



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

**LICENCIADAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

TEMA:

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE
INVENTARIOS DE REPUESTOS Y HERRAMIENTAS PARA LA
EMPRESA DE TRANSPORTES AÉREOS ORIENTALES DE LA
PARROQUIA SHELL.**

**Yhadira Paulina Flores Yerovi
Quetty Leonor Álvarez Rivadeneira**

Puyo - Ecuador

2013

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL:

Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

Ing. Byron Napoleón Cadena Oleas

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Juan Arnulfo Carrasco Pérez

MIEMBRO DE TRIBUNAL

CERTIFICACIÓN AUTORÍA:

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de las autoras

Yhadira Paulina Flores Yerovi Quetty Leonor Álvarez Rivadeneira

AGRADECIMIENTO

Nos complace de sobre manera a través de este trabajo exteriorizar nuestros sinceros agradecimientos a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas Unidad de Educación a Distancia Licenciatura en Contabilidad y Auditoría y en ella a los distinguidos docentes quienes con su profesionalismo y ética puesto de manifiesto en las aulas enrumban a cada uno de los que acudimos con sus conocimientos que nos servirán para ser útiles a la sociedad.

A nuestro Director Napoleón Cadena quien con su experiencia ha sido la guía idónea, durante el proceso que nos ha llevado el realizar esta tesis, nos ha brindado el tiempo necesario, como la información para que este anhelo llegue a ser felizmente culminado.

Yhadira Paulina Flores Yerovi

Quetty Leonor Álvarez Rivadeneira

DEDICATORIA

Este trabajo de tesis de grado está dedicado a Dios, por darnos la vida a través de nuestros queridos padres quienes con mucho cariño, amor y ejemplo han hecho de nuestras personas con valores para poder desenvolvernos como esposas, madres y profesionales.

A nuestros esposos, que han estado a nuestro lado dándonos cariño, confianza y apoyo incondicional para seguir adelante para cumplir otra etapa en nuestras vidas.

A nuestros hijos, que son el motivo y la razón que nos ha llevado a seguir superándonos día a día, para alcanzar nuestros más apreciados ideales de superación, ellos fueron quienes en los momentos más difíciles nos dieron su amor y comprensión para poderlos superar, queremos también dejar a cada uno de ellos una enseñanza que cuando se quiere alcanzar algo en la vida, no hay tiempo ni obstáculo que lo impida para poderlo lograr.

Yhadira Paulina Flores Yerovi

Quetty Leonor Álvarez Rivadeneira

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	I
Certificación del tribunal.....	II
Certificación de auditoría.....	III
Agradecimiento.....	IV
Dedicatoria.....	V
Índice de contenido.....	VI
Índice de tablas.....	XIII
Índice de figuras.....	XIV
Índice de gráficos.....	XIV
Índice de anexos.....	XV
Glosario de siglas.....	XVI
Introducción.....	XVII
CAPÍTULO I	
1 Generalidades.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Reseña histórica	1
1.3 Misión.....	2
1.4 Visión.....	2
1.5 Objetivos.....	2
1.6 Estrategias.....	3
1.7 Principios.....	4
1.8 Valores.....	5
1.9 Estructura organizacional.....	6
1.9.1 Organigrama estructural.....	6

1.9.2	Organigrama personal.....	7
1.9.3	Organigrama funcional.....	8
1.9.4	Funciones y responsabilidades.....	9
1.9.4.1	De la junta general de socios	9
1.9.4.2	Del personal ejecutivo.....	11
1.9.4.2.1	Presidente ejecutivo.....	11
1.9.4.2.2	Gerente general.....	13
1.9.4.2.3	Del personal operativo.....	14
1.9.4.2.4	Director de operaciones.....	14
1.9.4.2.5	Asistente de control operacional.....	16
1.9.4.2.6	Jefe de base.....	17
1.9.4.2.7	Jefe de pilotos de aviones.....	19
1.9.4.2.8	Pilotos de aviones.....	21
1.9.4.2.9	Director de mantenimiento.....	22
1.9.4.2.10	Técnico de mantenimiento.....	26
1.9.4.2.11	Ayudante de mantenimiento y operaciones.....	27
1.9.4.2.12	Jefe de inventarios y bodegas.....	28
1.9.4.2.13	Bodeguero.....	30

CAPÍTULO II

2	Sistema de control interno.....	32
2.1	Definición de control interno.....	32
2.2	Clasificación del control interno.....	32
2.2.1	Control contable.....	33
2.2.2	Control administrativo.....	33
2.3	Objetivos del sistema de control interno.....	34
2.4	Características del sistema de control interno.....	35

2.5	Estructura del proceso de control	36
2.6	Elementos de la estructura de un sistema de control	
	Interno.....	36
2.6.1	Ambiente de control.....	37
2.6.2	Evaluación de los riesgos.....	38
2.6.3	Actividades de control.....	39
2.6.4	Información y comunicación.....	40
2.6.5	Supervisión o monitoreo.....	42
2.7	Principios de control interno.....	43
2.8	Procedimientos generalmente aceptados	
	para mantener un eficaz control	45
2.9	Responsabilidad de control interno.....	47
2.10	Diseño del sistema de control interno.....	48
2.10.1	Organización de la unidad de control interno.....	48
2.10.2	Plan de desarrollo de la unidad de control interno.....	49
2.10.3	Análisis de los riesgos del control interno.....	49
2.10.4	Plan de trabajo para la documentación y	
	formalización de procesos y procedimientos.....	50
2.10.5	Uso de manuales como herramienta de control interno...	51
2.11	Otros tipos de control.....	52
2.11.1	Control gerencial.....	52
2.11.2	El control operativo de gestión.....	52
2.11.3	Control presupuestario.....	53
2.11.4	Control de informática.....	54
2.12	Funciones y medidas de control interno.....	54
2.12.1	Área de compras.....	54

2.12.2	Área de inventarios (Bodega).....	58
2.12.3	Información financiera.....	60
2.13	Inventarios.....	63
2.13.1	Características.....	63
2.13.2	Importancia.....	65
2.14	Administración de inventarios.....	65
2.15	Políticas de inventarios.....	66
2.16	Método ABC de inventario.....	66
2.17	Tipos de inventarios.....	66
2.17.1	Inventarios de materia prima.....	67
2.17.2	Inventarios de productos en proceso.....	67
2.17.3	Inventarios de productos terminados.....	67
2.17.4	Inventarios de materiales y suministros.....	68
2.17.5	Inventario de seguridad.....	68
CAPÍTULO III		
3	Análisis situacional de transportes aéreos	
	Orientales Cía. Ltda. de la ciudad de Shell.....	69
3.1	Análisis externo.....	70
3.1.1	Análisis del macroambiente.....	70
3.1.1.1	Factor político.....	70
3.1.1.2	Factor económico.....	72
3.1.1.3	Factor social.....	73
3.1.1.4	Factor tecnológico.....	74
3.1.2	Análisis del microambiente.....	74
3.1.3	Trabajo.....	78
3.2	Análisis interno.....	80

3.3	Análisis estratégico.....	82
3.3.1	Análisis FODA.....	82
3.3.1.1	Identificación de oportunidades.....	82
3.3.1.2	Identificación de amenazas.....	86
3.3.1.3	Identificación de fortalezas.....	89
3.3.1.4	Identificación de debilidades.....	91
3.4	Análisis de resultados.....	97
3.4.1	Encuestas.....	97
3.4.2	Entrevista.....	107
CAPÍTULO IV		
4	Implementación de un sistema de control interno de inventarios de repuestos y herramientas para la Empresa de Transportes Aéreos Orientales de la parroquia Shell.....	111
4.1	Introducción.....	111
4.2	Objetivos de la propuesta.....	112
4.2.1	Objetivo general.....	112
4.2.2	Objetivos específicos.....	112
4.3	Justificación.....	113
4.4	Factibilidad de aplicación.....	116
4.5	Ámbito de aplicación.....	117
4.6	Bases conceptuales.....	117
4.7	Estructura orgánica.....	120
4.7.1	Bodega.....	121
4.7.2	Bodega de repuestos y herramientas.....	122
4.7.3	Funciones de la bodega.....	122

4.7.4	Organización de la bodega.....	123
4.8	Manual de funciones.....	125
4.8.1	Gerente.....	125
4.8.2	Director de mantenimiento.....	126
4.8.3	Jefe de bodega.....	129
4.8.4	Ayudante de bodega.....	130
4.8.5	Niveles de responsabilidad en el registro, Control y conservación de los Inventarios.....	131
4.9	Sistema de control interno.....	132
	100 Normas generales.....	133
	100-01 Objetivos del control interno.....	133
	100-02 Responsables del control interno.....	133
	100-03 Rendición de cuentas.....	134
	200 Ambiente de control.....	134
	200-01 Integridad y valores éticos.....	135
	200-02 Administración estratégica.....	135
	200-03 Políticas y prácticas del talento humano.....	136
	200-04 Estructura organizativa.....	137
	200-05 Competencia profesional.....	137
	200-06 Coordinación de acciones organizacionales.....	137
	300 Evaluación de riesgos.....	138
	400 Administración de bienes.....	139
	401 Unidad de administración de bienes.....	139
	402 Inventarios.....	140
	402-01 Codificación de los inventarios de repuestos y herramientas.....	140

402- 02	Pasos para el proceso de la fase de control de inventarios.....	142
402-03	Orden de adquisición de inventarios.....	143
402-04	Recepción e inspección de inventarios.....	146
402-05	Proceso para el almacenamiento y entrega de inventarios.....	149
403	Documentos de soporte para los procesos.....	152
403-01	Control de las existencias.....	152
403-02	Registros y formularios para el control de inventarios.....	153
403-03	Modelo de kárdex de control de inventarios de repuestos y herramientas.....	153
403-04	Modelo de tarjeta de control interno.....	156
403-05	Modelo de inventario general de repuestos y herramientas.....	158
403-06	Constataciones físicas.....	161
403-07	Depuración y baja de inventarios.....	164
404	Indicadores de gestión.....	166
404-01	Indicadores para inventarios.....	169
 CAPÍTULO V		
5	Conclusiones y recomendaciones.....	173
5.1	Conclusiones.....	173
5.2	Recomendaciones.....	174
	Resumen.....	175
	Abstract.....	176
	Bibliografía.....	177

