del personal	400 dólares horas hombre, más los gastos de imprenta y distribución 50 dólares.
Contratar a nuevo personal para nuevas funciones	Anuncios en medios de comunicación periódico 40 dólares, horas hombre por parte de recursos humanos 200 dólares.

Capacitar e inducir al nuevo personal

Folletería y tiempo hombre de capacitación 500 dólares

Remodelación y ampliación de oficina

5000 dólares

Grafico 10. Costos.

Indicadores de gestión

Cuáles son los principales indicadores actuales, para poder compararlos luego de un tiempo que se ha implantado la estrategia.

Tabla 15:

Indicadores de gestión.

PROCESO	FÓRMULA O DESCRIPCIÓN	VALOR ACEPTABLE	RESPONSABLE MEDICIÓN	FRECUENCIA MEDIDA	REGISTROS / INFORMACIÓN
PEDIDOS DE CLIENTES	Nº Reclamaciones por incumplimiento contractual	< 2% año			Reclamaciones Recibidas
COMPRAS	Nº No Conformidades a Proveedores	<8 año			Partes de no conformidad
FORMACIÓN	Cumplimiento del Plan Anual	> 80%			Fichas de Formación
PLANIFICACIÓN TRABAJOS	Cumplimiento de Plazos	< 3meses			Cronogramas de Obra
EJECUCIÓN DE TRABAJOS	Nº Reclamaciones de Clientes	< 6 Año			Partes de No conformidad
ENTREGAS PROMOCIÓN	No superar plazo entrega contractual	< 3 meses			Escrituras
ENTREGAS CONSTRUCCIÓN	No superar plazo entrega contractual	< 3 meses			Acta de Recepción

SERVICIO POSTVENTA	Días que median entre notificación por cliente y contacto del Encargado de Obra	< 3 días hábiles			Reclamaciones Recibidas
SERVICIO POSTVENTA	Días que median entre notificación por cliente y resolución incidencia	< 15 días hábiles			Reclamaciones - Notificaciones resolución
SATISFACCIÓN CLIENTES OBRAS	% Encuestas > 12 Puntos	> 70%			Encuestas Recibidas
SATISFACCIÓN CLIENTES PROMOCIONES	% encuestas > 14 Puntos	> 70%			Encuestas Recibidas
NÓMINAS	Día pago nómina	< tercer día del mes siguiente			Transferencias
NÓMINAS	Entrega nómina	< día 10 del mes siguiente			Copia nóminas de Admón.
CIERRES DE NC	Tiempo que media entre la apertura y el cierre del Acta	< 2 meses			Actas de AC / NC
SINIESTRALIDAD	Mantener el índice de siniestralidad de 2014	≤6			Informes
INSPECCIONES SEGURIDAD	Visitas del municipio	2 veces			Informes del municipio
CONSUMO DE PAPEL	Mantener el consumo del año 2.014	≤ 2014			Control Consumos
CONSUMO DE ENERGIA ELÉCTRICA OFICINA	Mantener el consumo del año 2.014	≤ 2008			Control Consumos
CONSUMO DE AGUA OFICINA	Reducción sobre año 2.014	70%			Control Consumos
GENERACIÓN Residuos	Reducción Tm/Vivienda con respecto al 2014	10%			Cantidad de viajes con desperdicios
CONSUMO GASOIL	Reducción gal/Km recorrido con respecto al 2014	3%			facturas gasolineras
CONSUMO AGUA EN OBRA	Reducir el promedio de m ³ terminada de las dos últimas promociones en un 3%	≤ 80 m ³ x obra			Facturas

Capítulo 5 modelo de implantación de controles internos para empresas constructoras

Luego de realizar el análisis del sector de la construcción en el Ecuador y un Análisis a una de las empresas representativas del nicho que estamos interesados, se ha llegado a definir el siguiente Modelo de implantación de modelo de Control que permitirá un desarrollo continuo del mismo a lo largo del tiempo. Es cierto que muchas veces los cambios se han realizado por las presiones evolutivas que se van acumulando a través de todos estos años, y solo se espera el detonante que impulse a los empresarios que en muchos de los casos son empresas familiares a realizarlo. Pero estos cambios pueden ser tranquilos si se realiza progresivamente o de golpe cuando estos necesitan ser implantados drásticamente en cortas unidades de tiempo.



Gráfico. 11. Modelo de implementación de controles internos

5.1 análisis interno de la empresa

Para la realización de este punto es indispensable que los altos ejecutivos de las empresas que generalmente son empresas familiares estén de acuerdo en realizar un cambio y tratar con esta como una empresa de sociedad anónima donde se busca el lucro de los accionistas en un periodo de tiempo determinado y cada uno de sus funcionarios tienen sus roles bien definidos. Al realizar una auditoría interna de los controles de la administración, de cada una de las áreas se utilizará el método COSO y cada uno de sus parámetros de estudio.

1. Entorno de control,
2. Evaluación de los Riesgos,
3. Actividades de control,
4. Información y comunicación, y
5. Supervisión o Monitoreo

Entorno de control.- existirá dos tipos de respuesta la cual es un SI o No, en el caso de ser no la valoración es 0, y en el caso de ser si esta podrá tomar valores de 1 a 100% dependiendo del grado de cumplimiento. En cada una de las casillas debe escribirse la observación, la cual será la razón de la calificación del factor. De preferencia dicha evaluación debe ser realizada por persona ajena de la empresa, para que no exista factores que influyan en las respuestas, al realizarse la entrevista con los administrativos en este punto, se buscare el anonimato para que sea lo más sincera posible las respuestas.

Tabla 16:

Ambiente de control

Componente	Factores de control clave	Preguntas	Resp	Valor	Obs
DE CONTROL	INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS	¿Existe un código de conducta?			
		Existe valores establecidos dentro de la compañía			

	Se realiza evaluación de desempeño de cada uno de los colaboradores			
COMPROMISO DE LA COMPETENCIA PROFESIONAL	¿Se toma en cuenta las habilidades y conocimientos de cada empleado para mejorar su nivel de competencia?			
CONSEJO DE DIRECTORES O COMITÉ DE AUDITORIA	¿Trabaja conjuntamente la administración de la compañía con la auditoría interna?			
	¿Acata la administración de la compañía las acciones correctivas emitidas por auditoría interna?			
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	¿Se encuentra definida la estructura organizacional en la compañía?			
	¿La compañía cuenta con una planeación estratégica?			
VALORACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	¿Se han designado responsabilidades y estas han sido asumidas?			
	¿Se encuentran separadas las funciones de carácter incompatibles?			
	¿Existe una adecuada segregación de funciones de tal forma que ninguna persona se hace cargo de una transacción completa?			
	¿Se encuentran bien definidas las jerarquías dentro de la compañía?			

POLÍTICAS Y PRACTICAS DE RECURSOS HUMANOS	¿Existe un procedimiento de selección, inducción y capacitación establecido dentro de la compañía?			
	¿Existe un departamento de RRHH?			
	¿La compañía realiza rotaciones de personal?			
	¿Se encuentran establecidos los mecanismos de sanación dentro de la entidad?			
	¿Existe un manual de funciones?			

Valoración de riesgo.- existirá dos tipos de respuesta la cual es un SI o No, en el caso de ser no la valoración es 0, y en el caso de ser si esta podrá tomar valores de 1 a 100% dependiendo del grado de cumplimiento. En cada una de las casillas debe escribirse la observación, la cual será la razón de la calificación del factor. De preferencia dicha evaluación debe ser realizada por persona ajena de la empresa, para que no exista factores que influyan en las respuestas, al realizarse la entrevista con los administrativos en este punto, se buscara el anonimato para que sea lo más sincera posible las respuestas.

Tabla 17:

Valoración de riesgos

Comp onent e	Factores de control clave	Preguntas	Resp	Valor	Obs
VALORACIÓN DE RIESGOS	Objetivos de la entidad y su difusión	¿Existen mecanismos para dar a conocer los objetivos de la entidad?			
		¿Existen objetivos operacionales en la institución?			
		¿Existen objetivos financieros en la institución?			
		¿Existen objetivos de cumplimiento acerca de leyes y reglamentos?			
	Riesgos potenciales para la compañía	¿Se encuentran adecuadamente equipadas las instalaciones de la compañía para enfrentar siniestros?			
		¿Se encuentran identificados los seguros para la compañía?			
		¿Los empleados cuentan con los implementos de trabajo adecuados para realizar sus labores?			
	Gestión para el cambio	¿Existen mecanismos que gestionen el cambio en la compañía?			

Actividades de control.- existirá dos tipos de respuesta la cual es un SI o No, en el caso de ser no la valoración es 0, y en el caso de ser si esta podrá tomar valores de 1 a 100% dependiendo del grado de cumplimiento. En cada una de las casillas debe escribirse la observación, la cual será la razón de la calificación del factor. De preferencia dicha evaluación debe ser realizada por persona ajena de la empresa, para que no exista factores que influyan en las respuestas, al realizarse la entrevista con los administrativos en este punto, se buscara el anonimato para que sea lo más sincera posible las respuestas.

Tabla 18:

Actividades de control

Comp onente	Factores de control clave	Preguntas	Resp	Valor	Obs
ACTIVIDADES DE CONTROL	Análisis de la dirección	¿Se realiza un control interno previo para evitar los riesgos?			
	Gestión directa de funciones por actividades	¿Los responsables de diversas actividades revisan los informes sobre los resultados logrados?			
		¿Se aplican las medidas de prevención consideradas en el control interno previo?			
	Proceso de información	Existen procesos para generar información			
	Controles físicos	¿Se encuentran asegurados los activos de la compañía?			

		¿Se realizan recuentos físicos en los cuales se compruebe periódicamente su existencia física con los registros de la compañía?			
	Indicadores de rendimiento	¿Se encuentran establecidos indicadores de rendimiento?			
	Segregación de funciones	¿Existe una adecuada segregación de funciones?			

Información y comunicación.- existirá dos tipos de respuesta la cual es un SI o No, en el caso de ser no la valoración es 0, y en el caso de ser si esta podrá tomar valores de 1 a 100% dependiendo del grado de cumplimiento. En cada una de las casillas debe escribirse la observación, la cual será la razón de la calificación del factor. De preferencia dicha evaluación debe ser realizada por persona ajena de la empresa, para que no exista factores que influyan en las respuestas, al realizarse la entrevista con los administrativos en este punto, se buscara el anonimato para que sea lo más sincera posible las respuestas.

Tabla 19:

Información y comunicación

Compo nente	Factores de control clave	Preguntas	Resp	Valor	Obs
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Información en todos los niveles	¿Conoce el personal sus funciones, responsabilidades y derechos?			
		¿Existe información acerca del avance del cumplimiento de objetivo en todos los niveles?			

	¿Se utilizan canales de comunicación en la compañía?			
	¿Se consideran adecuados los canales de comunicación utilizados en la compañía?			
Información de los estados financieros	¿Existe información de los estados financieros?			
	¿Se aplican los principios de contabilidad generalmente aceptados?			
	¿Se aplican los NIIFS dentro de la compañía?			
	¿Los sistemas informáticos se consideran seguros para el manejo de la información financiera?			
	¿La información de los estados financieros se ajusta a la normativa exigida por la superintendencia de compañía?			
	¿Es veraz y oportuna la presentación de los estados financieros a la junta General de los accionistas y al SRI?			
Información como herramienta de supervisión	¿Es utilizada la información como herramienta de supervisión?			
	¿Se conoce en la compañía la existencia de supervisión en las labores del personal?			

	Información sobre la gestión	¿Existe una información detallada de la gestión desarrollada por la compañía?			
	Comunicación por objetivos	¿Existe una comunicación de los objetivos principales de la compañía			
		¿Los objetivos de la compañía son conocidos en todos los niveles?			

Monitoreo.- existirá dos tipos de respuesta la cual es un SI o No, en el caso de ser no la valoración es 0, y en el caso de ser si esta podrá tomar valores de 1 a 100% dependiendo del grado de cumplimiento. En cada una de las casillas debe escribirse la observación, la cual será la razón de la calificación del factor. De preferencia dicha evaluación debe ser realizada por persona ajena de la empresa, para que no exista factores que influyan en las respuestas, al realizarse la entrevista con los administrativos en este punto, se buscara el anonimato para que sea lo más sincera posible las respuestas.

Tabla 20:

Monitoreo

Componente	Factores de control clave	Preguntas	Resp	Valor	Obs
MONITOREO	MONITOREO CONTINUO DE LA ADMINISTRACIÓN	¿Existe un monitoreo continuo por parte de la administración?			
		¿Se da un seguimiento constante al cumplimiento de los			

		objetivos de la compañía?			
		¿Existe una evaluación de desempeño del personal con frecuencia?			
	Evaluación aplicada por Auditoría interna	¿Se ha realizado una evaluación de gestión por parte de auditoría interna?			
		¿Se da cumplimiento a las recomendaciones emitidas por auditoría interna?			
		¿Se presentan oportunamente pruebas de mejora continua?			
	Evaluaciones externas	¿Se ha dado una evaluación de gestión por parte de Auditoría externa?			
		¿Se monitorea el cumplimiento de las recomendaciones emitidas por Auditoría externa?			

Una vez realizado la auditoria de los controles de la empresa en el área administrativa también es necesario aplicar esta metodología respecto al área financiera. Sobre todo en activos, pasivos, ingresos y egresos.

Nivel de confianza de activos.- existirá dos tipos de respuesta la cual es un SI o No, en el caso de ser no la valoración es 0, y en el caso de ser si esta podrá tomar valores de 1 a 100% dependiendo del grado de cumplimiento. En cada una de las casillas debe escribirse la observación, la cual será la razón de la calificación del factor. De preferencia dicha evaluación debe ser realizada por persona ajena de la empresa, para que no exista factores que influyan en las respuestas, al realizarse la entrevista con los administrativos en este punto, se buscara el anonimato para que sea lo más sincera posible las respuestas.

Tabla 21:

Cuestionario de control interno y nivel de confianza - activos

No	Pregunta	Resp	VALOR	OBS
DISPONIBLE				
1	¿El efectivo es depositado inmediatamente 24 horas luego de su recepción?			
2	¿Están debidamente sustentados los gastos efectuados con el fondo de caja chica?			
3	¿Todos los gastos efectuados con el fondo de caja chica se respaldan con vales pre numerado?			
4	¿Se efectúan arqueos frecuentes y sorpresivos al fondo de caja chica?			
5	¿Es suficiente el fondo de caja chica?			
6	¿Existen políticas internas que controlen el manejo de las cuentas de			

	activo disponible?			
7	¿Existe una adecuada segregación de funciones para el anejo de las cuentas de activo disponible?			
8	¿Todas las cuentas bancarias están autorizadas por la gerencia?			
9	¿Se realizan conciliaciones bancarias en la compañía?			
10	¿Hay alguna persona que ajena a las funciones de pago o ingreso, concilie las cuentas bancarias?			
11	¿Existe una política de firmas conjuntas de autorización en la emisión de cheques?			
	total disponible			
EXIGIBLE				
12	¿Se otorgan crédito a los clientes?			
13	¿Se proporcionan crédito a funcionarios y empleados de la compañía?			
	Total exigible			
REALIZABLE				
14	¿Se lleva en la bodega un registro de kardex?			
15	¿Los kardex se llevan por cada producto?			

16	¿Se han fijado claramente las responsabilidades del personal de bodega?			
17	¿Se utilizan los métodos de evaluación de inventarios permitidos?			
18	¿Los ingresos a bodega cuentan con los documentos de respaldos suficientes?			
19	¿Se realiza constatación física de las existencias en bodega?			
20	¿Se encuentra los inventarios debidamente protegidos contra el deterioro físico?			
21	¿La persona que lleva el registro de inventarios es distinta de las personas encargadas de custodiarlos?			
22	¿Existen políticas internas que controlen el manejo de los inventarios?			

total realizable

Nivel de confianza de pasivos.- existirá dos tipos de respuesta la cual es un SI o No, en el caso de ser no la valoración es 0, y en el caso de ser si esta podrá tomar valores de 1 a 100% dependiendo del grado de cumplimiento. En cada una de las casillas debe escribirse la observación, la cual será la razón de la calificación del factor. De preferencia dicha evaluación debe ser realizada por persona ajena de la empresa, para que no exista factores que influyan en las respuestas, al realizarse la entrevista con los administrativos en este punto, se buscara el anonimato para que sea lo más sincera posible las respuestas.

Tabla 22:

Cuestionario de control interno y nivel de confianza - pasivo

No	Pregunta	Resp	VALOR	OBS
1	¿Los documentos se encuentran con las debidas firmas de autorización?			
2	¿Existe una política de endeudamiento por parte de la compañía?			
3	¿Existe un archivo adecuado de documentos que respaldan las obligaciones contraídas por la compañía?			
4	¿Se cumple los pagos de las obligaciones en los periodos establecidos?			
5	¿Se llevan auxiliares contables por cada tipo de obligación?			

Nivel de confianza de ingresos.- existirá dos tipos de respuesta la cual es un SI o No, en el caso de ser no la valoración es 0, y en el caso de ser si esta podrá tomar valores de 1 a 100% dependiendo del grado de cumplimiento. En cada una de las casillas debe escribirse la observación, la cual será la razón de la calificación del factor. De preferencia dicha evaluación debe ser realizada por persona ajena de la empresa, para que no exista factores que influyan en las respuestas, al realizarse la entrevista con los

administrativos en este punto, se buscara el anonimato para que sea lo más sincera posible las respuestas.

Tabla 23:

Cuestionario de control interno y nivel de confianza - ingresos

No	Pregunta	Resp	VALOR	OBS
1	¿Se posee documentos pre numerado de los ingresos por conceptos de ventas de la compañía?			
2	¿Se mantienen subcuentas auxiliares por cada producto?			
3	¿Los pedidos de los clientes están sujetos a revisión y aprobación antes de la realización por el jefe de ventas?			
4	¿Existe una total separación de funciones entre quien custodia las bodegas, el facturador y el que realiza los pedidos?			
5	¿Hay alguna política para conceder y autorizar descuentos?			
6	¿La compañía cuenta con otros ingresos adicionales?			

total

Nivel de confianza de egresos.- existirá dos tipos de respuesta la cual es un SI o No, en el caso de ser no la valoración es 0, y en el caso de ser si esta podrá tomar valores de 1 a 100% dependiendo del grado de cumplimiento. En cada una de las casillas debe escribirse la observación, la cual será la razón de la calificación del factor. De preferencia dicha evaluación debe ser realizada por persona ajena de la empresa, para

que no exista factores que influyan en las respuestas, al realizarse la entrevista con los administrativos en este punto, se buscara el anonimato para que sea lo más sincera posible las respuestas.

Tabla 24:

Cuestionario de control interno y nivel de confianza - egresos

No	Pregunta	Resp	VALOR	OBS
1	¿Se posee documentos pre numerado de los egresos de efectivo que se realizan en la compañía?			
2	¿La compañía cubre gastos de viáticos y subsistencia del personal?			
3	¿Existe una autorización previa a la ejecución de los egresos?			
4	¿Existe una adecuada segregación funciones para llevar a cabo las adquisiciones?			
5	¿Se encuentran centralizadas en un solo departamento todas las funciones relacionadas con los egresos?			
6	¿Existen controles establecidos en la compañía que regulen los egresos?			
7	¿La compañía cumple oportunamente con el pago de las obligaciones tributarias?			
8	¿Se lleva un archivo independiente por cada pago de impuestos?			
9	Se paga puntualmente a los empleados de la compañía			

10	¿El pago de sueldos se respalda con roles de pago firmados por cada empleado?			
----	---	--	--	--

Nivel de confianza de patrimonio.- existirá dos tipos de respuesta la cual es un SI o No, en el caso de ser no la valoración es 0, y en el caso de ser si esta podrá tomar valores de 1 a 100% dependiendo del grado de cumplimiento. En cada una de las casillas debe escribirse la observación, la cual será la razón de la calificación del factor. De preferencia dicha evaluación debe ser realizada por persona ajena de la empresa, para que no exista factores que influyan en las respuestas, al realizarse la entrevista con los administrativos en este punto, se buscara el anonimato para que sea lo más sincera posible las respuestas.

Tabla 25:

Cuestionario de control interno y nivel de confianza - patrimonio

No	Pregunta	Resp	VALOR	OBS
1	¿Existe un documento en el que conste individualmente el aporte patrimonial por parte de los socios?			
2	Los activos aportados fueron revisados y evaluados por un perito			
3	¿Se cumple con la reserva legal?			
4	¿Se han producido aumentos o disminución del capital?			
5	¿La administración es quien aprueba los dividendos y otros pagos a los accionistas y al personal de la compañía?			

6	¿La información de las relaciones del patrimonio se lleva en un libro de actas de la compañía?			
7	¿El nivel de las reservas está adecuado con las prescripciones legales y estatutarias?			
8	¿Es adecuada la salvaguardia, las acciones o extractos de inscripción?			

Objetivo de la evaluación del control.

Es poder establecer que también han descrito las empresas sus objetivos estratégicos y administrativos, verificar la funcionabilidad y aplicabilidad de la estructura organizacional políticas y procedimientos tanto administrativos financieros como operativos, teniendo adicionalmente una idea de los sistemas de comunicación y la forma como están sirviendo adecuada o inadecuadamente a la Empresa.

Que se puede hacer con la información proporcionada.

- 1) Establecer objetivos. – primeramente el objetivo empresarial, que va a ser el resultado de los objetivos de cada uno de los departamentos y la visión del presidente de la compañía. Una vez realizados se procede a determinar los objetivos individuales.
- 2) Definir políticas, guías, procedimientos y normas. – va a servir para que exista la cordialidad y buen ambiente de la empresa de tal manera que no se pueda culpar a una persona sino a su incapacidad de cumplir las políticas que se acordó en conjunto.
- 3) Revisar los sistema de organización.- de tal manera que una persona no haga todo un proceso, exista varios puntos de control, y que cada empleado tenga solo un jefe.

- 4) Limitación de autoridad y responsabilidad. – para que cada uno sepa que es lo que debe hacer y las consecuencias de no cumplir sus labores.
- 5) Normas de protección y utilización de los recursos.- cada empleado e responsable de un cierto número de bienes de la compañía para que desarrolle su actividad por lo mismo el será el responsable en caso de pérdida o deterioro por un mal uso del mismo o descuido.
- 6) Sistema de méritos y sanciones para administración del personal.- con las evaluaciones anuales deben existir premios y castigos por el cumplimiento de objetivos para permitir que los trabajadores se sientan más valorados y les importe más la compañía.
- 7) Aplicación de recomendaciones. – es la parte más complicada pues se debe pensar en los involucrados y la resistencia o apoyo que se tendrá en esta, se iniciara siempre con algo que sea sencillo de tal forma que el personal vaya cogiendo confianza y experiencia.
- 8) Sistemas de información. Revisar el sistema de información y detectar cuáles son las principales fallas y si hay algún medio de comprobar que se realiza la actividad que se quiere informar.
- 9) Procedimientos y normas.- es como se va a ser y que requisitos debe tener.
- 10) Métodos de Control y Evaluación de la gestión. Se comienza a elaborar índices para ver cómo se está realizando las actividades y poder corregirlas a tiempo.
- 11) Programas de inducción y capacitación del personal. – al personal nuevo deberá ser inculcado la cultura organizacional en el menor tiempo posible
- 12) Simplificación de normas y trámites de los procedimientos. – para el personal de menor nivel educativo de la compañía.

5.2 análisis externo

Se realiza un análisis externo por medio del método Pest, el cual es un estudio de la situación:

Política.- normas ambientales, sueldos, impuestos, nuevos controles, normas de construcción.

Económica._ tasa de crédito para la vivienda, monto de los créditos otorgados y para qué tipo de vivienda.

Social_ tipo de vivienda que prefieren las personas, sector al cual le gusta vivir.

Tecnológica_ técnicas modernas de construcción, materiales para la construcción de empresas.

Y todos ellos se van clasificando como oportunidad o amenaza, en una tabla donde se indicara el impacto del factor su importancia y su valor total, de tal manera que se pueda seleccionar los 3 a 5 factores más relevantes. EJ

Tabla 26:

Amenazas

AMENAZA	impacto	Importancia	Total
Ingreso de competidores de otras ciudades			
Disminución de créditos para la vivienda por parte del BIESS			
Disminución de créditos para la vivienda por déficit fiscal			
Aumento de los costos de los terrenos para urbanizar			
Incremento de costes de construcción por normas			

técnicas impuestas			
Aumento de beneficios salariales x parte de imposiciones legales			
Problemas en que disminuya la compra de viviendas por la ley de plusvalía.			
Incremento de los aranceles, provoco que las personas que laboran en el sector de comercio no realizaran gastos			

Tabla 27:

Oportunidades

oportunidad	impacto	Importancia	Total
Alto nivel de ingreso de los habitantes de la ciudad de Guayaquil			
Incremento de la tasa de crecimiento de la ciudad			
Aumento de los matrimonios y uniones libres			
Incremento del nivel educativo de los habitantes y mejores expectativas de vida			
El tope de utilidades beneficiaria a los propietarios de las empresas lo cual le incrementaría su poder adquisitivo			

5.3 matriz de planeación estratégica foda

Con la información obtenida de la evaluación de los métodos de control, y del ambiente en que se están desarrollando la empresa se procede a realizar las estrategias, para seleccionar cuales son las áreas que más necesitan de este control en

las constructoras. Para eso se realiza análisis cuantitativo de cada resultado indicando su importancia y el peso que tiene cada cosa. Con lo cual se realizó los siguientes puntos.

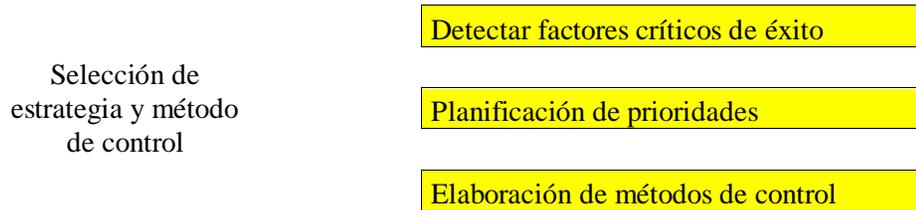


Grafico 12. Selección de estrategia y método de control.

5.4 implementación de las herramientas de control

Con la información que se obtuvo en el parte anterior las empresas constructoras son capaces en este punto de reestructurar su organización o implantar herramientas de control puntuales de tal manera que haya una clara división entre las partes administrativas de soporte y operación teniendo en cuenta que es indispensable que en compañías que tengan un número más elevados de treinta personas exista un departamento de Recursos Humanos que se dedique en la selección, inducción, capacitación y evaluación del personal de manera periódica y que todo esto esté entrelazado por los objetivos estratégicos que se ha planteado la Empresa, en cuanto la parte financiera y operativa en este punto se busca que existan los mecanismos suficientes para evitar cualquier tipo de fraude en la compra de material o pérdida para la Empresa por la forma inadecuada en que los miembros realizan compras o retenciones a proveedores enfocándose sobre todo en caja chica y cuentas por pagar.

En cuanto a la parte administrativa al observarse que son muchas de este tipo de empresas familiares se debe hacer actas de compromisos en la cual los administradores y altos funcionarios que generalmente son miembros de una misma familia exponga claramente los objetivos que deben cumplir en el periodo, además de ello se debe respetar la cadena de mando que se estructura y no ser quebrantada por ningún motivo.