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Pág
1.	Oportunidades y amenazas.....	79
2.	Fortalezas y debilidades	81
3.	Determinación de factores críticos de éxito.....	85
4.	Matriz de Priorización de oportunidades.....	86
5.	Priorización de amenazas.....	88
6.	Matriz de priorización de amenazas.....	89
7.	Priorización de fortalezas.....	90
8.	Matriz de priorización de fortalezas.....	91
9.	Priorización de debilidades.....	93
10.	Matriz de priorización de debilidades.....	94
11.	Frecuencias tabuladas de la pregunta N° 1.....	97
12.	Frecuencias tabuladas de la pregunta N° 2.....	98
13.	Frecuencias tabuladas de la pregunta N° 3.....	99
14.	Frecuencias tabuladas de la pregunta N° 4.....	100
15.	Frecuencias tabuladas de la pregunta N° 5.....	101
16.	Frecuencias tabuladas de la pregunta N° 6.....	102
17.	Frecuencias tabuladas de la pregunta N° 7.....	103
18.	Frecuencias tabuladas de la pregunta N° 8.....	104
19.	Frecuencias tabuladas de la pregunta N° 9.....	105
20.	Frecuencias tabuladas de la pregunta N° 10.....	106
21.	Procesos para la Fase de Control de inventarios.....	143
22.	Procesos de recepción de inventarios.....	149
23.	Almacenamiento y entrega de inventarios.....	152

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Pág
1.	Organizacional Estructural.....	6
2.	Organigrama Personal.....	7
3.	Organigrama Funcional.....	8
4.	Modelo de las cinco fuerzas de la competencias.....	75
5.	Árbol de problemas.....	95
6.	Árbol de alternativas.....	96
7.	Organigrama Estructural y Funcional de la Bodega.....	121
8	Flujograma de procedimiento para la adquisición de repuestos y herramientas.....	145
9.	Flujograma de procedimientos para la recepción e e inspección.....	148
10.	Flujograma de procedimientos de almacenamiento y entrega.....	151
11	Indicadores de gestión.....	167

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Nº	Título	Pág
1.	Análisis de la pregunta N° 1.....	97
2.	Análisis de la pregunta N° 2.....	98
3.	Análisis de la pregunta N° 3.....	99
4.	Análisis de la pregunta N° 4.....	100
5.	Análisis de la pregunta N° 5.....	101
6.	Análisis de la pregunta N° 6.....	102

7.	Análisis de la pregunta N° 7	103
8.	Análisis de la pregunta N° 8	104
9.	Análisis de la pregunta N° 9	105
10	Análisis de la pregunta N° 10.....	106

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Pág
1.	Hangar Pequeño.....	179
2.	Oficinas	179
3.	Hangar Grande.....	180
4.	Ingreso a la oficina de mantenimiento.....	180
5.	Bodega de Repuestos	181
6.	Repuestos	181
7.	Cajas Codificadas.....	182
8.	Taller.....	183
9.	Cajas de Herramientas.....	183
10.	Cajas de Herramientas.....	184
11.	Taller de Mantenimiento.....	185

GLOSARIO DE SIGLAS

T.A.O:	Transportes Aéreos Orientales
C.I.A:	Compañía
L.T.D.A:	Limitada
R.D.A.C:	Regulaciones de la Dirección de Aviación Civil
D.A.C:	Dirección de Aviación Civil
M.G.M:	Manuel General de Mantenimiento
M.M:	Mecánico de Mantenimiento
I.V.A:	Impuesto Valor Agregado
N.I.I.F:	Normas Internacionales de Información Financiera
P.E.S.T.E:	Político Económico, Social, Tecnológico,
I.P.C:	Indicé de Precios al Consumidor
W.E.B:	Vocablo en Ingles que significa red.
I.N.E.C:	Instituto Nacional de Estadísticas y Censo
F.O.D.A:	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
F.C.E:	Factores Críticos de Éxito
N.I.C:	Normas Internacionales de Contabilidad
F.I.F.O:	(FIRST IN, FIRST OUT - Primero en Entrar, Primero en Salir).

INTRODUCCIÓN

La utilización de sistemas de procedimientos se ha ido incrementando cada vez más en las organizaciones, debido a los beneficios que se logran con su implementación. Estos beneficios van desde la facilitación de la inducción para el nuevo personal, hasta la obtención de información que permite tomar decisiones y crear nuevos métodos de trabajo que aumentan la eficiencia de las operaciones y del personal de la empresa.

El propósito del presente trabajo de graduación, es desarrollar un sistema de procedimientos dentro de la Empresa Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda., que brinda el servicio de transporte aéreo de personas y carga entre las diferentes comunidades del Oriente Ecuatoriano, para generar un control de inventario de repuestos y herramientas, propósito que es alcanzado mediante una serie de actividades, presentadas y detalladas en cada uno de los capítulos que conforman este documento.

El trabajo abarca el diagnóstico de las operaciones de bodega hasta el planteamiento del Sistema de Control Interno de Inventarios de Bodega de Repuestos y Herramientas, siguiendo una secuencia lógica que permite captar las actividades realizadas para la consecución del propósito establecido.

Cada procedimiento del sistema contiene su objetivo, alcance, campo de aplicación, definiciones, referencias, responsabilidades, actividades, formatos, distribución, permitiendo que se conozca claramente la forma específica de realizar las tareas.

Para que los procedimientos continúen generando beneficios dentro de la empresa, es necesario que ésta, no importando su naturaleza, se rija por una filosofía de mejora continua, que permita la constante actualización de los manuales existentes y que agregue la comunicación de todo el personal de la empresa a lo largo de la cadena jerárquica, dando como consecuencia el desarrollo de procesos controlados que generan un alto índice de productividad.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES

1.2 RESEÑA HISTÓRICA

T.A.O. (Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda.), se crea el 4 de Mayo de 1949 como empresa proveedora del servicio de transporte aéreo de pasajeros y carga a la población de Tena, Macas, Sucúa y toda la provincia de Pastaza, mediante permiso concedido por la Dirección General de Aviación, teniendo como base de operaciones el Aeropuerto “Río” de Shell- Mera.

Desde su inicio ha marcado importantes logros en la historia de la aviación comercial ecuatoriana tanto en el transporte aéreo comercial.

Durante sus 62 años de vida jurídica ha abierto agencias en Quito, Ambato, Sucúa, Cuenca, Gualaquiza, Santa Cecilia, Tiputini, Nuevo Rocafuerte, Coca, Macas, Putumayo, Taisha, Curaray y Pastaza. Actualmente opera con su oficina matriz en la ciudad de Quito, la cual está ubicada en las calles Av. Amazonas S/N y Rio Palora / Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre; una Agencia en el cantón Shell Mera, cuyas oficinas operan en Av. Padre Luis Jácome N- 712 frente al Aeropuerto Río Amazonas. Cuenta con una planta administrativa integrada por 6 personas y el equipo técnico responsable del funcionamiento de la empresa para la atención a sus clientes y la consecución de sus objetivos conformados por 9 técnicos.

Es de destacar que Transporte Aéreos Orientales ha cumplido una notable actividad en bien del desarrollo socio económico del país, especialmente de la Región Amazónica, lo que le ha merecido el reconocimiento y respaldo de la población y autoridades por la calidad del servicio y la constancia de sus

operaciones. En observación y cumplimiento a las Regulaciones Técnicas de la Aviación Civil, (TRANSPORTES AÉREOS ORIENTALES) CÍA. LTDA., cuenta con el Manual General de Operaciones, cuyo objetivo es el de normar los lineamientos operacionales de la empresa en base a sus políticas internas y al Reglamento vigente impuesto por la Dirección General de Aviación Civil de acuerdo a las (RDAC) Regulaciones de Aviación Civil.

1.3 MISIÓN

Facilitar el transporte aéreo de pasajeros y carga para los habitantes de la Región Amazónica del Ecuador, que le permita generar fuentes de empleo estables y contribuir al desarrollo de la región y el país con servicios de bajo costo y calidad reconocida.

1.4 VISIÓN

A mediano plazo posicionarse como la empresa aeronáutica líder en la Región Amazónica en transporte aéreo de pasajeros y carga, cumpliendo a cabalidad las normativas que rigen el mercado para la conservación del medio ambiente y las seguridad en los vuelos.

1.5 OBJETIVOS

- Satisfacer a cabalidad la demanda del servicio de transporte aéreo de pasajeros y de carga, garantizando seguridad total en los vuelos y el oportuno arribo a su destino.

- Captar la fidelidad de las principales empresas de la región que requieren del servicio de transporte aéreo para su personal y carga, con tarifas justas, eficiencia en el servicio y adicionado un valor agregado que satisfaga las expectativas de los clientes.
- Ampliar la cobertura del servicio que brinda actualmente la empresa a otras ciudades de la región amazónica.
- Impulsar el desarrollo profesional y personal de los empleados de la empresa a fin de asegurar un eficiente desempeño de sus funciones para beneficio de los clientes.
- Maximizar la rentabilidad de la empresa a fin de satisfacer las expectativas de los inversionistas y garantizar las metas de expansión.

1.6 ESTRATEGIAS

- Implementar, socializar y cumplir estrictamente un cronograma de mantenimiento del parque aeronáutico de la empresa con personal técnico calificado y repuestos de calidad que garantice el correcto funcionamiento de las naves.
- Implementar un mecanismo de gestión que permita a los directivos de la empresa identificar las fortalezas y debilidades del servicio prestado a fin de establecer estrategias administrativas que refuercen las fortalezas y superen las debilidades, sin descuidar las amenazas que pudieren surgir desde el lado de la competencia.
- Identificar a través de estudios de mercado periódicos las posibilidades de expansión del servicio, sin descuidar las rutas en operación.

- Implementar incentivos al rendimiento y un programa de capacitación permanente para el personal técnico y administrativo de la empresa, socializando el mismo de manera oportuna para su estricto cumplimiento y mantener siempre un ambiente de trabajo agradable que compense el tiempo y el trabajo que dan a la empresa.
- Aplicar medidas para reducir costos, manteniendo una adecuada política contable y financiera, estableciendo y cumpliendo objetivos de ventas y, principalmente la concienciación de cada colaborador de que la principal razón de ser de la empresa es procurar ganancias.

1.7 PRINCIPIOS

En sentido ético o moral llamamos principio a aquel juicio práctico que deriva inmediatamente de la aceptación de un valor.

- **Responsabilidad y cumplimiento** en las obligaciones laborales, fiscales, financieras, productivas y comerciales.
- **Disciplina y puntualidad** en el cumplimiento de horarios, actividades y objetivos propuestos.
- **Calidad y excelencia** en los servicios para satisfacer las exigencias de los clientes.
- **Eficiencia** en la optimización del aprovechamiento de los recursos con que cuenta la empresa.
- **Identidad empresarial**, lo que implica ser auténticos en los servicios prestados.

1.8 VALORES

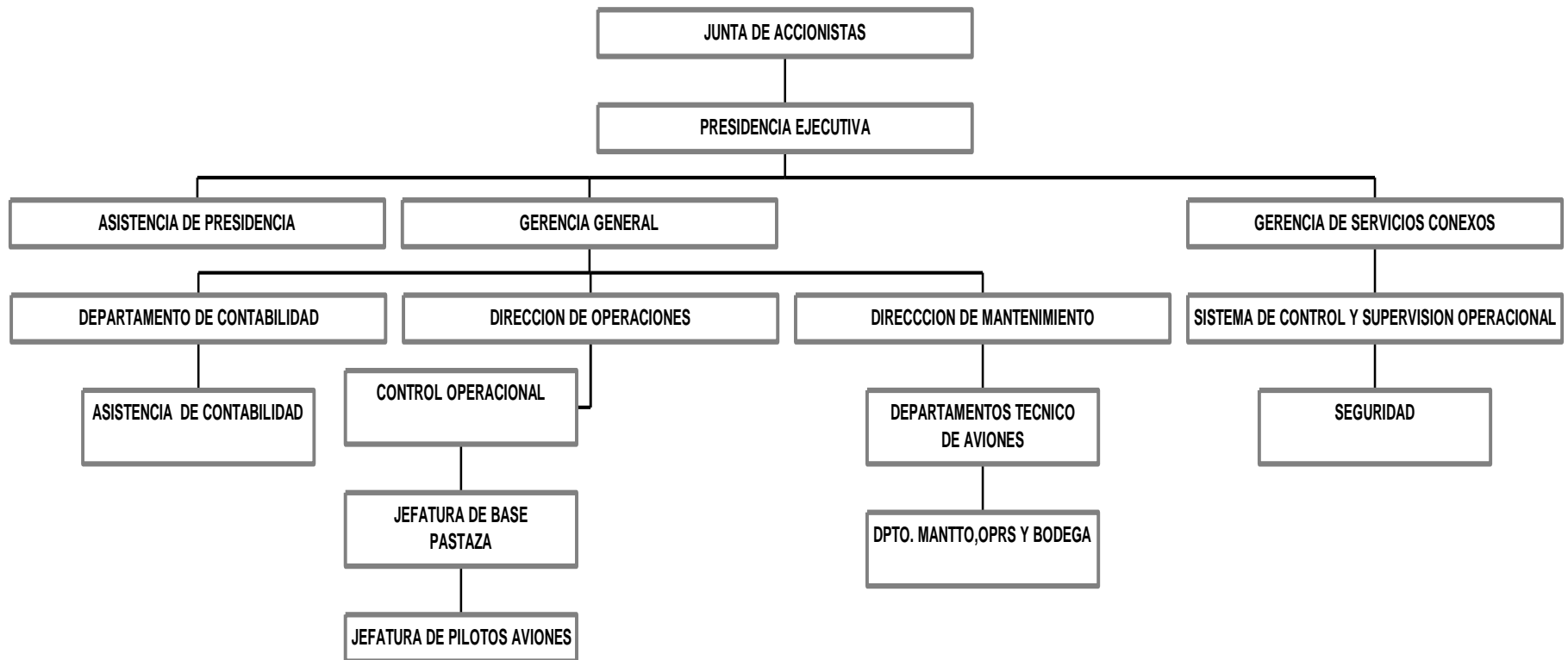
Los valores son los impulsores principales de la actuación de las personas y las organizaciones, son los que otorgan cohesión y sentido de pertenencia y establecen compromisos éticos, entre sus miembros, y de la organización con sus clientes y socios.

- **Honestidad y transparencia** en todas las acciones y negociaciones con clientes y proveedores.
- **Actitud proactiva** en su recurso humano tendente a la generación de servicios de calidad.
- **Equidad e igualdad** de oportunidades para todos los trabajadores.
- **Reconocimiento de la voluntad y creatividad** de cada uno de los empleados en el desempeño de su trabajo.
- **Respeto al medio ambiente** a quienes conforman el grupo empresarial, al trabajo de cada uno, a las necesidades y requerimientos de los clientes y a las políticas establecidas.
- **Lealtad** mutua entre los empleados y la empresa, con los clientes y proveedores.
- **Integridad** considerando que ser profesional no es únicamente ejercer una profesión sino que implica realizarlo con conocimiento profundo y lealtad a las normas, buscando el servicio a las personas y a la sociedad por encima de los intereses egoístas.

1. 9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

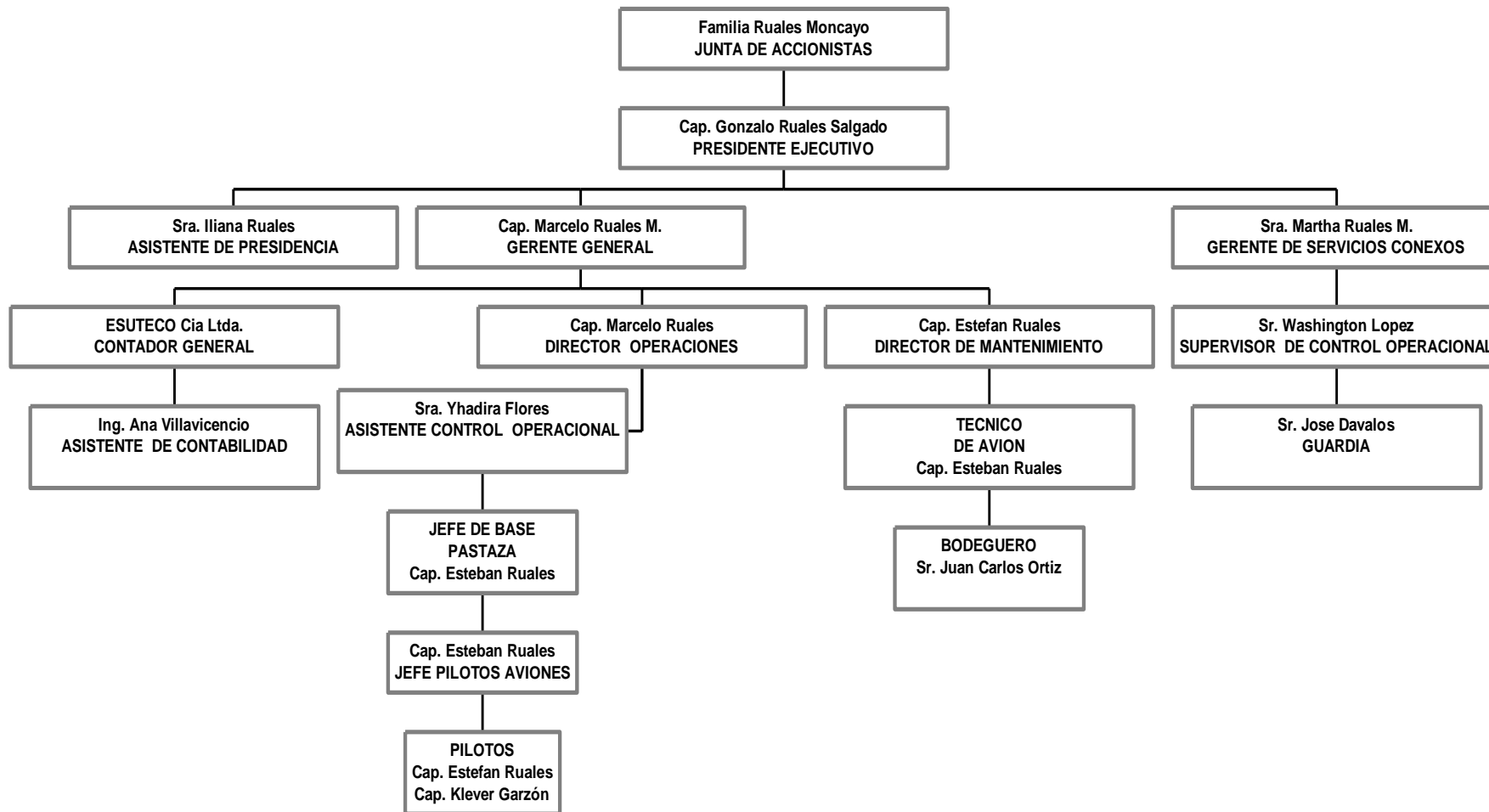
1. 9. 1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Ilustración N° 1: Organigrama Estructural