Pasos para la implementación de estrategias administrativas

Una vez que se detectaron los factores de éxito, se seleccionó los principales factores según su prioridad y por lo mismo se determinó .los mecanismos de control, los pasos para implementar dichos mecanismos serían:

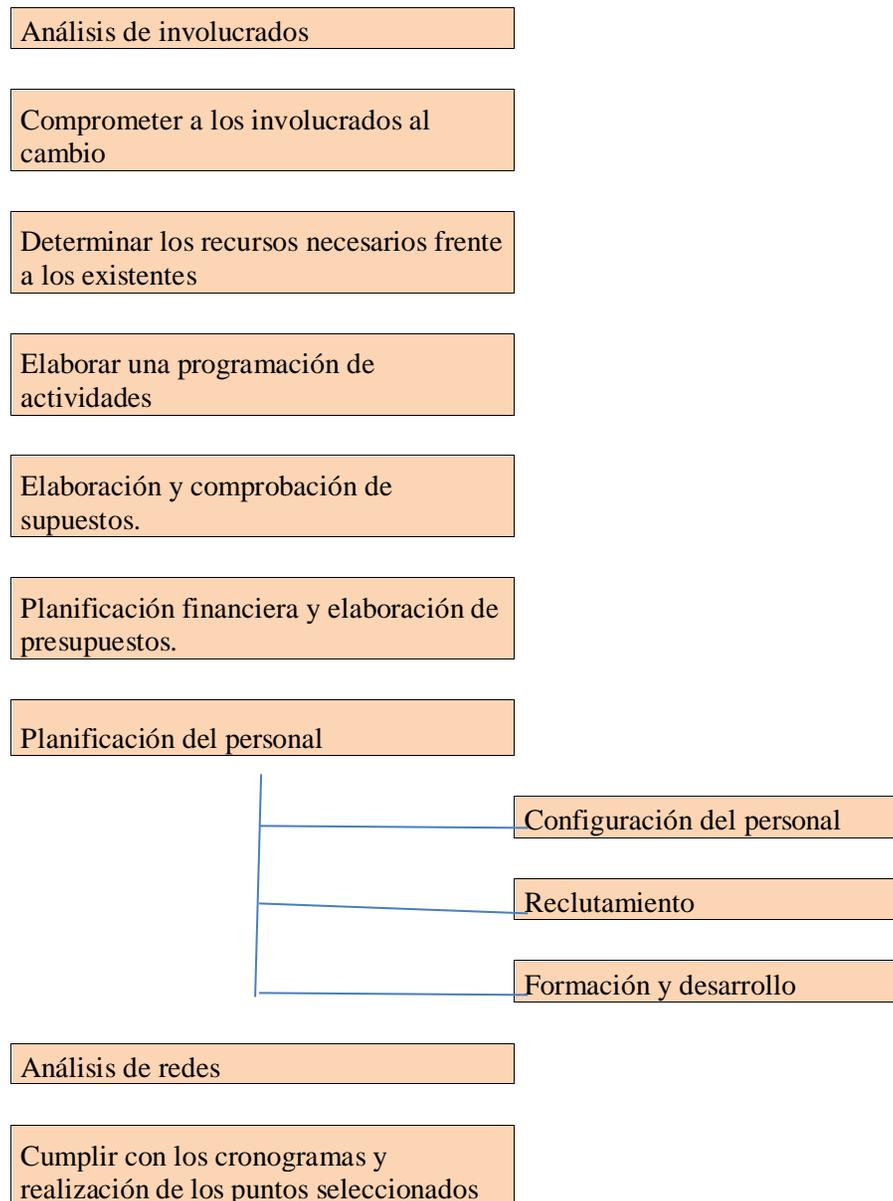


Grafico 13. Implementación de estrategias.

5.4.1 análisis de los involucrados.

Es el instrumento que ayuda a detectar a todas las personas que se ven afectados con los cambios impuestos en las estrategias y mecanismos de control, ya sea de forma positiva o negativa. De esta forma se conoce cuanto ellas saben de las nuevas estrategias y mecanismos de control, que interés tienen para que se lleven a cabo, que alianza pueden formar con otras personas o departamento y como influiría en la implementación de estos mecanismos, para conseguir todo esto se parte de la planificación de los procesos en la parte anterior, una vez con esta información se determina las áreas que están involucradas, y los responsables de las mismas, se procede a recopilar y registrar información para poder llenar en una tabla quienes son los afectados, situar las fuerzas que actúan en ella (Poder), la probabilidad que ocurra el evento (liderazgo) y los recursos con que disponen los involucrados y con ello ver la alinea de acción a tomar.

Poder Y Liderazgo	Tiene liderazgo y gran poder	
	Tiene liderazgo y poder medio	
	No tiene liderazgo, pero tiene poder alto a medio	
Recursos	Muchos	puede decidir sobre el uso de los recursos
	Algunos	Es una de las varias personas que puede decidir
	Poco	No tiene poder de decisión
Postura	Partidario	
	Partidario moderado	
	Neutro	

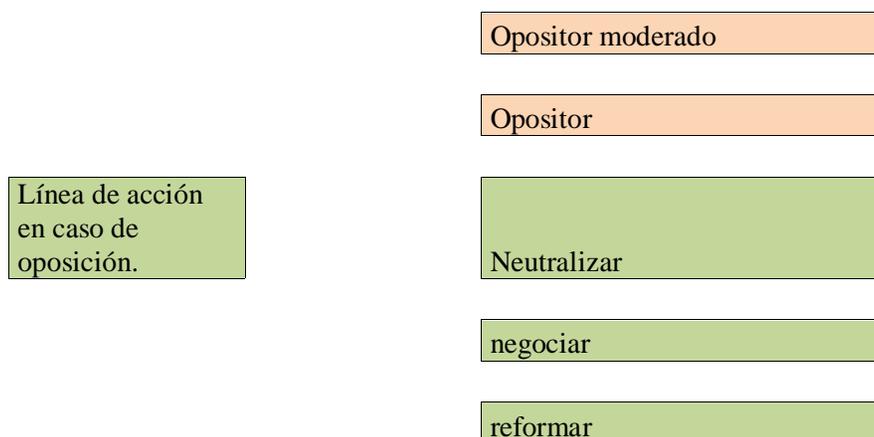


Grafico 14. Análisis de los involucrados.

5.4.2 comprometer a los involucrados.

Ninguna de las estrategias y controles que se realicen pueden llevarse a cabo si no se está completamente involucrado en el cambio, por lo cual se da una serie de recomendaciones para que esto suceda:

1. Seleccione al personal idóneo para cumplir con los objetivos, es decir que tenga las habilidades suficientes para cumplir con la misión encargada.
2. Realizar una inducción a todo el personal acerca de los cambios planteados.
3. Comunicar a los miembros de la compañía los avances de las actividades realizadas en los mecanismos de control, de tal forma que no exista la excusa de desconocimiento para no realizar un proceso.
4. Crear incentivos que cubran las expectativas de los miembros de la organización.
5. Enriquecer las responsabilidades de los empleados con funciones significativas.

5.4.3 determinar recursos necesarios frente a los existentes.

Cuando una empresa desea realizar cambio es necesario que esté consciente que estos cambios van a requerir una serie de recursos, ya sea financiero, de tiempo o insumos.

5.4.4 elaborar un cronograma de actividades

Indicar la fecha en que va a realizarse cada actividad, los responsables en realizarla, los recursos que van a requerir en el momento de realizarla y los plazos para llevar a cabo dicha actividad.

5.4.5 elaboración de los presupuestos.

Para el desembolso de los recursos en los tiempos requeridos, de tal forma que no haya demora en la implementación de los controles.

5.4.6 planificación del personal

Es saber escoger al personal con las habilidades suficientes para que se llegue a buen fin los objetivos planteados, se buscara inicialmente personal dentro de la compañía, en el caso que no haya uno que cumplan con los requisitos se buscara externamente y se lo capacitara con las nuevas políticas y estrategias planteadas.

5.4.7 análisis de redes

Consiste en determinar la interrelación entre departamentos, en el momento de realizar los controles.

5.4.8 implementación propiamente dicha

Es la ejecución de los planes de acción en los tiempos estipulados, con los costos planteados y bajo la responsabilidad del personal seleccionado.

5.5 evaluación de resultados

De tal forma que se conozcan las capacidades actuales del personal e identificar sus necesidades para cumplir con los requisitos que se han estipulado en el punto anterior.

A partir de ahí diseñar la campaña de capacitación, selección e inducción del nuevo personal, además de plantear los objetivos individuales de cada puesto para posteriormente evaluarlos.

En este punto se debe topa los posibles ascensos y promociones que pueden acceder los miembros de la compañía como las remuneraciones superiores o premios económicos que recibirán por el cumplimiento de objetivos.

El modelo para poder realizar una serie de procesos y mejorar administrativas de la compañía permite identificar en forma sencilla los pasos que se deben seguir para poder evaluar a su empresa, comunicar los objetivos, los objetivos de cada uno, se indica cómo debe realizar su trabajo y la forma como se los evalúa los premios y castigos, para hacer un sistema de mejora continua.

Tabla 25:

Indicadores de gestión

PROCESO	FÓRMULA O DESCRIPCIÓN	VALOR ACEPTABLE	RESPONSABLE MEDICIÓN	FRECUENCIA MEDIDA	REGISTROS / INFORMACIÓN
PEDIDOS DE CLIENTES	Nº Reclamaciones por incumplimiento contractual	< 2% año			Reclamaciones Recibidas
COMPRAS	Nº No Conformidades a Proveedores	<8 año			Partes de no conformidad
FORMACIÓN	Cumplimiento del Plan Anual	> 80%			Fichas de Formación
PLANIFICACIÓN TRABAJOS	Cumplimiento de Plazos	< 3meses			Cronogramas de Obra
EJECUCIÓN DE TRABAJOS	Nº Reclamaciones de Clientes	< 6 Año			Partes de No conformidad
ENTREGAS PROMOCIÓN	No superar plazo entrega contractual	< 3 meses			Escrituras
ENTREGAS CONSTRUCCIÓN	No superar plazo entrega contractual	< 3 meses			Acta de Recepción

SERVICIO POSTVENTA	Días que median entre notificación por cliente y contacto del Encargado de Obra	< 3 días hábiles			Reclamaciones Recibidas
SERVICIO POSTVENTA	Días que median entre notificación por cliente y resolución incidencia	< 15 días hábiles			Reclamaciones - Notificaciones resolución
SATISFACCIÓN CLIENTES OBRAS	% Encuestas > 12 Puntos	> 70%			Encuestas Recibidas
SATISFACCIÓN CLIENTES PROMOCIONES	% encuestas > 14 Puntos	> 70%			Encuestas Recibidas
NÓMINAS	Día pago nómina	< tercer día del mes siguiente			Transferencias
NÓMINAS	Entrega nómina	< día 10 del mes siguiente			Copia nóminas de Admón.
CIERRES DE NC	Tiempo que media entre la apertura y el cierre del Acta	< 2 meses			Actas de AC / NC
SINIESTRALIDAD	Mantener el índice de siniestralidad de 2014	≤6			Informes
INSPECCIONES SEGURIDAD	Visitas del municipio	2 veces			Informes del municipio
CONSUMO DE PAPEL	Mantener el consumo del año 2.014	≤ 2014			Control Consumos
CONSUMO DE ENERGIA ELÉCTRICA OFICINA	Mantener el consumo del año 2.014	≤ 2008			Control Consumos
CONSUMO DE AGUA OFICINA	Reducción sobre año 2.014	70%			Control Consumos
GENERACIÓN Residuos	Reducción Tm/Vivienda con respecto al 2014	10%			Cantidad de viajes con desperdicios
CONSUMO GASOIL	Reducción gal/Km recorrido con respecto al 2014	3%			facturas gasolineras
CONSUMO AGUA EN OBRA	Reducir el promedio de m ³ terminada de las dos últimas promociones en un 3%	≤ 80 m ³ x obra			Facturas

Capítulo 6 conclusiones y recomendaciones.

6.1 conclusión

Se identificó las teorías de control interno y con él se ha determinado su historia, su composición y como se utiliza en las empresas. Luego se realizó un estudio del sector donde se puede apreciar el crecimiento constante que ha tenido el sector de la construcción desde el año 2000, sobre todo concentrándose en las ciudades de Quito y Guayaquil, y específicamente en el cantón Guayaquil donde muchos de los proyectos habitacionales se han concentrado en el área de la vía a Samborondon con proyectos habitacionales superiores de 50.000 dólares., motivo por el cual en las últimas décadas han proliferado las constructoras que han llegado a más de 200 en la ciudad, donde muchas han crecido exponencialmente por el aumento de los créditos de las viviendas por parte de instituciones como el BIESS.

Los métodos de control han existido siempre pero a partir de los años 90 se han tratado de unificar sus diferentes ideologías, con lo cual surgieron dos informes como los más importantes el método COSO y el método COCO, los cuales dieron los parámetros iniciales de los diferentes componentes que se debe evaluar para mejorar la comunicación, dirección y control dentro de la compañía de tal forma que se evite los fraudes, todo esto con unos costos razonables, en cuanto a la selección del método más idóneo para las empresas constructoras el método Coso es el mejor por la calidad de información que se requiere y la complejidad de la estructura de las mismas.

Se pudo constatar la debilidad que presentan la empresa constructora, especialmente en la parte de la ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, dejando muchas oportunidades de fraudes, por la mala comunicación existente, además de eso se ha determinado que existe proceso relacionados en caja chica que son muy susceptibles, existen perdidas muy importantes por la falta de una adecuada capacitación del personal e informalidad con que se trabaja. Además de observar que la selección, inducción y capacitación del personal le puede provocar que exista muchos errores en sus funciones.

Luego de estudiar las condiciones externas e internas de la empresa se puede apreciar que los principales puntos a mejorar dentro de la organización es definir claramente su estructura, sus funciones y responsabilidades.

Tabla 26: (Ader, 1999) (INCOTEC, 2001)

Recomendaciones que deben implantarse en la empresa.

ACTIVIDADES	RESULTADO ESPERADO	Observación
Realizar un manual de control interno	Elaborar políticas y procedimientos que deban mejorar la toma de decisiones	Ver anexo 4
Estructurar organigrama institucional	Definir la cadena de mando y división de trabajo, diseñar el organigrama actual y realizar un organigrama mas estructurado	Ver anexo 5
Manual de procedimiento y responsabilidades	Detallar las funciones de cada miembro	Ver anexo 6
Crear las bases para la elaboración del manual de procedimiento de evaluación del personal	Poder conocer las fortalezas y debilidades del personal de la constructora	Ver anexo 7

Los principales problemas de la compañía no son operativos, sino más bien de administración y organización, en cierta forma por ser una empresa familiar en la cual se da muchas funciones que no le corresponde a una sola persona por el hecho de tenerle confianza, no se capacita a personas para reemplazar puestos, ni hay expectativas de crecimiento.