1. 9. 2 ORGANIGRAMA PERSONAL

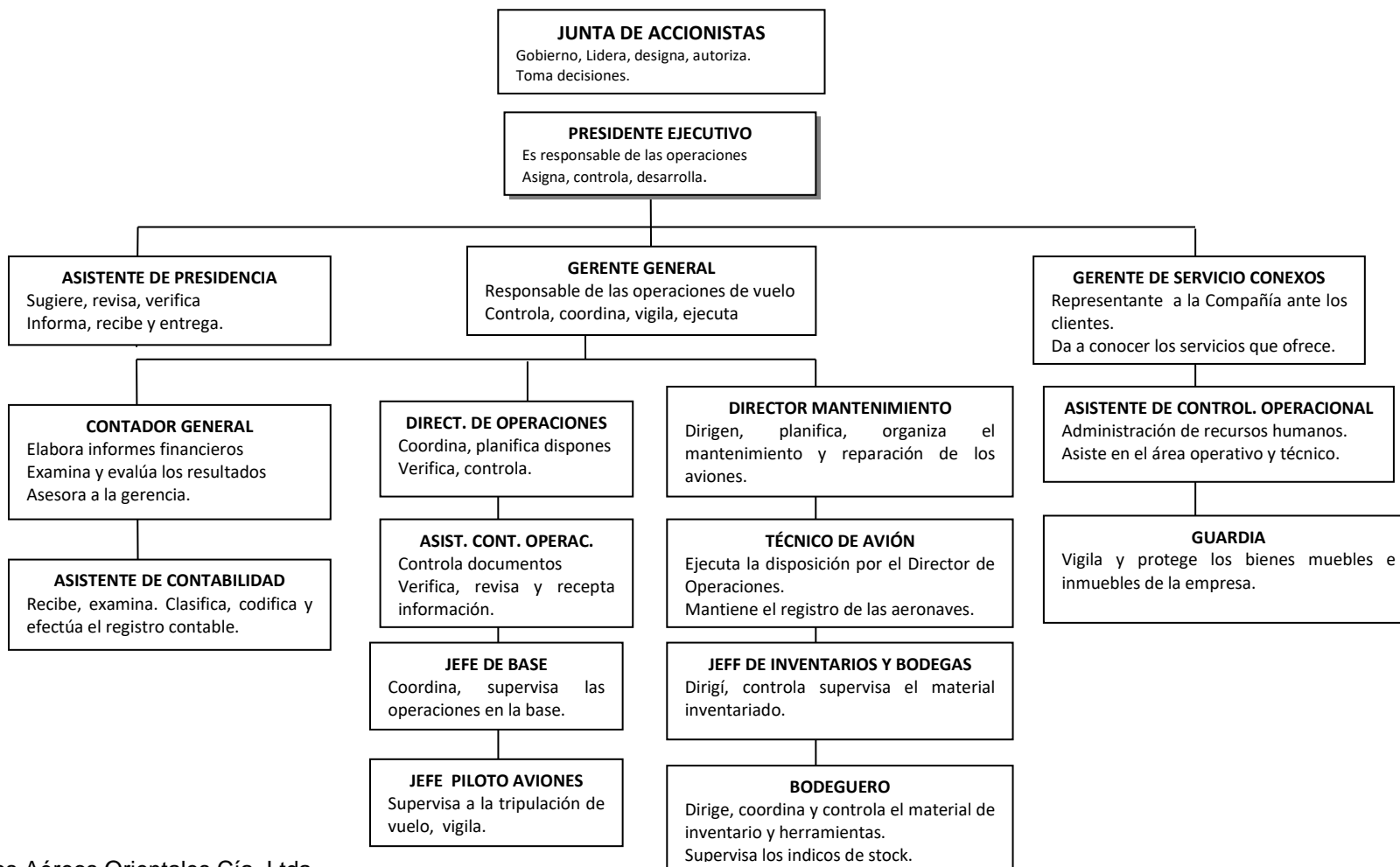
Ilustración N° 2: Organigrama Personal



Elaborado: Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda.
Fuente: Manual General de Operaciones

1. 9.3 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Ilustración N° 3: Organigrama Funcional



1.9.4 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1.9.4.1 DE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS

La compañía será gobernada por la Junta General de Socios y administrada por el Presidente Ejecutivo y el Gerente General.

La Junta General de Socios es el organismo supremo de la compañía; estará integrada por los socios legalmente convocados y reunidos. Será dirigida por el Presidente Ejecutivo y como su Secretario actuará el Gerente General.

Las decisiones de la Junta General obligarán aún a los socios ausentes, salvo el derecho de impugnación establecido por la Ley.

La Junta General podrá resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y tomar las decisiones que juzgue convenientes, siempre que estén puntualizados en el orden del día, de acuerdo a la convocatoria.

Sus atribuciones principales son:

- Designar y remover, por causas graves, al Presidente Ejecutivo, al Gerente General y fijar sus remuneraciones.
- Fijar las funciones administrativas que creyere conveniente.
- Solicitar cuando crea conveniente, un informe al Presidente Ejecutivo y al Gerente General sobre uno o varios asuntos determinados.
- Designar opcionalmente al Comisario, determinando sus atribuciones, obligaciones y su respectiva remuneración.

- Autorizar al Presidente Ejecutivo para que nombre factores y otorgue poderes generales.
- Conocer y aprobar el informe del Gerente General y comisario, en el caso de que este último haya sido nombrado.
- Conocer las faltas de los ejecutivos de la compañía e imponer las sanciones respectivas.
- Interpretar los estatutos sociales con efecto obligatorio.
- Dictar reglamentos a los presentes estatutos o interpretarlos.
- Resolver sobre transferencia de participaciones sociales, estudiar y acordar la exclusión o ingreso de nuevos socios.
- Resolver y aprobar el reparto de utilidades.
- Conocer y aprobar anualmente las cuentas y balances que presente el Gerente General.
- Resolver sobre emisión de obligaciones de conformidad con la Ley de Mercado de Valores y sus Reglamentos.
- Aprobar la formación de fondos de reserva especiales.
- Resolver sobre el aumento de capital, ampliación de plazo de la duración de la compañía y cualquier modificación del contrato social.
- En caso de disolución de la compañía, nombrar el liquidador y establecer el procedimiento de liquidación.

- Acordar la creación de sucursales, agencias o subsidiarias en el país o en el extranjero.

1.9.4.2 DEL PERSONAL EJECUTIVO

1.9.4.2.1 PRESIDENTE EJECUTIVO

El Presidente Ejecutivo podrá ser o no socio de la compañía. Será nombrado por la Junta General de Socios. Durará cinco años en sus funciones y podrá ser indefinidamente reelegido.

El Presidente de (Transportes Aéreos Orientales) acepta y es totalmente responsable de todas las Operaciones de la compañía. Es responsable del sostenimiento de una segura y eficiente operación; conducida de acuerdo con todas las leyes, reglamentos y disposiciones emitidas por la Autoridad competente.

Sus principales funciones son:

- Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la compañía, sujetándose a los requisitos y limitaciones que impone la Ley y estos estatutos.
- Asignar obligaciones y responsabilidades a todos quienes conforman Transportes Aéreos Orientales en las distintas áreas, sean estas: Operativas, Administrativa, Financiera y de Personal.
- Desarrollar las nuevas políticas operacionales de vuelo y mantenimiento cuando se produzcan cambios de condiciones, equipo, experiencia y competencia del personal.

- Conocer la lista de gerentes funcionales que le presente el gerente General, de los cuales seleccionará y nombrará a los que creyere conveniente para la buena marcha de la compañía.
- Vigilar las gestiones del Gerente General y demás funcionarios de la compañía, para cuyo efecto, tendrá derecho a examinar, cualquier momento, los libros contables de la compañía o la documentación que crea pertinente.
- Convocar y presidir las Juntas Generales.
- Presentar a la Junta General el informe sobre uno o varios asuntos específicos, cuando éste lo solicita.
- Firmar los nombramientos del Gerente General y comisario, cuando éste último haya sido nombrado.
- Firmar toda clase de contratos.
- Comprar, vender o grabar inmuebles e intervenir en todo acto o contrato relativo a esta clase de bienes, previa autorización de la Junta General.
- Intervenir a nombre de la compañía en la adquisición de acciones, participaciones o derechos de otras compañías, así como también para la suscripción de acciones y pago de aportes en nuevas compañías, previa autorización de la Junta General.
- Conferir poderes especiales dentro del límite de sus atribuciones y poderes generales previos autorización de la Junta General.
- Abrir cuentas corrientes en el país o en el extranjero, girar cheques, aceptar y endosar letras de cambio y otros valores negociables, a nombre y por

cuenta de la compañía dentro de las limitaciones establecidas en los estatutos.

- No podrá dar garantías para asuntos particulares o que no se encuentren directamente relacionados con el objeto social y la marcha económica de la compañía.

1.9.4.2.2 GERENTE GENERAL

El Gerente General podrá o no ser socio de la compañía. Será nombrado por la Junta General, durará cinco años en sus funciones y podrá ser indefinidamente reelegido.

El Gerente General, es directamente responsable ante el Presidente, de todas las operaciones de vuelo y la administración de la compañía, en general.

Es responsable del Control Gerencial de todas las operaciones de vuelo y la coordinación de las actividades de mantenimiento y las funciones de soporte de ingeniería, de acuerdo con todas las leyes, reglamentos y disposiciones emitidas por la Autoridad competente.

Él es responsable de la seguridad de todas las operaciones de la compañía.

Sus principales funciones son:

- Realizar la coordinación de todas las áreas con el fin de asegurar el funcionamiento uniforme de la operación.
- Coordinar con la Presidencia para la selección de todos los Gerentes, Director y Jefes de las distintas áreas.

- Supervigilar las órdenes emitidas por los Directores de Operaciones, Mantenimiento y los Jefes de Bases.
- Será responsable de la ejecución de las políticas de la empresa y por el cumplimiento de las leyes, reglamentos y disposiciones emitidas por la Autoridad competente y aplicables a Transportes Aéreos Orientales.
- Mantener los seguros reglamentarios y vigentes que protejan los equipos, propiedades y personal de Transportes Aéreos Orientales.
- Mantener los permisos de operación de Transportes Aéreos Orientales vigentes y realizar los cambios que se requiera frente a la Autoridad competente para el normal funcionamiento de la misma.
- Él es responsable de que todas las enmiendas de este Manual, sean validadas por la Autoridad competente.
- Contratar a los empleados que juzgare convenientes para el buen funcionamiento de la empresa y dirigirlos como Jefe de Personal.
- Preparar los proyectos de reglamentos internos que sean necesarios para el correcto funcionamiento.

1.9.4.3. DEL PERSONAL OPERATIVO

1.9.4.3.1 DIRECTOR DE OPERACIONES

El Director de Operaciones reportará al Presidente y al Gerente General de Transportes Aéreos Orientales y será el Asistente Permanente en materia relacionada a la operación segura y eficiente de las aeronaves de la Compañía, incluyendo la administración en todo lo que se refiere a pilotos, entrenamiento de

pilotos, chequeos, pruebas de pro eficiencia, operaciones en ruta y limitaciones operativas de aeronaves y tripulaciones. Serán los responsables en su área frente a la Gerencia General.

Sus principales funciones son:

- Planificar la operación aérea de las aeronaves de la Empresa de acuerdo a las regulaciones de la RDAC, Fabricantes y Empresa.
- Disponer lo que sea conveniente para mantener el más elevado nivel en la presentación de servicios de la Empresa hacia sus clientes.
- Cumplir con lo que dispone la RDAC preparando y manteniendo actualizado el Manual General de Operaciones y todos los Manuales que esta sección menciona. Además será el responsable de coordinar que toda la información operacional y cambios pertinentes lleguen a todas las personas en sus sitios de trabajo.
- Mantener estrecho contacto con la Dirección General de Aviación Civil, con las Empresas especializadas en publicación aeronáutica y con los fabricantes de los equipos que emplea la Empresa a sus operaciones de vuelo.
- Planificar y coordinará con el Jefe de Pilotos la elaboración de las ordenes de vuelo diarios.
- Planificar los turnos de trabajo en las respectivas bases a las tripulaciones de la Empresa.
- Obtener el máximo factor de utilización de las aeronaves, adecuándose a las normas de seguridad, regularidad, estructura de rutas, etc.

- Evaluar el desempeño del personal de Operaciones y formulará recomendaciones sobre su distribución y utilización.
- Controlar y coordinará con el Área correspondiente el mantenimiento adecuado del equipo de vuelo, equipos, partes y elementos rotativos existentes.
- Controlar que las tripulaciones de vuelo se mantengan actualizadas en procedimientos de vuelo y generales de la Empresa.
- Verificar que los entrenamientos establecidos para el personal Técnico se cumplan de manera adecuada y dentro de los tiempos y fechas establecidos.
- Planificar con el Jefe de Pilotos y Director de Mantenimiento la estandarización de los procedimientos tanto de vuelo como de tierra.
- Remitir mensualmente los reportes requeridos por la DAC. en el área de Operaciones.
- Planificar las políticas aplicables a los usuarios de TAO Cía. Ltda.

1.9.4.3.2 ASISTENTE DE CONTROL OPERACIONAL

Coordina directamente entre el Director de Operaciones y las Bases de Operación todas las acciones de logística, materiales, recepción o envío de documentación técnica y administrativa y demás actividades encomendadas por el Director de Operaciones para la cual debe existir una comunicación ágil y oportuna.

Sus principales funciones son:

Para la eficiente coordinación de todas las actividades de Transportes Aéreos Orientales deberá mantener y remitir las respectivas copias (en lo que sea pertinente) a la Gerencia General, de los siguientes documentos:

- El horario de todas las reuniones requeridas por los clientes y la información operacional.
- Respaldo de todos los trámites, oficios e informes requeridos con la Autoridad competente.
- Un detalle completo del horario cumplido por las tripulaciones de vuelo y mantenimiento, períodos de descanso, etc.
- Mantener a mano un eficiente sistema de mapas y cartas para planificación de vuelos que muestren las áreas en que las aeronaves operan, con los tiempos de duración de los vuelos en las rutas de mayor uso.
- Contar con un mapa o carta para control de la posición de las aeronaves.
- La lista actualizada de sus empleados y clientes con sus números telefónicos y direcciones.

1.9.4.3.3 JEFE DE BASE

El Jefe de Base reporta y es responsable ante el Director de Operaciones en todo lo concerniente a la base a él asignada.

Sus principales funciones son:

- Coordinar y supervisar todos los vuelos y las actividades de mantenimiento de su base.
- Proveer las apropiadas facilidades, publicaciones y cartas para los propósitos de planeamiento de vuelo.
- Actuar como Piloto o Copiloto cuando se requiera.
- Asegurarse de que las facilidades de base, aeronaves y personal mantengan una presentación nítida y limpia todo el tiempo.
- Estar totalmente comprometido con la seguridad de todas las operaciones en su área. Él debe controlar la seguridad de las operaciones en su área de influencia y reportar cualquier actividad insegura dentro o fuera de ella.
- Actuar como el enlace entre T.A.O. (Transportes Aéreos Orientales) y su personal, manteniendo a todo el personal informado de las actividades relevantes o planes que afecten a la base o T.A.O. (Transportes Aéreos Orientales).
- Asegurarse que la biblioteca de la base se encuentre al día y continuamente abastecida.
- Realizar los vuelos de prueba, chequeos de mantenimiento o corridas de motor, requeridos por el personal de mantenimiento. Podrá designar a otro piloto bajo su responsabilidad para este efecto.

1.9.4.3.4 JEFE DE PILOTOS DE AVIONES

El Jefe de Pilotos reporta al Director de Operaciones, en todo lo que concierne a los requerimientos técnicos y necesidades de las tripulaciones, para su apropiada calificación y bienestar en el desempeño de sus funciones.

Sus funciones son:

- Supervisar a las tripulaciones de vuelo, incluyendo el proceso y accionamiento de los reportes que puedan realizar.
- Vigilar por los adecuados estándares profesionales de las tripulaciones de vuelo y en particular por sus calificaciones.
- Desarrollar e implementar los programas de entrenamiento debidamente aprobados para las tripulaciones de vuelo.
- Suministrar las directivas y avisos a las tripulaciones de vuelo cuando sea requerido.
- Colaborar con el Director de Operaciones en la selección de los aplicantes para tripulaciones de vuelo y los aprobará cuando fuere apropiado.
- Asegurar que las programaciones de las tripulaciones de vuelo se cumplan de acuerdo con las regulaciones de tiempos de vuelo y de servicio, y el que todas las tripulaciones se mantengan informados de cualquier cambio en las regulaciones o estándares.
- Desarrollar los Procedimientos Operativos Estandarizados (S.O.Ps.) de Transportes Aéreos Orientales.

- Asegurar que las facilidades y requerimientos operacionales de los aeródromos y rutas sirvan para Transportes Aéreos Orientales.
- Delegar todas las funciones y responsabilidades a otra persona debidamente calificada para ello.
- Asumir cualquier responsabilidad o función delegada por el Director de Operaciones.
- Mantener el control de exámenes médicos y licencias del personal Técnico de la empresa.
- Controlar la disciplina, conducta y apariencia de los tripulantes, recomendando los estímulos y sanciones que corresponda.
- Obtener, clasificará, reproducirá y distribuirá los Manuales de Ruta que se requieran para las operaciones.
- Recopilar, preparará y distribuirá según corresponda, las actualizaciones necesarias a todos los manuales y documentos técnicos en uso en la empresa.
- Emitir manuales, boletines, circulares, instrucciones y órdenes relacionadas con su área de acción, asegurándose que se encuentren encuadrados dentro de las normas de la empresa y que no vulneren disposiciones a la Dirección General de Aviación Civil del Ecuador.

1.9.4.3.5 PILOTOS DE AVIONES

El Piloto al Mando se reportará administrativamente al Director de Operaciones o Jefe de Base (sí es aplicable) y funcionalmente al Jefe de Pilotos.

Será responsable por la operación y seguridad de la aeronave que él comanda y por la seguridad de todas las personas a bordo. Por este propósito él será la autoridad final en la aeronave durante el tiempo en que él se encuentre al mando.

Funciones:

- Delegar las tareas a otros miembros de la tripulación sin que afecte a su responsabilidad final ni la conducta de vuelo.
- Llenar el plan de vuelo y señalará el itinerario que se realizará. Él establecerá y mantendrá las comunicaciones con la autoridad responsable cuando esta se requiera.
- Cuando sea aplicable él proveerá la oportunidad para que el copiloto incremente su experiencia y conocimientos en la práctica de los procedimientos estándar.
- Será el responsable por la observancia de todo lo publicado en las Regulaciones de la Dirección General de Aviación Civil del Ecuador, así como de las leyes y reglamentos de otros países en los que se encuentre operando de ser así el caso, durante todas las fases del vuelo, planificación del vuelo, pre vuelo, operaciones en vuelo, post vuelo y reportes.
- A petición del Director de Operaciones, él evaluará a los candidatos que requieran ser ascendidos desde copilotos a Pilotos al Mando y pondrá sus recomendaciones por escrito.

- Conocer y cumplir con lo que prescribe el presente Manual General de Operaciones de vuelo.
- Comprobar el estado de aeronavegabilidad de la aeronave de acuerdo a lo que dispone la RDAC.