Motivo por el cual la estructura organizacional es el punto en que se debe trabajar primeramente, luego establecer mesas de dialogo, en que cada miembro se comprometa a realizar sus funciones y solo sus funciones, creando con ellos actas de compromiso, y recordando que se debe trabajar por el bien de la compañía y no considerar la constructora más como un patrimonio familiar, aun que lo sea, sino que todos son colaboradores y los puestos deben ser ganados por esfuerzos y méritos.

En cuanto al control interno del área financiera es necesario mejorarlo tal como se lo propuso en las recomendaciones, pues hay que pensar que no siempre pueden existir personas honradas y el riesgo que se presente un desfalco es grande. Además de eso hay una gran pérdida por la aceptación de facturas sin las debidas normas.

Se puede decir que esta es una compañía solida pero sino realiza unos cambios estructurales pronto en el mediano o largo plazo que comiencen a ingresar compañías más eficientes puede correr serio peligro que continúe.

El modelo para poder realizar una serie de procesos y mejoras administrativas de la compañía permite identificar en forma sencilla los pasos que se deben seguir para poder evaluar a su empresa, comunicar los objetivos, los objetivos individuales, se indica cómo debe realizar su trabajo y la forma como se evalúa los premios y castigos para hacer un sistema de mejora continua.

6.2 recomendaciones

Las recomendaciones de este trabajo van a estar enfocadas especialmente en los pasos que deben seguir las empresas constructoras que desean implantar este modelo, siendo el primer paso y fundamental el total compromiso de los propietarios y altos ejecutivos de la empresa, motivo por el cual se debe tener una excelente comunicación expresar claramente lo que se quiere hacer y comprometerlos, no solo en palabra sino por escrito. Segundo conocer realmente lo que quieren nuestros clientes externos e internos y que esperarían de nosotros con esos cambios, cuáles serían sus expectativas para transformar en realidad las que se acoplan a nuestro modelo, y tener en cuenta lo que se podría mejorar en el futuro.

Tercero es encontrar estándares, todas las empresas tienen lideres o empresas que se han identificado por sus estándares, lo ideal es establecer o identificar normas o parámetros que se deben cumplir y alcanzarlos, muchas veces existen normas de calidad como INEN, o sellos de calidad acerca de la producción como las ISO, aunque no se postule para obtenerlas, hay que trabajar como si se las tuviera, en este trabajo se dieron plantillas de manuales y muchas cosas, pero cada empresa deberá elaborar sus indicadores y normas a alcanzar dependiendo del nivel en que se

encuentre y la capacidad de las mismas, pues el éxito de todo modelo es la flexibilidad de él y saber adaptarse a las circunstancias.

Cuarto responsabilidad, es decir una vez que se comprometió a las personas designar quien es el que debe velar que se cumpla determinado punto, de tal forma que ninguno de ellos se quede sin un responsable para alcanzarlos, determinar los premios o castigos por la falta de cumplimiento, los premios no deben ser solo de índole económico sino de reconocimiento, por lo cual se pueden realizar ceremonias anuales de premiación por cumplimiento de objetivos con una placa o recuerdo. Quinto determinar la situación real de la empresa, aquí se realizó un análisis FODA para esta empresa, pero cada una es diferente y debe realizarse independientemente, de tal manera que se cree índices que permitan ver donde se encuentra, para posteriormente ver sus avances. En este punto es recomendable usar entrevistas y cuestionarios como los utilizados para la empresa seleccionada.

Sexto redactar los manuales (ver ejemplos en anexos) de tal forma que se indique COMO hacer las cosas, de tal forma que se cumpla con los objetivos, indicar siempre quien es el responsable y en lo posible crear indicadores, para medir los cambios año a año. Séptimo llevar registro de los indicadores y analizarlos para determinar si se está llegando a las metas y si se han logrado definir nuevas metas a alcanzar.

Octavo y último evaluación del personal, de nada sirve todo lo realizado sino califica el desempeño del personal, pues estos volverían a las antiguas prácticas si no son controlados. Estos ocho pasos resumen las tres etapas del modelo, identificar su situación actual, definir como cambiarlas por medio de los manuales y normas que definan los cómo y creen indicadores de medición y evaluar los resultados, siendo todo un proceso cíclico.

Bibliografía

- Papeleo y papeleo burocratico.* (2010). España: Pirámide.
- Ader. (1999). *An introduction to workflow for manager.*
- Aleman, F. (2012). *Análisis y evolución de los costos de los principales insumos del sector de la construcción en el Ecuador 2001-2011.* Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- B.J.Holger. (2012). *Teoría de la organización un enfoque estratégico.* Pearson.
- casanova, R. I. (s.f.). *Análisis de la tendencia de la construcción de la vivienda en el Ecuador 2005-2010.* Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- david, F. R. (2007). *Planeación estratégica.* Pearson, Prentice Hall.
- Dr. Ing, O. A. (s.f.). Manual de planificación estratégica. En *Manual de planificación estratégica.* Universidad de Chile.
- Fuente, M. d. (2012). *Fundamentos de dirección administración de empresa.* Pirámide.
- Galicia, F. A. (2012). *Excelencia de la capacitación.* Prentice Hall.
- George, S. (s.f.). *Planeación estratégica.* México: Continental.
- GERSICK, K. E. (2010). *Etapas y transiciones: gestión del cambio en la empresa familiar.*
- Green, A. (1913). *Diseño de manuales administrativos.* Barcelona: Académica Española.
- Heizer, J. (2012). *Administración de operaciones.* Pearson Prentice Hall.
- INCOTEC. (2001). *ISO 9000:2000 Guía para pequeñas empresas 2001.*
- J.Meyer. (2005). *Administración y organización administrativa.* España: Pirámide.
- Leonard D, G. (2005). *Planeación estratégica aplicada.* Mc Graw Hill.
- Mintzberg. (s.f.). Diseño de organizaciones eficientes. En *Diseño de organizaciones eficientes.*
- Parra. (2004). *Planeación estratégica.*
- paz, R. d. (2004). *Memorias del taller de formulación de proyectos.*
- Porter, M. (2000). *Ventaja competitiva.* ISBN CECSA.
- Porter, M. (s.f.). *Las grandes ideas de Michael Porter.* San José: San José. S.A.
- Ritson, N. (2010). *Strategic management.*
- saldamariaga. (2000). *Modelaje de procesos usando la metodología workflow.*
- santos, D. d. (2013). *Los nuevos conceptos del control interno, informe caso.*

- sapiro, I. C. (2010). *Planeación estratégica Fundamentos y aplicaciones*. Mc graw Hill.
- Taylor, J. (2010). *Planteamiento Estratégico para empresas de éxito*. Alexander Hamilton Institute.
- Valencia, J. R. (2013). *Control interno, un efectivo sistema para empresas*. Triles.

Páginas web sugeridas

<http://marketwatch.com.ec/2014/11/analisis-inmobiliario-integral-guayaquil-mayo-2014/>

http://www.camicon.ec/descargas_camicon/EVOLUCION_DEL%20_MERCADO_DE%20_VIVIENDA_EN_EL%20ECUADOR.pdf

http://guiametodologica.dbe.uchile.cl/documentacion/planificacion_estrategica.pdf

<http://www.gerencie.com/el-informe-coso.html>

http://consejo.org.ar/comisiones/com_43/files/coso_2.pdf

<http://www.aiu.edu/publications/student/spanish/La%20reestructura%20organizacion%20como%20ventaja%20competitiva%20para%20una%20empresa%20constructora%20enfocada%20en%20la%20rama%20de%20movimientos%20de%20tierra%20y%20urbanizaciones.html>

http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/reportes_investigacion/costos_construccion.pdf

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/1594/1/Roberto%20Iv%C3%A1n%20Casanova%20Poveda.pdf>

http://c.ymcdn.com/sites/www.ffi.org/resource/resmgr/best_of_fbr_spanish/fbresp_ger_sick_etapasytransc.pdf

Anexos

Anexo 1. Preguntas tipo de entrevistas a expertos.

1. ¿Cuál considera usted que es la situación del sector de la construcción en los actuales momentos, respecto a su crecimiento y expectativas de crecimiento?

El sector de la construcción luego de un crecimiento sostenido en las últimas décadas está presentando un estancamiento, por muchos factores tanto económicos como políticos.

2. ¿Cuáles cree que haya sido las principales razones de ese crecimiento?

El crecimiento, fue producto de la facilidad de conseguir créditos por parte de las instituciones financieras, y sobre todo por parte del BIESS.

3. ¿Cree usted que las empresas hayan modificado su estructura administrativa para estar acorde al crecimiento de la demanda?

No, muchas empresas han permanecido con su misma estructura administrativa a lo largo de su historia, motivo por el cual en los actuales momentos presentan muchas ineficiencias y continuas pérdidas por parte de robos o deterioro de los insumos.

4. En el caso de que la respuesta sea sí. ¿por qué cree que se haya dado?

Las empresas son familiares, y muchos consideran a las empresas como banco familiares, donde muchos de sus ejecutivos son parte de la misma familia, de ahí nace la complejidad de los controles.

5. ¿cada cuánto tiempo cree usted que es pertinente revisar la estructura de este tipo de empresa?

Consideraría que cada 5 años o cuando se presente, fuertes impactos que así amerite revisarla.

6. ¿Cuáles son los principales problemas que puede observarse en una constructora que tenga una organización ineficiente?

El robo, lamentablemente al existir un alto número de empleados siempre es factible que entre un mal elemento.

7. ¿Cuáles son las principales razones para que no existan reestructuración en las empresas constructoras?

Falta de compromiso, desconocimiento de los administradores propietarios, y tratar de aminorar costos.

8. En su opinión cree que los modelos utilizados en otros países puedan ser aplicado íntegramente en las constructoras ecuatorianas y más específicamente las guayaquileñas.

Todo modelo es bueno siempre y cuando se tome en cuenta la idiosincrasia ecuatoriana y se la adapte a ella.

9. Si la respuesta es no. ¿por qué?

10. Existen muchas empresas constructoras de tipo familiar, podría darnos su opinión si estas tienen algún tipo de desventaja con respecto a las que no lo son.

Muchas, sobre todo en la facilidad de imponer órdenes, al existir un grado de parentesco siempre se complica por los intereses creados.

11. ¿cuál cree usted que sea la situación futura del sector?

Mucho tienen que ver las nuevas políticas que se tomen, tanto en lo laboral, normas de construcción, entregas de regalías e impuestos.

12. ¿Cuáles deberían ser las medidas que deben tomar las constructoras Guayaquileñas que deseen sobrevivir en el futuro?

Ser más eficientes, para estar preparados para la competencia que se aproxima, al disminuir la demanda.

Anexo 2 cuestionarios utilizados área administrativa

Ambiente de control

Componente	Factores de control clave	Preguntas	Respuesta	Valoración	Observación
AMBIENTE DE CONTROL	INTEGRIDAD	¿Existe un código de conducta?	no	0	Nunca se han hecho
	Y VALORES ÉTICOS	Existe valores establecidos dentro de la compañía	no	0	Se habla de ellos, pero nunca se ha dicho cuáles son, ni existe una cultura que los fomente
	COMPR	Se realiza evaluación de desempeño de cada uno de los colaboradores	no	0	No hay ningún tipo de evaluación ni de recompensa ni castigo por los resultados obtenidos
	OMISO DE LA COMPE TENCIA PROFESIONAL	¿Se toma en cuenta las habilidades y conocimientos de cada empleado para mejorar su nivel de competencia?	no	0	Al no haber evaluación de resultados, no se toman en cuenta las habilidades ni las cualidades de sus empleados
	CONSEJO DE DIRECTORES O COMIT	¿Trabaja conjuntamente la administración de la compañía con la auditoría	no	0	NO se realiza auditorías internas por algún departamento dentro de la empresa ni por alguna empresa externa.

É DE AUDIT ORIA	interna?			
	¿Acata la administración de la compañía las acciones correctivas emitidas por auditoría interna?	no	0	Al no haber auditorio no existen recomendaciones.
ESTRU CTURA ORGAN IZACIO NAL	¿Se encuentra definida la estructura organizacional en la compañía?	no	0	No ha existido algo con una planeación profesional sino que las funciones han sido de hecho
	¿La compañía cuenta con una planeación estratégica?	no	0	Se planea en nuevos proyectos, pero a plazos corto de tiempo y no involucran todos los departamentos, ni se hablan de presupuestos para desarrollo de objetivos alternos a este tipo de estrategia
VALOR ACIÓN DE AUTOR IDAD Y RESPO NSABIL IDAD	¿Se han designado responsabilidades y estas han sido asumidas?	si	7	Se ha dicho las responsabilidades de forma verbal, nada por escrito y en ocasiones puede existir duplicación de funciones.
	¿Se encuentran separadas las funciones de carácter	no	0	Al no existir organigrama, ni manual de funciones hay choques de puestos y trabajos que molestan el desarrollo de un

		incompatibles?			proceso
		¿Existe una adecuada segregación de funciones de tal forma que ninguna persona se hace cargo de una transacción completa?	si	8	Debido a la envergadura de los proceso es imposible que una persona haga todo, pero si se sobrecarga a ciertas personas con más procesos y trabajo que el que debería realizar
		¿Se encuentran bien definidas las jerarquías dentro de la compañía?	si	10	Lo que es patrón y jefes
POLÍTICAS Y		¿Existe un procedimiento de selección, inducción y capacitación establecido dentro de la compañía?	no	0	No cada empleado debe aprender al andar, y preguntar a superiores, pero muchas veces no tiene todas las respuestas buscadas
PRACTICAS DE RECURSOS		¿Existe un departamento de RRHH?	si	5	Organiza el pago de sueldo y vacaciones, pero no hay políticas de capacitación ni promoción.
HUMANOS		¿La compañía realiza rotaciones de personal?	no	0	Cada persona queda perpetuado en su puesto

	¿Se encuentran establecidos los mecanismos de sanación dentro de la entidad?	no	0	Las decisiones de sanidad de puestos es exclusividad del propietario
	¿Existe un manual de funciones?	no	0	Nunca se ha pensado en eso.