1.9.4.3.6 DIRECTOR DE MANTENIMIENTO

Para desempeñar este cargo, la persona asignada deberá:

- 1) Poseer licencia de técnico de Primera. Clase actualizado y que cubra ya sea el fuselaje o motopropulsores y que haya tenido al menos 5 años de experiencia en el Mantenimiento, motores recíprocos o turbo hélices.
- 2) Conocer el Manual General de Mantenimiento y las especificaciones operacionales así como los requerimientos aplicables.
- 3) Conocer las RDAC, en las partes que sean aplicables al tipo de operación de Transportes Aéreos Orientales.
- 4) Conocer el Código Aeronáutico, Ley de Aviación Civil y demás reglamentos relacionados con sus funciones.
- 5) Dominar la documentación técnica que deberá utilizar en el desempeño de su función, como así también la utilización de formularios, historiales.

Funciones:

- Dirigir el mantenimiento y reparación de todos los aviones de la compañía para cumplir los requerimientos operacionales de forma confiable y segura.

- Preparar y mantener actualizado el Manual General de Mantenimiento.
- Ejercer un gerenciamiento con verdadero criterio para llevar adelante las responsabilidades de su posición.
- Administrará y dirigirá: Procedimientos y prácticas de seguridad. Disciplina.
- Planificar con anticipación aproximada las inspecciones y reparaciones mayores.
- Controlar la vigencia de certificados y licencias.
- Programar y controlar la ejecución de mantenimiento de las aeronaves.
- Organizar el personal técnico.
- Supervisar los trabajos.
- Coordinar la compra de repuesto, manuales y otros.
- Coordinar las reparaciones que no las pueda realizar en la compañía, como overhaul de motores u otros componentes.
- Es el máximo responsable de la contratación y el cese del personal técnico de mantenimiento, así como la disciplina de los técnicos de mantenimiento y ayudantes asignados al Departamento de Mantenimiento.
- Vigilar el mantenimiento y servicio de la aeronave, motores y las máquinas.

- Realizar Inspecciones y chequeos de la aeronave.
- Es el máximo responsable del nivel y la composición de la fuerza laboral requerida para mantener una operación segura, y confiable.
- Dirigirá, ejecutará y vigilará que se cumpla de la mejor manera lo siguiente:
 - Que las bitácoras estén debidamente llenadas y firmadas.
 - Controlar el hangar y equipos.
 - Supervisar reportes de mantenimiento y registrar el levantamiento correctamente.
 - Elaborar revisiones y enmiendas al M.G.M. (Manual General de Mantenimiento) y demás manuales.
 - Controlar el almacenamiento correcto de los repuestos.
 - Analizar la necesidad de incremento de personal.
 - Informar a la Presidencia cualquier falla o anomalía.
 - Cotizar los repuestos en el exterior.
 - Dispone los estándares de trabajo y evalúa resultados de la productividad, entrenamiento, seguridad de los trabajadores y ayudantes asignados al departamento de mantenimiento.

- Se asegura que el equipo y las instalaciones de mantenimiento se mantengan en buen estado y en condición de seguridad.
- Sugiere mejoras a los sistemas, métodos y procedimientos de mantenimiento para producir ahorros y reducción de costos.
- Proveer de asistencia técnica al personal de tierra o de vuelo para el manejo rápido de problemas mecánicos. Esto puede incluir el movimiento de partes, materiales o personal para facilitar las reparaciones.
- Conocer los estándares de pérdidas en la compañía y deberá planear, organizar, liderar y controlar el personal para que cumpla con estos estándares.
- Establecer las prioridades para la ejecución de trabajos de mantenimiento.
- Asegurarse que todos los componentes estén reparados y realizados el servicio de mantenimiento, o descartados de acuerdo a las instrucciones dadas por los fabricantes y con sus respectivas tarjetas.
- Asegurarse que todos los componentes estén mantenidos de acuerdo a los estándares recomendados por el fabricante y la Dirección de Aviación Civil.
- Realizar y vigilar el cumplimiento del programa de relevos de personal técnico.
- Reporta en forma directa al Gerente General.

El Director de Mantenimiento podrá efectuar los programas de entrenamiento de la compañía, mientras este cumpla con los requerimientos y disposiciones DAC, de no ser así se remitirá a un centro de capacitación autorizado.

1.9.4.3.7 TÉCNICO DE MANTENIMIENTO

Deberá disponer de una licencia MMI válida, emitida por la Dirección de Aviación Civil.

Esta licencia deberá tener la habilitación correspondiente en su anexo y Certificado Médico vigente.

El Técnico de Mantenimiento tendrá las siguientes funciones:

- Asegurarse que el trabajo de mantenimiento llevado a cabo en una aeronave operada por la compañía cumpla con las exigencias de la más alta calidad como lo establece este manual y los fabricantes de aeronaves y motores, y las autoridades aeronáuticas competentes.
- Asegurarse que todos los repuestos suministrados a el sean mantenidos en iguales condiciones como le fueron entregados para instalarlos o retornarlos a la base principal o bodega.
- Mantener los libros de registro de mantenimiento nítido y legible en la oficina.
- Asegurarse que los componentes que no se usen sean apropiadamente marcados con tarjetas serviciales y retornadas a la base principal.
- Asistir a la base principal o a las bases auxiliares cuando lo requiera el Director de Mantenimiento.
- Llenar y completar todos los formularios de la Dirección de Aviación Civil, libros de registro y papeles de trabajo del mantenimiento de las aeronaves de la compañía y remitirlos oportunamente a Quito para su debida distribución, pero con la debida firma de Inspección Director de Mantenimiento.

Además:

Será responsable directo de mantener los certificados de Aeronavegabilidad, de Matricula y de Seguros de cada aeronave actualizados, visibles y vigentes.

Será responsable directo de mantener y cuidar las herramientas, manuales, herramientas especiales y de calibración asignados a la base y del equipo con que cuenta la Compañía, así mismo todo tipo de materiales utilizados en las operaciones de mantenimientos.

En operaciones cuando la aeronave se encuentra fuera de la Base, o en el campo, el técnico de turno dará el reléase de mantenimiento por ser el encargado directo de la máquina, a solicitud del técnico el piloto puede inspeccionar el trabajo realizado.

Estas indicaciones no entraran en conflicto por lo dispuesto anteriormente en este Manual.

1.9.4.3.8 AYUDANTE DE MANTENIMIENTO Y OPERACIONES

Es responsable ante el Piloto al Mando de la correcta preparación de las cargas que van a ser transportadas en su aeronave.

Para desempeñarse estas funciones no requiere de licencia alguna, pero sí debe gozar de la confianza del Director de Mantenimiento y optimizar el tiempo en las tareas de mantenimiento, cuidando el buen estado de las herramientas, para lo cual deberá prestar asistencia al técnico en operaciones de limpieza en general en equipos y herramientas.

Deberá además cumplir servicio en plataforma, responsabilizarse de la recepción de combustible y mantendrá las herramientas en los lugares asignados.

Sus funciones son:

- Utilizar adecuadamente los equipos de protección y seguridad industrial para su actividad.
- Preparar adecuadamente las cargas que se van a transportar.
- Verificar el peso de las cargas a ser transportadas.
- Dar las señales visuales para el arribo y la salida de la aeronave al Piloto al Mando.
- Realizar las comunicaciones de radio respectivas para el arribo y salida de la aeronave.
- Verificar que el área de plataforma se encuentre libre de materiales que puedan salir volando por el flujo de aire.
- Estibar adecuadamente las cargas que se van a transportar internamente.

1.9.4.3.9 JEFE DE INVENTARIOS Y BODEGAS

EL Jefe de Inventarios y Bodegas deberá gozar de la confianza de los directivos de la empresa y del Director de Mantenimiento, para lo cual se requiere que tenga conocimientos aeronáuticos y haber permanecido en la empresa por el lapso mínimo de 2 años continuos o interrumpidos.

Sus funciones son:

- Dirigir, coordinar y controlar el material inventariado así como la salida de partes y equipo inventariados o de bodega. Supervisar los índices de stock de inventario, embarcar y recibir, y revisar las compras y entregas.

- Participar en el plan anual de adquisiciones.
- Asegurar la entrega correcta de los materiales requeridos para el mantenimiento.
- Asegurar el cuidado apropiado de las bodegas, así como de la sección de inventarios.
- Responsabilizarse de la seguridad del departamento de bodegas, asegurando que no ingrese personal no autorizado a la misma.
- Responsabilizarse de la recepción de correo tanto de entrega como envíos de documentos en la correspondencia diaria y distribución según su función.
- Responsable del movimiento de todos los repuestos de las aeronaves entregados para revisión o reparación, asegurándose de que todos los repuestos sean empacados y movilizados a la brevedad pero con la seguridad del caso.
- Asegurar que todos los productos comprados para uso de las aeronaves sean debidamente inspeccionadas y certificadas de acuerdo a los requerimientos de la Dirección de Aviación Civil.
- Ejecutar otros trabajos o proyectos especiales que sean asignados por el Director de Mantenimiento.

Debe tener en cuenta que la compañía deja libertad en el programa que ejecute para controlar los estándares de inventarios, así como planificar, organizar, dirigir y controlar al personal que ejecuta este trabajo.

1.9.4.3.10 BODEGUERO

- Tramitar con oportunidad y diligencia las solicitudes de pedidos de repuestos y herramientas.
- Receptar y organiza los requerimientos de órdenes de compras.
- Mantener un archivo actualizado de los registros y documentos que respaldan las actividades de esta sección.
- Efectuar la recepción, inspección, verificación, almacenamiento, custodia y el control de los productos y artículos en bodega.
- Llevar registros individuales actualizados de los inventarios con los datos específicos tales como: fecha de adquisición, código, cantidad máxima, cantidad mínima, cantidad crítica, valor, cantidad, etc.
- Realizar la entrega de las herramientas y repuestos a Mantenimiento previa verificación de la requisición autorizada por el Jefe de Mantenimiento.
- Efectuar periódicamente constataciones físicas de repuestos y herramientas con la finalidad de verificar cantidad y condiciones de estos activos y si es del caso proceder a solicitar su reposición y/o baja.
- Entregar a contabilidad el inventario anual actualizado de las existencias para el cruce de información y conciliación respectiva; y.
- Cumplir con las disposiciones legales reglamentarias y demás normas pertinentes, establecidas por el modelo de control de Inventarios para “Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda.”

- Mantener los archivos de las herramientas, repuestos, materiales en bodega y asegurar el control y uso apropiado de los mismos.
- Responsabilizarse del control y mantenimiento de todos los materiales en bodega.
- Responsabilizarse del movimiento del material desde su embarque recepción y entregas.
- Llevar un kárdex del ingreso y salida de repuestos en stock.
- Manipular y almacenar correctamente los repuestos de uso delicado.

CAPÍTULO II

2. SISTEMA DE CONTROL INTERNO

La aplicación de un sistema de control a lo largo de un proceso dentro de una organización radica en obtener una prevención de riesgos, evaluación de características de control y toma de acciones encaminadas a eliminar o disminuir los efectos negativos que se estén presentando en el proceso.

“El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas por una empresa u organización, con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables, promover la eficiencia y eficacia operativa y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescritas”¹

2.1 DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO

“El control interno es el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una empresa u organización e institución con el fin de asegurar que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables sean fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos”.²

2.2 CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO

En un sentido amplio el Control Interno incluye controles que pueden ser catalogados como contables o administrativos.

¹ Kell Ziegler, Auditoría Moderna, Editorial Continental, México, 1987, Pág. 121

² Cepeda Alonso, Gustavo. Auditoría y Control Interno. Editorial Nomos, S. A. Primera Edición, Colombia 1997. Pp 234

La clasificación entre controles contables y controles administrativos variaría de acuerdo con las circunstancias individuales.

2.2.1 CONTROL CONTABLE

Comprende el plan de organización y los procedimientos y registros relacionados con la salvaguarda de activos y la confiabilidad de los registros financieros. Está diseñado para proporcionar seguridad razonable de los siguientes aspectos³:

- Las transacciones se ejecutan de conformidad con autorización general y específica de la administración.
- Las transacciones se registran conforme se requieran, para determinar la adecuada preparación de los estados financieros, de conformidad con la base de contabilidad utilizada, o cualquier otro criterio aplicable a dichos estados financieros.
- El acceso a los activos es permitido solo con la debida autorización de los administradores.
- Periódicamente se comparan los registros de activos con las existencias físicas y se toman las medidas apropiadas respecto a diferencias que pudieran existir.

2.2.2 CONTROL ADMINISTRATIVO

El Control Interno Administrativo incluye, pero no se limita, al plan de organización, procedimientos y registros que incluyen procesos de decisión y que conducen a la autorización de transacciones por parte de los administradores. Además, presenta el punto de partida para establecer el control contable sobre las

³ Cepeda Alonso, Gustavo. Auditoría y Control Interno. Editorial Nomos, S. A. Primera Edición, Colombia 1997. Pp 234

transacciones. La definición de control administrativo implica que estos controles podrían extenderse después del proceso que conduce a la autorización de las transacciones. Tales controles incluyen los registros utilizados para evaluar la actuación del personal, estudios de análisis de mercado y los reportes de control de calidad. Sin embargo, este tipo de control no es excluyente del control contable, puesto que algunos controles administrativos conducen a la autorización de transacciones, que es el punto de partida del control contable.⁴

2.3 OBJETIVOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Los objetivos del sistema de control interno son los siguientes:⁵

- Proteger los recursos de la organización buscando una adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que los puedan afectar (control contable).
- Garantizar la eficiencia, eficacia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas (control administrativo).
- Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos (control administrativo).
- Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de la gestión de la organización (control administrativo).
- Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión (control contable).

⁴ Rusenias, Ruben Oscar, Manual de Control Interno, Ediciones Macchi, Buenos Aires 1999, Pp 302

⁵ Rusenias, Ruben Oscar, Manual de Control Interno, Ediciones Macchi, Buenos Aires 1999, Pp 302

2.4 CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Las principales características del Sistema de Control Interno son las siguientes:⁶

- Está conformado por los sistemas contables, financieros, de planeación, verificación, información y operacionales de la respectiva organización.
- Corresponde a la máxima autoridad de la organización la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el Sistema de Control Interno, que debe adecuarse a la naturaleza, la estructura, las características y la misión de la organización.
- La auditoría interna, o a quien designe la máxima autoridad, es la encargada de evaluar de forma independiente la eficiencia, efectividad, aplicabilidad y actualidad del Sistema de Control Interno de la organización y proponer a la máxima autoridad de la empresa las recomendaciones para mejorarlo o actualizarlo.
- El control interno es inherente al desarrollo de las actividades de la organización (como la sal en la preparación de las comidas).
- Debe diseñarse para prevenir errores y fraudes.
- Los mecanismos de control se deben encontrar en la redacción de todas las normas de la organización.
- La ausencia del control interno es una de las causas de las desorientaciones en las organizaciones.

⁶ Rusenias, Ruben Oscar, Manual de Control Interno, Ediciones Macchi, Buenos Aires 1999, Pp 302

2.5 ESTRUCTURA DEL PROCESO DE CONTROL

Se denomina estructura de control interno al conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos del control interno.

El proceso de control se estructura bajo las siguientes condiciones:⁷

- **Un término de comparación;** que puede ser un presupuesto, un programa, una norma, un estándar o un objetivo.
- **Un hecho real;** El cual se compara con la condición o término de referencia del punto anterior.
- **Una desviación;** Que surge como resultado de la comparación de los dos puntos anteriores.
- **Un análisis de causas;** Las cuales han dado origen a la desviación entre el hecho real y la condición ideal o término de referencia.
- **Toma de acciones correctivas;** Son las decisiones que se adopten y las acciones que se han de desarrollar para corregir la desviación

2.6 ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Dentro del marco integrado se identifican cinco elementos de control interno que se relacionan entre sí y son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Los mismos son:⁸

⁷ KPMG Peat Marwick, Boletín # 511 "Consideración de Riesgos de Fraude en los Estados Financieros", Marzo 1999.

- Ambiente de Control.

- Evaluación de Riesgos.

- Actividades de Control.

- Información y Comunicación.

- Supervisión o Monitoreo.

2.6.1 AMBIENTE DE CONTROL

El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona al consejo de administración.

Según Pérez (2011), manifiesta que “El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en que trabaja, los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo”.

El Entorno de control propicia la estructura en la que se deben cumplir los objetivos y la preparación del hombre que hará que se cumplan.

⁸ Cooper (1992), Informe COSO, Instituto de Auditores Internos.

2.6.2 EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS

Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

Según Pelegrin (2004), indica que “La entidad debe conocer y abordar los riesgos con que se enfrenta, estableciendo mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes en las distintas áreas”.

Aunque para crecer es necesario asumir riesgos prudentes, la dirección debe identificar y analizar riesgos, cuantificarlos, y prever la probabilidad de que ocurran así como las posibles consecuencias.

La evaluación del riesgo no es una tarea a cumplir de una vez para siempre. Debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la organización, como la evaluación continua de la utilización de los sistemas de información o la mejora continua de los procesos.

Los procesos de evaluación del riesgo deben estar orientados al futuro, permitiendo a la dirección anticipar los nuevos riesgos y adoptar las medidas oportunas para minimizar y/o eliminar el impacto de los mismos en el logro de los resultados esperados. La evaluación del riesgo tiene un carácter preventivo y se debe convertir en parte natural del proceso de planificación de la empresa.

2.6.3 ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

Según Cooper (1992), manifiesta que “Deben establecerse y ajustarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo en forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la unidad”.

Las actividades de control existen a través de toda la organización y se dan en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, e incluyen cosas tales como; aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos, y segregación de funciones.

En algunos entornos, las actividades de control se clasifican en; controles preventivos, controles de detección, controles correctivos, controles manuales o de usuario, controles informáticos o de tecnología de información, y controles de la dirección. Independientemente de la clasificación que se adopte, las actividades de control deben ser adecuadas para los riesgos.

Hay muchas posibilidades diferentes en lo relativo a actividades concretas de control, lo importante es que se combinen para formar una estructura coherente de control global.

Las empresas pueden llegar a padecer un exceso de controles hasta el punto que las actividades de control les impidan operar de manera eficiente, lo que

disminuye la calidad del sistema de control. Por ejemplo, un proceso de aprobación que requiera firmas diferentes puede no ser tan eficaz como un proceso que requiera una o dos firmas autorizadas de funcionarios componentes que realmente verifiquen lo que están aprobando antes de estampar su firma. Un gran número de actividades de control o de personas que participan en ellas no asegura necesariamente la calidad del sistema de control.

2.6.4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión así como para la presentación de información a terceros. También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.

El mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal ha de ser claro; las responsabilidades del control han de tomarse en serio. Los empleados tienen que comprender cuál es el papel en el sistema de control interno y como las actividades individuales estén relacionadas con el trabajo de los demás. Por otra parte, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

En la actualidad nadie concibe la gestión de una empresa sin sistemas de información. La tecnología de información se ha convertido en algo tan corriente

que se da por descontada. En muchas organizaciones los directores se quejan de que los voluminosos informes que reciben les exigen revisar demasiados datos para extraer la información pertinente.

Todo el personal, especialmente el que cumple importantes funciones operativas o financieras, debe recibir y entender el mensaje de la alta dirección, de que las obligaciones en materia de control deben tomarse en serio. Asimismo debe conocer su propio papel en el sistema de control interno, así como la forma en que sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás. Si no se conoce el sistema de control, los cometidos específicos y las obligaciones en el sistema, es probable que surjan problemas. Los empleados también deben conocer cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás.

Debe existir una comunicación efectiva a través de toda la organización. El libre flujo de ideas y el intercambio de información son vitales. La comunicación en sentido ascendente es con frecuencia la más difícil, especialmente en las organizaciones grandes. Sin embargo, es evidente la importancia que tiene.