Valoración de riesgos

Componente	Factores de control clave	Preguntas	Respuesta	Valoración	Observación
VALORACIÓN DE RIESGOS	Objetivos de la entidad y su difusión	¿Existen mecanismos para dar a conocer los objetivos de la entidad?	si	3	Solo las ordenes de las labores diarias o semanales, no objetivos a largo plazo
		¿Existen objetivos operacionales en la institución?	no	0	De mejora de calidad o procesos no.
		¿Existen objetivos financieros en la institución?	no	0	No solo se observan los resultados finales.
		¿Existen objetivos de cumplimiento acerca de leyes y reglamentos?	no	0	No existen reglamentos
	Riesgos potenciales para la compañía	¿Se encuentran adecuadamente equipadas las instalaciones de la compañía para enfrentar siniestros?	no	2	Las normas básicas exigidas por los bomberos, para el permiso de funcionamiento anual.
		¿Se encuentran identificados los seguros para la	si	5	Para los vehículos, pero no para las edificaciones

		compañía?			
		¿Los empleados cuentan con los implementos de trabajo adecuados para realizar sus labores?	no	5	Hay que pelear con los obreros y operadores para que utilicen todo el equipo de seguridad.
	Gestión para el cambio	¿Existen mecanismos que gestionen el cambio en la compañía?	no	0	No se ha visto la necesidad

Actividades de control					
Componente	Factor es de control clave	Preguntas	Respuesta	Valoración	Observación
ACTIVIDADES DE CONTROL	Análisis de la dirección	¿Se realiza un control interno previo para evitar los riesgos?	no	0	No se realiza
	Gestión directa de	¿Los responsables de diversas actividades revisan los informes sobre	si	5	Ciertos informes son solicitados, no todos

funciones por actividades	los resultados logrados?			
	¿Se aplican las medidas de prevención consideradas en el control interno previo?	no	0	Al no haber control interno no hay recomendaciones.
Proceso de información	Existen procesos para generar información	si	5	De forma manual y están archivados, de ciertos procesos
Controles físicos	¿Se encuentran asegurados los activos de la compañía?	si	5	Los vehículos y maquinarias
	¿Se realizan recuentos físicos en los cuales se compruebe periódicamente su existencia física con los registros de la compañía?	si	10	Una o dos veces al año, de ciertos bienes
Indicadores de rendimiento	¿Se encuentran establecidos indicadores de rendimiento?	no	0	No existen indicadores de ese tipo

	o				
	Segregación de funciones	¿Existe una adecuada segregación de funciones?	si	5	De los puestos superiores se piensa que sí, aunque existe sobre peso de trabajo

Información y comunicación

Componente	Factores de control clave	Preguntas	Respuesta	Valoración	Observación
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		¿Conoce el personal sus funciones, responsabilidades y derechos?	si	2,5	Algunos, por el diario trabajo
	Información en todos los niveles	¿Existe información acerca del avance del cumplimiento de objetivo en todos los niveles?	no	0	Solo de obra.
		¿Se utilizan canales de comunicación en la compañía?	no	0	No hay canales claros

	¿Se consideran adecuados los canales de comunicación utilizados en la compañía?	no	0	NO hay canales claros
Información de los estados financieros	¿Existe información de los estados financieros?	si	10	Estados contables
	¿Se aplican los principios de contabilidad generalmente aceptados?	si	10	si
	¿Se aplican los NIIFS dentro de la compañía?	si	10	si
	¿Los sistemas informáticos se consideran seguros para el manejo de la información financiera?	si	10	En la opinión del personal sí, pero no hay una evaluación de un técnico
	¿La información de los estados financieros se ajusta a la normativa exigida por la superintendencia de compañías?	si	10	si
	¿Es veraz y oportuna la presentación de los	si	10	si

	estados financieros a la junta General de los accionistas y al SRI?			
Información como herramienta de supervisión	¿Es utilizada la información como herramienta de supervisión?	no	0	Rara vez es solicitada
	¿Se conoce en la compañía la existencia de supervisión en las labores del personal?	si	7,5	Mas e obra, que en el área administrativa
Información sobre la gestión	¿Existe una información detallada de la gestión desarrollada por la compañía?	no	0	No existe
Comunicación por objetivos	¿Existe una comunicación de los objetivos principales de la compañía	no	0	No se conocen
	¿Los objetivos de la compañía son conocidos en todos los niveles?	no	0	Nadie los conoce

Monitoreo

Compon ente	Factores de control clave	Preguntas	Respue sta	Valorac ión	Observación
MONITOREO	MONITOR EO CONTINU O DE LA ADMINIST RACIÓN	¿Existe un monitoreo continuo por parte de la administración?	si	2,5	Solo cuando hay un problema severo
		¿Se da un seguimiento constante al cumplimiento de los objetivos de la compañía?	no	0	Al no existir objetivos, no se puede controlar
	¿Existe una evaluación de desempeño del personal con frecuencia'	no	0	No es realizado por recursos humanos	
	Evaluación aplicada por Auditoría interna	¿Se ha realizado una evaluación de gestión por parte de auditoría interna?	no	0	No existe auditoría interna
		¿Se da cumplimiento a las recomendacione s emitidas por	no	0	No existe auditoria

	auditoría interna?			
	¿Se presentan oportunamente pruebas de mejora continua?	no	0	NO hay proceso de mejora continua
	¿Se ha dado una evaluación de gestión por parte de Auditoría externa?	si	5	Sobre estados financieros hace una año
Evaluaciones externas	¿Se monitorea el cumplimiento de las recomendaciones emitidas por Auditoría externa?	si	10	Solo sobre estados financieros

Anexo 3. Cuestionarios utilizados para el área financiera

Cuestionario de control interno y nivel de confianza - activos

No	Pregunta	Respu esta	VALOR ACIÓN	OBSERVACIÓN
DISPONIBLE				
1	¿El efectivo es depositado inmediatamente 24 horas luego de su recepción?	si	10	A excepción del viernes que los depósitos se realizan los lunes
2	¿Están debidamente sustentados los gastos efectuados con el fondo de caja chica?	si	7,5	Con vale de caja
3	¿Todos los gastos efectuados con el fondo de caja chica se respaldan con vales pre numerado?	si	7,5	Salvo gastos del propietario que sale de caja chica
4	¿Se efectúan arqueos frecuentes y sorpresivos al fondo de caja chica?	si	5	Cada semana
5	¿Es suficiente el fondo de caja	no	0	Siempre existe necesidades que no se puede cubrir y cuyos montos son

	chica?			pequeños y el contador en ocasiones ha tenido que prestar de sus propios fondos.
6	¿Existen políticas internas que controlen el manejo de las cuentas de activo disponible?	no	0	No hay políticas de ningún tipo.
7	¿Existe una adecuada segregación de funciones para el manejo de las cuentas de activo disponible?	no	0	Todo se le recarga al contador general
8	¿Todas las cuentas bancarias están autorizadas por la gerencia?	si	7,5	Existen dos cuentas, una es de firma conjunta y otra que maneja el propietario solamente
9	¿Se realizan conciliaciones bancarias en la compañía?	si	10	mensuales
10	¿Hay alguna persona que ajena a las funciones de pago o ingreso, concilie las cuentas bancarias?	no	0	

11	¿Existe una política de firmas conjuntas de autorización en la emisión de cheques?	si	5	En una de las cuentas
	total disponible			
EXIGIBLE				
12	¿Se otorgan crédito a los clientes?	si	5	
13	¿Se proporcionan crédito a funcionarios y empleados de la compañía?	si	7,5	
	Total exigible			
REALIZABLE				
14	¿Se lleva en la bodega un registro de kardex?	si	5	Solo insumos de construcción
15	¿Los kardex se llevan por cada producto?	si	5	
16	¿Se han fijado claramente las responsabilidades del personal de bodega?	no	0	Solo llena las tarjetas

17	¿Se utilizan los métodos de evaluación de inventarios permitidos?	no	0	
18	¿Los ingresos a bodega cuentan con los documentos de respaldos suficientes?	si	2,5	La tarjeta que se lleno
19	¿Se realiza constatación física de las existencias en bodega?	si	2,5	Solo ciertos productos, y nunca se abre las cajas para constatar físicamente
20	¿Se encuentra los inventarios debidamente protegidos contra el deterioro físico?	si	2,5	Es una bodega debidamente cerrada
21	¿La persona que lleva el registro de inventarios es distinta de las personas encargadas de custodiarlos?	si	10	
22	¿Existen políticas internas que controlen el	no	0	No existen políticas.

manejo de los inventarios?			
----------------------------	--	--	--

total realizable

Cuestionario de control interno y nivel de confianza - pasivo

No	Pregunta	Respuesta	VALORACIÓN	OBSERVACIÓN
1	¿Los documentos se encuentran con las debidas firmas de autorización?	si	10	
2	¿Existe una política de endeudamiento por parte de la compañía?	no	0	No hay políticas
3	¿Existe un archivo adecuado de documentos que respaldan las obligaciones contraídas por la compañía?	si	5	Encargado el contador
4	¿Se cumple los pagos de las	no	0	Existen retrasos en los pagos

	obligaciones en los periodos establecidos?			
5	¿Se llevan auxiliares contables por cada tipo de obligación?	si	10	

total

Cuestionario de control interno y nivel de confianza - ingresos

No	Pregunta	Respuesta	VALORACIÓN	OBSERVACIÓN
1	¿Se posee documentos pre numerado de los ingresos por conceptos de ventas de la compañía?	si	10	
2	¿Se mantienen subcuentas auxiliares por cada producto?	si	10	
3	¿Los pedidos de los clientes están sujetos a revisión y aprobación antes de la realización por el jefe de ventas?	si	10	
4	¿Existe una total separación de funciones entre quien custodia las bodegas, el facturador y el que realiza los pedidos?	si	10	
5	¿Hay alguna política para conceder y autorizar descuentos?	no	0	No hay política
6	¿La compañía cuenta con otros ingresos adicionales?	si	10	

total

Cuestionario de control interno y nivel de confianza - egresos

No	Pregunta	Respuesta	VALORACIÓN	OBSERVACIÓN
1	¿Se posee documentos pre numerado de los egresos de efectivo que se realizan en la compañía?	si	10	
2	¿La compañía cubre gastos de viáticos y subsistencia del personal?	si	10	
3	¿Existe una autorización previa a la ejecución de los egresos?	si	10	
4	¿Existe una adecuada segregación funciones para llevar a cabo las adquisiciones?	si	10	
5	¿Se encuentran centralizadas en un solo departamento todas las funciones relacionadas con los egresos?	si	10	
6	¿Existen controles establecidos en la compañía que regulen los egresos?	no	0	
7	¿La compañía cumple oportunamente con el pago de las obligaciones tributarias?	si	10	
8	¿Se lleva un archivo independiente por cada pago de impuestos?	si	10	

9	Se paga puntualmente a los empleados de la compañía	si	10	
10	¿El pago de sueldos se respalda con roles de pago firmados por cada empleado?	si	10	

Cuestionario de control interno y nivel de confianza - patrimonio

No	Pregunta	Respuesta	VALORACIÓN	OBSERVACIÓN
1	¿Existe un documento en el que conste individualmente el aporte patrimonial por parte de los socios?	si	10	
2	Los activos aportados fueron revisados y evaluados por un perito	no	0	
3	¿Se cumple con la reserva legal?	si	10	
4	¿Se han producido aumentos o disminución del capital?	no	0	
5	¿La administración es quien aprueba los dividendos y otros pagos a los accionistas y al personal de la compañía?	si	10	
6	¿La información de las relaciones del patrimonio se lleva en un libro de actas de la compañía?	si	10	
7	¿El nivel de las reservas está adecuado con las prescripciones legales y estatutarias?	si	10	
8	¿Es adecuada la salvaguardia, las acciones o extractos de inscripción?	si	10	

--	--	--	--	--	--

Anexo 4 .fortaleza, debilidad, amenaza y oportunidad de la empresa constructora

FORTALEZA	impacto (1-10)
AMBIENTE DE CONTROL	
se definen responsabilidades y están han sido asumidas aunque no estén por escrito	7
Existe segregación de funciones	7
Se conoce la jerarquía de la empresa aunque nunca se ha plasmado en papel	8
Existe un departamento de recursos humanos, aun que debe mejorar	8
RIESGO	
Se dan ordenes de las labores a realizar en la semana	5
Existen normas básicas de seguridad, que han exigido el cuerpo de bombero	6
Los vehículos están asegurados, pero no la maquinaria ni edificaciones	6
Cada empleado cuenta con los equipos adecuado para realizar su trabajo en forma segura, aunque no todos lo usan	6
ACTIVIDADES DE CONTROL	
Si se realiza un inventario y se los revisa periódicamente.	8
Existen informes de operación, pero no son utilizados todos ni en la forma adecuada	7
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	
Existen estados financieros bajo normas nacionales e internacionales que se elaboran en el tiempo respectivo.	9
Estados financieros al día	9
Se aplican las normas contables generalmente aceptadas	9
Los sistemas informáticos son seguros	9
Es veraz y oportuna la información entregada a los organismo de control	9

Se conoce la jerarquía de la empresa aunque nunca se ha plasmado en papel	8
MONITOREO	
Se realiza auditoria de estados financieros	7
Existe monitoreo por parte de la administración cuando existe algún problema	8
Se ha obtenido un informe acerca de la administración en una ocasión por parte de la auditora	7

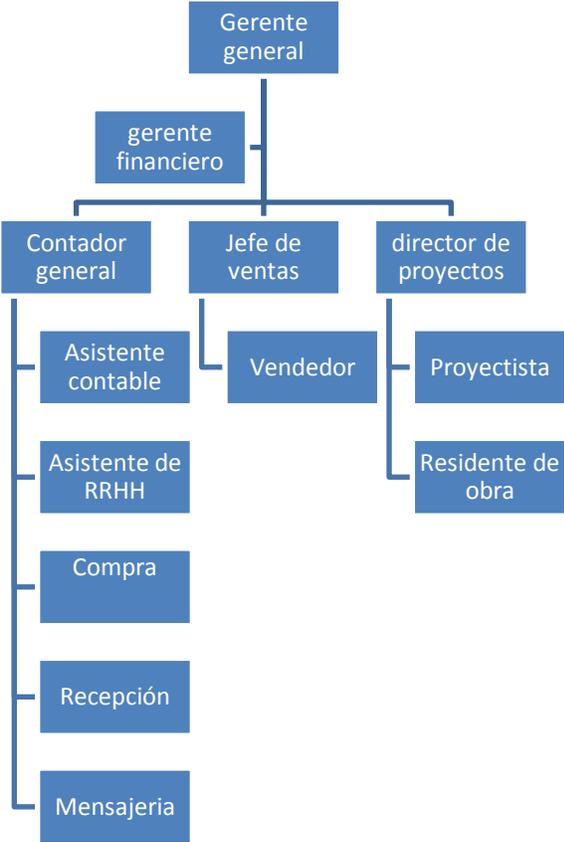
DEBILIDAD	impacto
AMBIENTE DE CONTROL	
No existen códigos de conducta.	7
No hay valores establecidos.	7
NO hay evaluaciones de desempeño	7
No se toma en cuenta las habilidades y capacidades de los empleados.	8
NO existe auditoría interna.	8
No se acata las sugerencias que provengan de fuentes externas ni internas.	8
No existen planeamientos estratégicos.	8
VALORACIÓN DE RIESGOS	
No existe mecanismo para dar a conocer los objetivos.	8
No existen objetivos operacionales.	8
No existen objetivos financieros.	8
No existen objetivos de cumplimiento de reglamento.	8
No se encuentra completamente equipada las instalaciones para	8

soportar siniestros de desastre naturales.	
No hay planes de evacuación, ni se han realizado simulacros.	9
Existe seguro para vehículos, pero no para las instalaciones.	8
No existen mecanismo de gestión de cambio	7
ACTIVIDADES DE CONTROL	
No hay indicadores de rendimientos	8
Falta segregar las funciones correctamente.	8
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	
Pocos son los empleados que conocen a cabalidad sus funciones, responsabilidades y derechos.	8
No existe información acerca del avance del cumplimiento de objetivo en todos los niveles.	7
No existen canales de comunicación claros.	9
No hay evaluación profesional sobre la seguridad de su base informática	8
MONITOREO	
NO existe monitoreo continuo de la administración.	9
No existe seguimiento al cumplimiento de los objetivos	9
NO existe evaluación de desempeño del personal.	8
No se realiza evaluación de gestión.	8
No existen recomendaciones de gestión pues nunca se ha hecho una auditoria.	8

AMENAZA	imp cto
Ingreso de competidores de otras ciudades	8
Disminución de créditos para la vivienda por parte del BIESS	9
Disminución de créditos para la vivienda por déficit fiscal	9
Aumento de los costos de los terrenos para urbanizar	9
Incremento de costes de construcción por normas técnicas impuestas	8
Aumento de beneficios salariales x parte de imposiciones legales	8
Problemas en que disminuya la compra de viviendas por la ley de plusvalía.	9
Incremento de los aranceles, provoco que las personas que laboran en el sector de comercio no realizaran gastos	8

oportunidad	imp cto
Alto nivel de ingreso de los habitantes de la ciudad de Guayaquil	8
Incremento de la tasa de crecimiento de la ciudad	8
Aumento de los matrimonios y uniones libres	8
Incremento del nivel educativo de los habitantes y mejores expectativas de vida	7
El tope de utilidades beneficiaria a los propietarios de las empresas lo cual le incrementaría su poder adquisitivo	8

Anexo 5 organigrama actual



Anexo 6 manuales de control interno para empresas constructoras

El siguiente manual fue diseñado bajo la premisa, que las empresas constructoras se asemejan a aquella que fue estudiada, por lo cual se procederá a elaborar políticas y procedimientos que deberían realizarse en el área administrativa y financiera para poder asegurar la eficiencia de la organización.

INTRODUCCIÓN.

El siguiente manual indicara los objetivos de la compañía y las políticas con la cual lo vamos a lograr.

OBJETIVO GENERAL

Tener una estructura organizacional que ayude al control de los procedimientos y permita medir y evaluar los resultados de cada uno de los puestos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Definir la estructura organizacional

Definir los productos y servicios que se realizan.

Definir el direccionamiento estratégico.

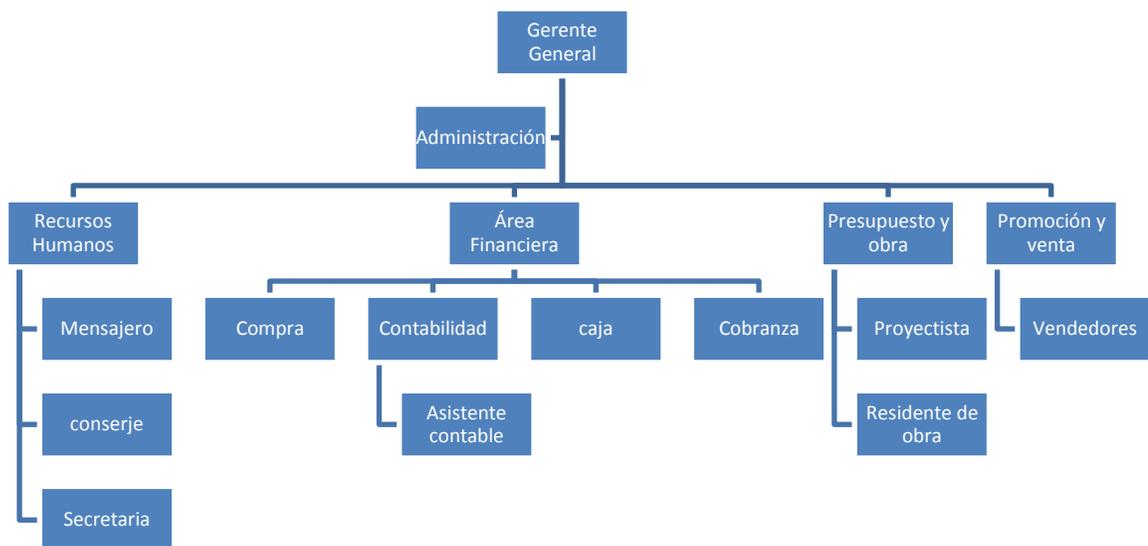
Capítulo i aspectos generales.

1.1 Antecedentes de la empresa

La empresa XYZ fue creada en el año 19xx por XXXXX, en la ciudad de Guayaquil, siendo su principal negocio la promoción de proyectos inmobiliarios, para posteriormente incursionar en la intermediación mobiliaria recibiendo los pedidos de la empresa constructora ABC, con lo cual ha ganado suficiente experiencia de tal forma que ha tenido reconocimientos internacionales por sus obras.

1.1 Organigrama sugerido

La estructura organizacional, que actualmente presenta la compañía, posee muchos errores de seguridad, motivo por el cual se planteó el siguiente organigrama basado en las principales funciones de la compañía.



1.3 Principales productos.

La empresa tiene tres actividades de ingreso, la primera actividad son promotores de casas de alto nivel en sector de vía a la costa, donde se cobra una comisión del 5% del valor total de la casa donde 2% le corresponde al vendedor y la empresa con el 3%.

Y el segundo modo de conseguir recursos es la construcción de edificios donde se comercializa cada una de la suite donde su valor mínimo es de 300.000 dólares y su valor máximo es de 700.000 dólares. Teniendo como característica que son selectivos al momento de vender los inmuebles.

A parte de eso otra forma de obtener ingresos adicionales es por medio de las adiciones, donde el cliente puede pedir acabados de primera que sale de los bosquejos estándares.

Capítulo 2 direccionamiento estratégico

2.1 Misión

Ser una empresa promotora y constructora, especializándonos en las vivienda para la clase alta de Guayaquil sobre todo en vía Samborondón, siendo sus principales clientes empresarios y extranjeros que buscan un lugar tranquilo, acogedor y seguro para vivir sin escatimar gastos.

2.2 Visión

Ser una empresa constructora independiente, en que ella misma desarrolle los proyectos urbanísticos, y que este medio sea su principal fuente de ingreso, pensando alcanzar este objetivo en un plazo menor de 10 años.

2.3 Objetivo estratégico de la compañía

Ser una empresa constructora independiente.

2.4 Actividades para realizarlo.

Aumentar el capital, destinando los ingresos de la empresa en la compra de maquinaria para la construcción, como retroexcavadoras, tractores, para poder aumentar su valor y de esa forma incrementar el monto que puede obtener de préstamo por parte de los bancos.

Una vez que tenga los recursos suficientes, deben comenzar a elaborar el proyecto habitacional teniendo en cuenta que se debe comprar los terrenos, prepararlo y legalizarlos correctamente.

2.4 políticas

Políticas en el área de recursos humano

Las políticas del departamento de RRHH, son todas las guías orientadas a los empleados de la constructora, por lo cual estas políticas van a estar basadas en la estrategia a largo plazo de la organización

Objetivo estratégico del departamento de recursos humanos

El objetivo principal de este departamento que se piensa alcanzar por medio de sus políticas serán:

- Desarrollar políticas, que incorporen, desarrollen y permita renovar al personal de tal forma que se cumpla siempre con las condiciones adecuadas para que continúe funcionando la institución.
- Instituir políticas y desarrollar esquemas remunerativos del personal, de tal forma que sean acorde a los ingresos pagados en el sector.
- Fomentar el desarrollo de la carrera del personal que trabaja en la institución, estableciendo programas de capacitación y políticas de ascensos y desvinculación.

Objetivos de las políticas del departamento de recursos humanos

- Promover el desarrollo de los miembros de la institución y de la compañía.
- Fortalecer la gestión del departamento, para poder brindar un mayor apoyo y asesoramiento del resto del personal de la institución.
- Permitir contener la información necesaria para la elaboración de manuales que contengan las políticas de cada uno de los departamentos, los procesos de contratación y selección del personal.
- Definir las características de los procesos de capacitación y desvinculación de la empresa.
- Fomentar la integración del personal de la empresa y crear un espíritu de pertenencia.

- Promover climas laborales basados en la comunicación y relación humana armoniosa.

tema	política
Políticas de ingreso	Se incorporara a la compañía a personal que posea experiencia en el sector.
	No existirá discriminación de genero
	Se realizaran pruebas sicológicas y teóricas para evaluar al personal que va ingresar.
	No se discriminara a las personas por su edad.
Política de desarrollo del recurso humano	Se pagara a los empleados cursos de capacitación dependiendo el desempeño que obtengan estos de la pruebas de evaluación anual.
	Todo personal que ingrese a la institución va a ser capacitado durante las dos primeras semanas, en la cual se le dará a conocer todas las políticas y reglamento de la empresa, su manual de funciones y un recorrido para que conozcan los servicios y producto de la compañía.
	Como se desea que la empresa tenga el personal más adecuado se verá tener niveles salariales que permita conseguir dicho personal.
	Se realizara evaluaciones de desempeño anual.
	Se promoverá condiciones armoniosas y

	seguras en el área laboral.
Política de desvinculación.	El departamento velara por una adecuada renovación del personal.
	El personal que sea separado de la institución será por repetición continua de faltas a las políticas, o normas morales de la empresa
	Se prohíbe explícitamente el abuso de poder y el acoso sexual en cualquier área de la compañía.
	Se desvinculara instantáneamente a todo personal que realice un acto de fraude dentro de la organización, además de iniciar os procesos legales respectivos.

- Se respeta el horario de trabajo de 9 am a 6 pm, de lunes a viernes para la parte administrativa y de lunes a sábado para obra.
- En lo que respeta a la vestimenta todo trabajador deberá utilizar los recursos de seguridad adecuados.
- Todo el personal debe estar asegurado desde el primer día de trabajo.
- Está prohibido el ingreso del personal de estado etílico.
- No existirá discriminación de género para la contratación de
- Se participara e todas ferias de vivienda
- Cada mes se promocionar las viviendas por medio escrito los días domingos
- El efectivo se depositara 24 horas después de recibido
- Los gastos de caja chica deben estar debidamente sustentados
- Los gastos de caja chica están respaldados por vales de caja chica debidamente numerados

- Se realizaran arquezos cada 3 días en caja chica
- Se evaluara frecuentemente que el monto de caja chica sea suficiente
- Todos los contratistas deben de planillar los días jueves, donde será aprobada, para su pago el día siguiente.

Políticas en el área de finanzas

Buscan cumplir con las reglamentaciones legales, técnico y administrativas que son actualmente recomendadas de tal forma se evite cualquier posibilidad de fraude o error por parte del personal interno en la empresa.

Objetivo estratégico

Garantizar la cantidad de recursos financieros suficientes para llevar a cabo los objetivos estratégicos de la empresa.

Objetivos del área de finanzas

Promover la eficacia de los flujos de dinero de tal forma que permita el correcto funcionamiento de las operaciones de la compañía.

Garantizar la confiabilidad de la información que esta presenta.

Velar para que se cumpla las disposiciones legales en los tiempos oportunos.

Proteger el patrimonio de la compañía.

área	Política
Activos	los ingresos de efectivos serán depositados cada 24 horas
	Los gastos sustentados en caja chica tendrán que ser sustentados debidamente por medio de vales.
	Se deberá velar que siempre exista suficiente fondos en caja chica para las labores de la compañía
	Se deberá segregar funciones de tal manera que una sola

	persona no haga todas las funciones,-
	La gerencia es la responsable de autorizar la apertura y mantenimiento de las cuentas bancarias-
	Se realizaran conciliaciones bancarias mensuales
	Todos los cheques deberán ser emitidos por medio de firmas conjuntas
	Se dará crédito directo a los clientes
	Se puede proporcionar crédito a los miembros de la empresa previo visto bueno del gerente general
	Sera el uso obligatorio de kardex en lo que respecta inventarios.
	Se deben fijar las responsabilidades específicas del personal de bodega.
	todo inventario debe estar protegido contra cualquier daño físico
pasivo	todo documento debe estar respectivamente firmado por su responsable
	El monto máximo de endeudamiento no puede superar al 50% del valor total de los activos de la empresa
	Todos los pagos deben realizarse en los pagos establecidos
	Se llevaran auxiliares contables por cada obligación que se contraigan.
patrimonio	Se realizaran documentos que tengan individualmente los aportes de los accionistas.
	Siempre se debe cumplir con la reserva legal

Políticas de presupuesto y obra

Objetivo estratégico

Garantizar el normal funcionamiento de la obra, sin demoras por falta de material e insumos de trabajo.

OBJETIVO DE LAS POLITICAS

Priorizar las obras de los clientes.

Eliminar duplicaciones de trabajo.

Eliminar errores producidos por los trabajadores.

Políticas

Se definirá el orden de construcción una semana antes de hacer las actividades

Se deberá hacer el presupuesto y pedido de material con una semana de anticipación

Se definirá los proyectos con dos tipos de color, un color azul para modelos estándares de construcción y rojo para aquellos que tienen modificaciones.

Políticas de promoción y venta.

Objetivo estratégico

Aumentar el número de colocaciones dando las herramientas suficientes al personal para realizarlo

Objetivo de las políticas

Participar en ferias de construcción para dar a conocer los nombres de la compañía

Posicionarse en la mente de nuestra clientela objetivo.

Ser reconocido como una empresa constructora de nivel medio alto, y alto

Políticas

Estar al tanto de las principales ferias de construcción y vivienda de la ciudad.

Promocionar periódicamente a través de medios escritos que lean nuestro target.

Valores de la organización

La ética de la organización va a servir para alcanzar los objetivos de la compañía y tener un ambiente armonioso y poder crear una imagen corporativa que nos ayude a cumplir los objetivos.

Valores éticos de la compañía

- Todos los productos que se comercializa serán de calidad.
- Sera una empresa responsable del medio ambiente.
- Se debe salvaguardar si imagen y credibilidad
- Promover un ambiente sano y armonioso
- Entender y restar los gustos de los clientes.

Valores éticos del personal

El tiempo laboral debe dedicarse exclusivamente a la compañía

Se debe respetar la confidencialidad de la información de la compañía.

Capítulo 3. Flujos de procesos

**CUENTAS POR PAGAR Y PAGO A
PROVEEDORES**

PROCESO

	RESPONSABLE	TIEMPO	ACTIVIDAD
1	ASISTENTE CONTB	15	Recepta Factura entregada por proveedor donde verifica y valida la factura ejemplo Fecha , Autorización del SRI,
2	ASISTENTE CONTB	5	Entrega a Asistente de compra
3	ASISTENTE COMPRA	150	Revisa todas las facturas entregadas por el Asistente de Contable para verificar lo facturado con lo recibido en bodegas o sitio de la obra
4	ASISTENTE COMPRA	5	entrega a Asistente Contable las facturas ya verificadas para el ingreso al Sistema Contable
5	ASISTENTE CONTB	240	ingresa al sistema todas las facturas entregadas por el Asistente de Compra para generar las retenciones en la fuente
6	ASISTENTE CONTB	60	imprime retenciones de todas las facturas ingresada
7	ASISTENTE CONTB	10	Guarda retenciones en la carpeta de control para entregarlas al momento del pago
8	ASISTENTE CONTB	10	Genera reporte de todas las facturas provisionadas en el día
9	ASISTENTE CONTB	5	entrega a la contadora todas las mañanas el reporte de facturas provisionadas y como soporte todas las facturas ingresadas para la revisión
10	CONTADORA	60	Revisa reporte y facturas provisionadas donde verifica contabilización y aplicación de retenciones en la fuente

1			entrega reporte y facturas provisionadas a Gerente
1	CONTADORA	30	Financiera
1	GERENT		Revisa facturas y selecciona facturas para
2	FINAN	240	aprobación de acuerdo a la fecha de vencimiento y prioridad de compra
1	GERENT		genera aprobación en el sistema de cuentas por
3	FINAN	30	pagar
1	GERENT		entrega cheques y facturas para pagos al Asiste
4	FINAN	15	contable indicando de que banco se generaran los cheques
1	ASISTENTE		recibe facturas y procede a generar la secuencia
5	CONTB	120	de cheque en el sistema de los diferentes proveedores
1	ASISTENTE		
6	CONTB	80	imprime cheques de las facturas aprobadas
1	ASISTENTE		entrega cheques a la contadora para revisión de
7	CONTB	20	montos

problemas

observados

las retenciones se entregaban en periodos muy lejanos y provocaba
inconveniente con los proveedores

Una sola persona recibe las factura que ingresan elabora los cheques y paga,
además de hacer los cuadros contables

Flujo sugerido

PROCESO DE RECEPCIÓN

DE FACTURA

	responsable	tiempo	actividad
1	el proveedor	5	envía la factura, más la guía de remisión con las

			firmas de los bodegueros del material entregado
2	Asistente de compra	5	Compara la guía de remisión con las facturas y en caso de estar todo bien lo pasa al asistente contable, y en el caso de haber anomalías se devuelve las facturas y acaba el proceso
3	asistente contable	10	Recibe las facturas, y este verifica que estas cumplan las normas contables y tributarias, y si esta todo en orden se registra la factura en el sistema e inmediatamente se imprime la retención para entregar al proveedor, si existe alguna anomalía se devuelve la factura y termina el proceso.
4	proveedor	1	recibe las retenciones y firma las misma comprobando con ello que las ha recibido
5	proveedor	1	le es informado la fecha en que va a recibir su pago
6	Asistente contable	10	genera el reporte de todas las facturas provisionadas y como soporte todas las facturas ingresadas para la revisión
7	Contador	60	recibe el informe, junto con las facturas, comprobando que las retenciones hayan sido bien hechas
8	Fin de proceso		

Proceso de pago de
proveedores

1	contador	30	entrega los reportes de facturas a gerencia financiera
2	gerente financiero	240	revisa las facturas para su aprobación de acuerdo con la fecha de vencimiento y prioridad de compra

3	gerente financiero	30	genera la aprobación en el sistema
4	caja	60	emite los cheques para que sean firmado por el gerente financiero o gerente general en el caso de ausencia del primero
5	gerente financiero	240	firma los cheques y los devuelve a caja
6	caja	15	recibe los cheques y los guarda, hasta que vengan los proveedores
7	proveedores	5	vienen a recibir su pago, y firman el comprobante de egreso de caja, todo en los horarios de pago los días viernes de dos a cinco de la tarde
8	caja	5	guarda el comprobante de egreso de caja
9	fin de proceso		

Anexo 7 manuales de puestos y funciones.

Generalidades

Nombre de la organización

Empresa constructora XYZ

Lugar y fecha de elaboración

Guayaquil, 10 de junio del 2015

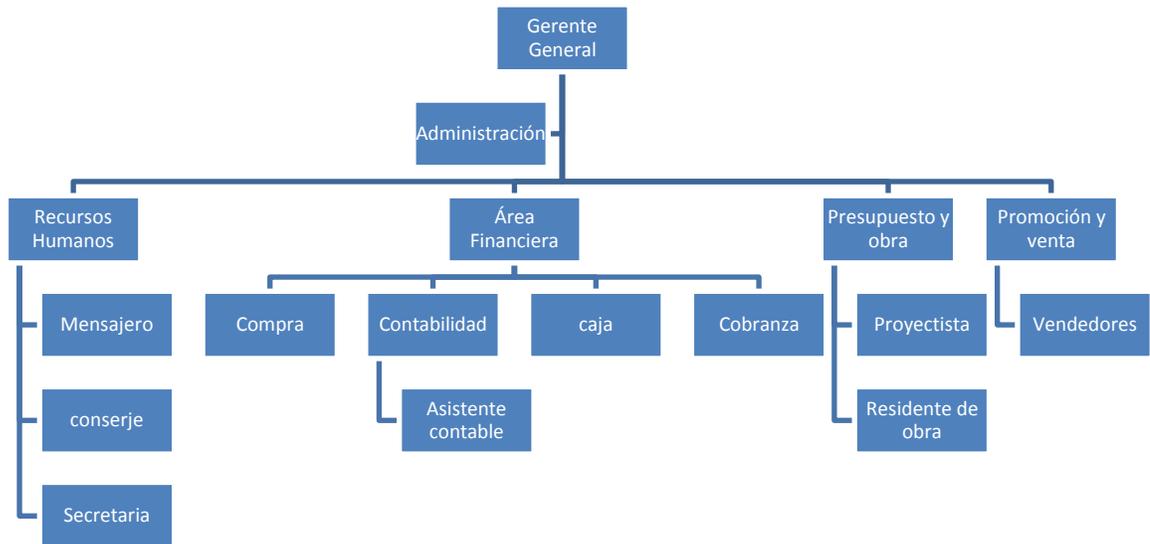
Unidades responsables de su elaboración.

Los responsables de su elaboración, y actualización debe ser el departamento de recursos humanos

Introducción.

El presente manual trata de determinar cuáles son los puestos de los miembros de la constructora XYZ, donde las áreas a explicar son el área administrativa, financiera y de obra.

Organigrama



Puestos

DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS

Nombre del puesto:

Requisitos:

Personalidad

Edad

Sexo:

Estudios-
mínimo

estudios universitarios

carrera

Ingeniería civil, Arquitectura o afines

Disponibilidad de tiempo

tiempo completo

horario de trabajo

9 a.m. a 5 pm

Función General

Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa, así como los asuntos que requiere su intervención

Funciones Específicas

Dirigir las funciones de los departamentos para que todos vayan hacia un mismo rumbo

Ser la imagen de la compañía en eventos públicos

Responsable legal ante instituciones como el SRI y municipios

Encargado de escoger los contratos de obra civil

Encargado de guiar la compañía y que se cumpla los objetivos.

Encargado de aprobar los presupuestos.

Informar a los propietarios las acciones tomadas periódicamente.

Aprobar los manuales o cambio realizados en ellos tales como el de funciones y manual de organización de la empresa.

Determinar el incremento salarial de los trabajadores de la empresa.

Ser el responsable de la obtención de créditos junto con el gerente financiero en las instituciones bancarias.

Delegar sus funciones a otros funcionarios con conocimiento de los accionistas en el caso que vaya a estar ausente.

Línea de autoridad

Superior

Accionistas propietarios

Inferior

Administrador

NIVEL DE COORDINACIÓN

INTERNO

Administrador

Jefe de recursos Humanos

Jefe de Finanzas

Jefe de presupuesto y obras

Jefe promoción y ventas

EXTERNO

SRI

MUNICIPIOS

MINISTERIO D ERELACIONES LABORALES

IESS

MTOP

**DESCRIPCIÓN DE LOS
PUESTOS**

Nombre del puesto: ADMINISTRADOR

Requisitos:

Personalidad

Don de mando
Buena presencia
Trabajar de manera eficiente y eficaz
Capaz de trabajar bajo presión.

Edad: mínimo 35 años

Sexo: indiferente

Estudios- mínimo: Universitarios

estudios universitarios: Economista o administrador de empresa, de preferencia con estudios

carrera: De ingeniería civil, o legal.

Disponibilidad de tiempo: tiempo completo

horario de trabajo: 9 am a 6 pm

Función

Administrador

Responsable de supervisar las labores diarias del trabajo e informar al gerente

cualquier novedad.

Funciones

Específicas

Gestionar permisos y licencias necesarias con las entidades de control correspondientes.

Administración de los insumos y trabajos requeridos de tal forma que se puedan cumplir los cronogramas y actividades programadas

Proveer información suficiente para la toma de decisiones estratégicas

Verificar la brechas entre lo presupuestado y real, y realizar los informes para la gerencia.

Línea de autoridad

Superior

Gerente General

Inferior

Jefe de recursos Humanos
Jefe de Finanzas
Jefe de presupuesto y obras
Jefe promoción y ventas

NIVEL DE
COORDINACIÓN
N

INTERNO

Jefe de recursos Humanos
Jefe de Finanzas

EXTERNO	Jefe de presupuesto y obras
	Jefe promoción y ventas
	proveedores
	contratistas
	oficial de cuenta
	Auditores

**DESCRIPCIÓN DE LOS
PUESTOS**

Nombre del puesto:

Requisitos:

Personalidad

Edad

Sexo:

Estudios-
mínimo

estudios
universitarios
carrera

Disponibilidad de
tiempo

horario de trabajo

Función Jefe de Recursos
Humanos

Funciones
Específicas

Garantizar una buena comunicación dentro de la empresa
Es la responsable de la selección, reclutamiento y capacitación del personal
Coordinar los programas de capacitación
Evaluar el desempeño del personal
Controlar las vacaciones y demás obligaciones legales como multas, anticipos y liquidaciones.
Supervisa el proceso de nómina.

**Línea de
autoridad**

Superior

Gerente General

Inferior

Jefe de recursos Humanos

Jefe de Finanzas

Jefe de presupuesto y obras

Jefe promoción y ventas

NIVEL DE COORDINACIÓN

INTERNO

administración

Jefe de recursos Humanos

Jefe de Finanzas

Jefe de presupuesto y obras

Jefe promoción y ventas

EXTERNO

Medios de comunicación

empresas de evaluación de personal

Audidores

DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS

Nombre del puesto: Jefe de Finanzas

Requisitos:

Personalidad: Detallista

Edad: mínimo 35 años

Sexo: indiferente

Estudios-
mínimo: Universitarios

estudios universitarios
carrera: Contador público autorizado,

Disponibilidad de tiempo: tiempo completo

horario de trabajo: 9 a 5 pm

Función Jefe de Finanzas

Captar los recursos necesarios para que la empresa funciones eficazmente

Funciones Especificas

buscar opciones de crédito
buscar opciones de inversión
elaborar presupuestos de la empresa
Planeará el crecimiento de la empresa táctico y estratégico

Línea de autoridad

Superior	Administrador
----------	---------------

Inferior	compra
	contabilidad
	cobranza

NIVEL DE COORDINACIÓN

INTERNO	administración
	compra
	contabilidad
	cobranza

EXTERNO	instituciones financieras
	Sri
	IESS
	Audidores

DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS

Nombre del puesto: Jefe de Presupuesto y obra

Requisitos:

Personalidad Detallista

Edad mínimo 35 años

Sexo: indiferente

Estudios-
mínimo Universitarios

estudios universitarios Ingeniero civil

experiencia mínima 5 años

Disponibilidad de tiempo

tiempo completo

horario de trabajo 9 a 5 pm

Función Jefe de obra

Supervisar que los planos y edificaciones cumplan los requerimientos establecidos, y que se realicen en los tiempos pactados

Funciones Especificas

Aprobar los planos en primera instancia

Realizar los requerimientos de material

Realizar los requerimientos de personal

Planeará el crecimiento de la empresa táctico y estratégico

Línea de autoridad

Superior

Administrador

Inferior

proyectista
residente de obra

NIVEL DE COORDINACIÓN

INTERNO

administración
proyectista
residente de obra

EXTERNO

clientes
cámaras de la construcción
Audidores

DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS

Nombre del puesto: Jefe de Promoción y ventas

Requisitos:

Personalidad
Detallista
facilidad de palabra

Edad
25 años

Sexo:
indiferente

Estudios-
mínimo
universitarios

estudios universitarios
marketing

experiencia mínima
2 años

Disponibilidad de
tiempo

horario de trabajo
tiempo completo

9 a 5 pm

Función
Jefe de promoción y venta

Dar a conocer a la población objetivos los productos y servicios de la empresa,
además de captar la mayor cantidad de clientes posibles

Funciones Especificas

encargado de promocionar los servicios y productos

Controla a los vendedores

Encargado de las bonificaciones del cuerpo de venta
diseña las promociones
Organizar la participación de la empresa en ferias de construcción

Línea de autoridad

Superior Administrador

Inferior vendedores

NIVEL DE COORDINACIÓN

INTERNO administración
vendedores

EXTERNO clientes
medios de comunicación
representantes de ferias
Auditores

DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS

Nombre del puesto:

Requisitos:

Personalidad

Edad

Sexo:

Estudios-
mínimo

estudios universitarios

experiencia mínima

Disponibilidad de
tiempo

horario de trabajo

Función

Funciones Específicas

Hablar con proveedores y coordinar entrega
realizar cronogramas de pedido

Línea de autoridad

Superior

Jefe financiero

Inferior

--

NIVEL DE COORDINACIÓN

INTERNO

administración
vendedores

EXTERNO

clientes
medios de comunicación
representantes de ferias
Auditores

DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS

Nombre del puesto: Contador general

Requisitos:

Personalidad
Detallista
metódico

Edad
30 años

Sexo:
indiferente

Estudios-
mínimo
universitarios

estudios universitarios
contabilidad

experiencia mínima
4 años

Disponibilidad de
tiempo

tiempo completo

horario de trabajo
9 a 5 pm

Función
contador general

Realizar los estados financieros, roles de pago, declaraciones tributarias

Funciones Especificas

Estar al día con los estados financieros

realizar consolidaciones bancarias

elaborar los cheques

Línea de autoridad

Superior

Jefe financiero

Inferior

NIVEL DE COORDINACIÓN

INTERNO

jefe financiero
recursos humanos
presupuesto y obra

EXTERNO

bancos
Auditores

DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS

Nombre del puesto: Jefe de cobranzas

Requisitos:

Personalidad proactivo
facilidad de palabra

Edad mínimo 27 años

Sexo: indiferente

Estudios- bachillerato
mínimo

estudios universitarios

experiencia mínima 4 años

Disponibilidad de tiempo

tiempo completo

horario de trabajo 9 a 5 pm

Función Jefe de cobranzas

Encargado de realizar los cobros a nuestros clientes.

Funciones Especificas

Realizar los listados semanales de las cuentas por vencer

Realizar las llamadas a nuestros clientes recordando sus obligaciones de pago

Encargado de realizar una lista con la lista de los clientes morosos

Línea de autoridad

Superior

Jefe finanzas

Inferior

DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS

Nombre del puesto:

Asistente contable

Requisitos:

Personalidad

Edad

20 en adelante

Sexo:

indiferente

Estudios-

mínimo

cursando universidad

estudios universitarios

CPA

experiencia mínima

1

Disponibilidad de tiempo

tiempo completo

horario de trabajo

9 a 5 pm

Función	asistente contable
ayudar en todas las actividades que requiera el contador general	

Funciones Especificas

realizar asientos diarios

Línea de autoridad

Superior	contador
Inferior	

NIVEL DE COORDINACIÓN

INTERNO	contador

EXTERNO	Audidores

DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS

Nombre del puesto:

Proyectista

Requisitos:

--

Personalidad

--

Edad	24 en adelante
Sexo:	indiferente
Estudios- mínimo	universitarios

estudios universitarios	arquitecto
experiencia mínima	2 años

Disponibilidad de tiempo	tiempo completo
horario de trabajo	9 a 5 pm

Función	Proyectista
Diseñar los planos de las viviendas, según las especificaciones de los clientes.	

Funciones Especificas	Realizar planos estructurales
-----------------------	-------------------------------

Línea de autoridad

Superior	Jefe de presupuesto y obra
----------	----------------------------

Inferior	

NIVEL DE COORDINACIÓN

INTERNO

Jefe de presupuesto y obra

EXTERNO

clientes

DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS

Nombre del puesto: residente de obra

Requisitos:

Personalidad

facilidad de palabra

Edad 22 años en adelante

Sexo: indiferente

Estudios-
mínimo universitarios

estudios universitarios ingeniería civil o arquitectura

experiencia mínima 1 año

Disponibilidad de tiempo

tiempo completo

horario de trabajo 9 a 5 pm

Función residente de obra

velar que se realicen las labores programadas

Funciones Especificas

supervisar y dar órdenes al personal de obra

ver las requisiciones de pedido

Línea de autoridad

Superior	Jefe de presupuesto y obra
Inferior	

NIVEL DE COORDINACIÓN

INTERNO	jefe de presupuesto
---------	---------------------

EXTERNO	jornaleros
---------	------------

DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS

Nombre del puesto:	vendedor
--------------------	----------

Requisitos:

Personalidad	Detallista
	facilidad de palabra

Edad	25 años
------	---------

Sexo:	indiferente
-------	-------------

Estudios- mínimo	universitarios
---------------------	----------------

estudios universitarios	marketing
-------------------------	-----------

experiencia mínima	1
--------------------	---

Disponibilidad de tiempo

	tiempo completo
--	-----------------

horario de trabajo	9 a 5 pm
--------------------	----------

Función	Vendedor
Dar a conocer a la población objetivos los productos y servicios de la empresa, además de captar la mayor cantidad de clientes posibles	

Funciones Especificas

Dar a conocer los productos de la compañía
Traer los clientes para cerrar los contratos

Línea de autoridad

Superior	Jefe de promoción y venta
----------	---------------------------

Inferior	
----------	--

NIVEL DE COORDINACIÓN

INTERNO	jefe de promoción y venta
---------	---------------------------

EXTERNO	clientes
---------	----------

DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS

Nombre del puesto:

Secretaria

Requisitos:

Personalidad	Detallista
	facilidad de palabra
Edad	18 en adelante
Sexo:	indiferente
Estudios- mínimo	bachiller
estudios universitarios	
experiencia mínima	
Disponibilidad de tiempo	
	tiempo completo
horario de trabajo	9 a 5 pm
Función	secretaria
Ayudar a organizar los documentos de la oficina, y atender a las personas que ingresan a la oficina.	
Funciones	
Específicas	Redactar cartas
	contestar el teléfono
Línea de autoridad	
Superior	Recursos humanos
Inferior	
NIVEL DE COORDINACIÓN	

INTERNO	administración
	recursos humanos
	Jefe de finanzas
	Jefe de obra
	Jefe de ventas
EXTERNO	clientes

DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS

Nombre del puesto:

Requisitos:

Personalidad

Edad

Sexo:

Estudios-
mínimo

estudios universitarios
experiencia mínima

Disponibilidad de tiempo

horario de trabajo

Función

Funciones Especificas

realizar entregas de documentos

realizar depósitos

Línea de autoridad

Superior

recursos humanos

Inferior

Recepcionista

NIVEL DE COORDINACIÓN

INTERNO

recursos humanos

administración

jefe de finanzas

EXTERNO

clientes

proveedores

banco

DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS

Nombre del puesto:

cajero

Requisitos:

Personalidad

Detallista

facilidad de palabra

Edad

18 años en adelante

Sexo:

Estudios-
mínimo

bachiller

estudios universitarios
experiencia mínima

Disponibilidad de tiempo

horario de trabajo

tiempo completo

9 a 5 pm

Función

cajero

Realizar los pagos a los proveedores

Funciones Especificas

Realizar pagos a proveedores

Archivar las órdenes de pago

Línea de autoridad

Superior

Gerente de finanzas

Inferior

NIVEL DE COORDINACIÓN

INTERNO

Gerente de finanzas

contador

asistente contable

EXTERNO

proveedores

Anexo 8 normas que debe tener en cuenta el departamento de RR.HH. para la elaboración del manual para evaluación de desempeño de la constructora xyz

ELABORACION Y EVALUACION DE COMPROMISOS

INTRODUCCIÓN

La evaluación de desempeño es un proceso interno de la compañía cuyo diseño, implementación y seguimiento deben administrar y sostener los principales directivos de la empresa.

OBJETIVO

El objetivo fundamental de este manual es poder contribuir al mejoramiento de los puestos de la compañía constructora, a través del desarrollo profesional de estos, con lo cual se promoverá el fortalecimiento de las competencias de los altos ejecutivos.

REQUISITOS

Para que este manual se cumpla se va a necesitar de la motivación de los altos ejecutivos, para mejorar en forma permanente su liderazgo.

Plasmarse de forma anual por medio de acuerdos individuales los objetivos a cumplir durante ese periodo.

Identificar y aplicar medidas de control para poder evaluar los resultados.

Presentar anualmente los informes de desempeño del personal para verificar si se cumplieron o no las metas.

A QUIEN SE EVALUARA

La evaluación de desempeño va a ser realizada todos los colaboradores de la empresa, de tal forma que pueda sentirse motivado y alentado a mejorar.

QUIEN DEBERA EVALUAR

Los formularios de evaluación van a ser diseñados por el departamento de recursos humanos, pero la persona que calificara el desempeño va a ser el jefe superior inmediato, el propio empleado y trabajadores que se relacionan con él en otros departamentos.

¿CÓMO EVALUAR?

Las fases de evaluación serán las siguientes:

Preparación.

En la cual el departamento de recursos humanos deberá recopilar la información, que considere oportuna para llegar a una conclusión.

Entrevista

En la cual se dividirá en dos partes. La primera que es la concerniente a incentivos, promociones, salarios y demás cosas que aspira el entrevistado. Y la segunda en lo que respecta al desarrollo del personal para solucionar las falencias que posee o mejorar sus potencialidades, incluyendo con esto objetivos.

Una recomendación para las entrevista se recomienda partir desde los puntos negativos y terminar con los positivos, para mantener la autoestima y motivación del personal.

No se debe elaborar preguntas cuyas respuestas puedan ser dicótomas.

No se debe hacer preguntas que sean mal interpretadas, o que tengan un doble sentido.

Evitar conclusiones demasiado apresuradas

Al terminar la entrevista se debe cerrar un contrato por escrito donde se ponga los puntos que se trataron y los acuerdos.

¿Cuándo evaluar?

Toda aquella persona que tiene la obligación de evaluar ha de completar hasta fin de año los requisitos de la evaluación y la documentación completa deberá ser entregada al departamento de recursos humanos antes de la primera quincena del mes de enero.

En cuanto a la entrevistas serán realizadas cuanto mínimo dos veces al año, para ver los objetivos y el desenvolvimiento.

Anexo 9 indicadores de gestión para la empresa

INDICADORES DE LA EMPRESA COSNSTRUCTORA

PROCESO	FÓRMULA O DESCRIPCIÓN	VALOR ACEPTABLE	RESPONSABLE MEDICIÓN	FRECUENCIA MEDIDA	REGISTROS / INFORMACIÓN
PEDIDOS DE CLIENTES	Nº Reclamaciones por incumplimiento contractual	< 2% año			Reclamaciones Recibidas
COMPRAS	Nº No Conformidades a Proveedores	<8 año			Partes de no conformidad
FORMACIÓN	Cumplimiento del Plan Anual	> 80%			Fichas de Formación
PLANIFICACIÓN TRABAJOS	Cumplimiento de Plazos	< 3meses			Cronogramas de Obra
EJECUCIÓN DE TRABAJOS	Nº Reclamaciones de Clientes	< 6 Año			Partes de No conformidad
ENTREGAS PROMOCIÓN	No superar plazo entrega contractual	< 3 meses			Escrituras
ENTREGAS CONSTRUCCIÓN	No superar plazo entrega contractual	< 3 meses			Acta de Recepción
SERVICIO POSTVENTA	Días que median entre notificación por cliente y contacto del Encargado de Obra	< 3 días hábiles			Reclamaciones Recibidas
SERVICIO POSTVENTA	Días que median entre notificación por cliente y resolución incidencia	< 15 días hábiles			Reclamaciones - Notificaciones resolución
SATISFACCIÓN CLIENTES OBRAS	% Encuestas > 12 Puntos	> 70%			Encuestas Recibidas
SATISFACCIÓN CLIENTES PROMOCIONES	% encuestas > 14 Puntos	> 70%			Encuestas Recibidas
NÓMINAS	Día pago nómina	< tercer día del mes siguiente			Transferencias
NÓMINAS	Entrega nómina	< día 10 del mes siguiente			Copia nóminas de Admón.
CIERRES DE NC	Tiempo que media entre la apertura y el cierre del Acta	< 2 meses			Actas de AC / NC

SINIESTRALIDAD	Mantener el índice de siniestralidad de 2014	≤6			Informes
INSPECCIONES SEGURIDAD	Visitas del municipio	2 veces			Informes del municipio
CONSUMO DE PAPEL	Mantener el consumo del año 2.014	≤ 2014			Control Consumos
CONSUMO DE ENERGIA ELÉCTRICA OFICINA	Mantener el consumo del año 2.014	≤ 2008			Control Consumos
CONSUMO DE AGUA OFICINA	Reducción sobre año 2.014	70%			Control Consumos
GENERACIÓN Residuos	Reducción Tm/Vivienda con respecto al 2014	10%			Cantidad de viajes con desperdicios
CONSUMO GASOIL	Reducción gal/Km recorrido con respecto al 2014	3%			facturas gasolineras
CONSUMO AGUA EN OBRA	Reducir el promedio de m ³ terminada de las dos últimas promociones en un 3%	≤ 80 m ³ x obra			Facturas