Los empleados que trabajan en la primera línea cumpliendo delicadas funciones operativas e interactúan directamente con el público y las autoridades, son a menudo los mejor situados para reconocer y comunicar los problemas a medida que surgen.

El fomentar un ambiente adecuado para promover una comunicación abierta y efectiva está fuera del alcance de los manuales de políticas y procedimientos. Depende del ambiente que reina en la organización y del tono que da la alta dirección.

Los empleados deben saber que sus superiores desean enterarse de los problemas, y que no se limitarán a apoyar la idea y después adoptarán medidas contra los empleados que saquen a luz cosas negativas. En empresas o

departamentos mal gestionados se busca la correspondiente información pero no se adoptan medidas y la persona que proporciona la información puede sufrir las consecuencias.

Además de la comunicación interna debe existir una comunicación efectiva con entidades externas tales como accionistas, autoridades, proveedores y clientes. Ello contribuye a que las entidades correspondientes comprendan lo que ocurre dentro de la organización y se mantengan bien informadas. Por otra parte, la información comunicada por entidades externas a menudo contiene datos importantes sobre el sistema de control interno.

2.6.5 SUPERVISIÓN O MONITOREO

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

“Todo el proceso debe ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime necesario. De esta forma el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo a las circunstancias”, (Cooper, 1992).

Es preciso supervisar continuamente los controles internos para asegurarse de que el proceso funciona según lo previsto. Esto es muy importante porque a

medida que cambian los factores internos y externos, controles que una vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de dar a la dirección la razonable seguridad que ofrecían antes.

El alcance y frecuencia de las actividades de supervisión dependen de los riesgos a controlar y del grado de confianza que inspira a la dirección el proceso de control. La supervisión de los controles internos puede realizarse mediante actividades continuas incorporadas a los procesos empresariales y mediante evaluaciones separadas por parte de la dirección, de la función de auditoría interna o de personas independientes. Las actividades de supervisión continua destinadas a comprobar la eficacia de los controles internos incluyen las actividades periódicas de dirección y supervisión, comparaciones, conciliaciones, y otras acciones de rutina.

2.7 PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO

El control interno implica se debe diseñar tomando en cuenta los siguientes principios:⁹

- **Igualdad:** consiste en que el Sistema de Control Interno debe velar porque las actividades de la organización estén orientadas efectivamente hacia el interés general, sin otorgar privilegios a grupos especiales.
- **Moralidad:** todas las operaciones se deben realizar no sólo acatando las normas aplicables a la organización, sino los principios éticos y morales que rigen la sociedad. Los valores morales surgen primordialmente en el individuo por influjo y en el seno de la familia, y son valores como el respeto, la tolerancia, la honestidad, la lealtad, el trabajo, la responsabilidad, etc. Los valores morales perfeccionan al hombre en lo más íntimamente humano, haciéndolo más humano, con mayor calidad como persona.

⁹ Holmes, A. (1979) Auditoría Principios y Procedimientos Tomo 1. México: Editorial Hispanoamericana.

- **Eficiencia:** vela porque, en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la provisión de bienes y/o servicios se haga al mínimo costo, con la máxima eficiencia y el mejor uso de los recursos disponibles.
- **Economía:** vigila que la asignación de los recursos sea la más adecuada en función de los objetivos y las metas de la organización.
- **Celeridad:** consiste en que uno de los principales aspectos sujetos a control debe ser la capacidad de respuesta oportuna, por parte de la organización, a las necesidades que atañen a su ámbito de competencia.
- **Imparcialidad y publicidad:** consiste en obtener la mayor transparencia en las actuaciones de la organización, de tal manera que nadie pueda sentirse afectado en sus intereses o ser objeto de discriminación, tanto en oportunidades como en acceso a la información.
- **Valoración de costos ambientales:** consiste en que la reducción al mínimo del impacto ambiental negativo debe ser un valor importante en la toma de decisiones y en la conducción de sus actividades rutinarias en aquellas organizaciones en las cuales sus operación pueda tenerlo.
- **Doble control:** consiste en que una operación realizada por un trabajador en determinado departamento, sólo puede ser aprobada por el supervisor del control interno, si esta operación ya fue aprobada por el encargado del departamento. Cuando se efectúa la asignación de funciones, hay que tener presente que el trabajo que ejecuta un individuo, sea el complemento del realizado por otro, el objetivo es que ninguna persona debe poseer el control total.

2.8 PROCEDIMIENTOS GENERALMENTE ACEPTADOS PARA MANTENER UN EFICAZ CONTROL

Los procedimientos para mantener un eficaz control son los siguientes: ¹⁰

- Delimitar las responsabilidades.
- Segregar funciones de carácter incompatible.
- Dividir el procesamiento de cada transacción.
- Seleccionar funcionarios hábiles y capaces.
- Crear procedimientos que aseguren la exactitud de la información.
- Hacer rotación de deberes.
- Fianzas (pólizas).
- Dar instrucciones por escrito.
- Crear procedimientos que aseguren la totalidad, la autorización y el mantenimiento de la información.
- Evaluar los sistemas computarizados.
- Usar documentos pre numerados.

¹⁰ Holmes, A. (1979) Auditoria Principios y Procedimientos Tomo 1. México: Editorial Hispanoamericana.

- Evitar el uso de dinero en efectivo.
- Hacer depósitos inmediatos e intactos de fondos.
- Mantener orden y aseo.
- Identificar los puntos clave de control en cada proceso.
- Usar gráficas de control.
- Realizar inspecciones técnicas frecuentes.
- Actualizar medidas de seguridad.
- Registrar adecuadamente la información.
- Conservar en buen estado los documentos.
- Usar indicadores.
- Practicar el autocontrol.
- Crear por lo menos un suplente (Back Up) en cada puesto dentro de la organización para no crear dependencia en determinadas operaciones.
- Hacer que la gente sepa por qué y para qué se hacen las cosas.
- Definir objetivos y metas claras y alcanzables.
- Realizar tomas físicas periódicas de activos.

2.9 RESPONSABILIDAD DE CONTROL INTERNO

Las unidades de control interno son responsables por las actuaciones de los procesos en las organizaciones que tienen las posibilidades financieras de poder crearlas, de lo contrario, la responsabilidad por las actuaciones recae en la gerencia.

La responsabilidad del control interno debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización. Es necesario establecer un Sistema de Control Interno que les permita tener una confianza moderada de que sus acciones administrativas se ajustan en todo a las normas (legales y estatutarias). Además, es diferente dependiendo de la actuación o naturaleza de cada empresa u organización.

Desde el punto de vista del cumplimiento del objeto social y las funciones asignadas a las organizaciones, el control interno es responsabilidad de la gerencia en forma indispensable e indelegable, ya que la responsabilidad no termina con la formulación de objetivos y metas, sino con la verificación de que éstos se han cumplido.

“El Sistema de Control Interno debe ser un conjunto armónico, conformado por el sistema de planeación, las normas, los métodos, los procedimientos utilizados para el desarrollo de las funciones de la organización y los mecanismos e instrumentos de seguimiento y evaluación que se utilicen para realimentar su ciclo de operaciones”.¹¹

Esta característica es fundamental, pues permite que todos los niveles de la organización participen activamente en el ejercicio del control: la gerencia a través de la orientación general; las áreas administrativas a través del diseño de normas

¹¹ Holmes, Arthur W., C. P. A. Auditoría, Principios y Procedimientos, Tomo I, Unión Tipográfica, Editorial Hispanoamericana, Segunda Impresión, México 1979. Pp 460.

y procedimientos para desarrollar sus actividades, y las dependencias de apoyo, mediante el uso adecuado de los procesos administrativos.

2.10 DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Teniendo en cuenta que el Sistema de Control Interno no es un objetivo en sí mismo, al momento de idear o establecer tales sistemas se debe considerar constantemente la relación costo-beneficio. El costo del Sistema de Control Interno se debe diferenciar con el beneficio general, los riesgos que reduce al mínimo y el impacto que tiene en el cumplimiento de la metas de la organización. El reto es encontrar el justo equilibrio en el diseño del Sistema de Control Interno pues un excesivo control puede ser costoso y contraproducente.

Las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de creatividad de los empleados. El gerente de la empresa, con ayuda de sus colaboradores, está llamado a definir y poner en marcha dentro de los parámetros de orden legal y sistemático, el Sistema de Control Interno que mejor se ajuste a la misión, las necesidades y la naturaleza de la organización.

2.10.1 ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE CONTROL INTERNO

En toda empresa que se precie de ser correctamente organizada es necesaria la existencia de una oficina especializada en el área de control interno, en la práctica, resulta conveniente crearla con el fin de que lidere el proceso de diseño e implantación del sistema y, posteriormente, ayude a la administración de la organización a cumplir su obligación.

La implementación de un Sistema de Control Interno, cuya práctica sea intrínseca al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, supone un cambio cultural muy profundo y difícil de lograr a corto plazo, especialmente si no cuenta con alguien que lidere el proceso y produzca resultados rápidamente y, consecuentemente, induzca y acelere el cambio de actitud entre los miembros de

la empresa u organización. Debemos comprender que la creación de una oficina que tenga como atribución especial el control interno significa erogación de recursos, por tal razón, en una empresa individual, sería oneroso establecerlo para la relación costo-beneficio.

2.10.2 PLAN DE DESARROLLO DE LA UNIDAD DE CONTROL INTERNO

El plan de desarrollo de la Unidad de Control Interno debe contemplar los siguientes elementos básicos:¹²

- Definición de la misión de la Unidad de Control Interno.
- Definición del alcance de las funciones de la Unidad en el área del control de gestión.
- División del trabajo entre la línea de la organización y la Unidad de Control Interno en el desarrollo de las actividades de control.
- Definición y cronograma de desarrollo de las herramientas computacionales y de otra naturaleza que servirán de apoyo en el ejercicio del control interno.
- Cronograma de formalización, documentación e implantación de los demás procesos y procedimientos de la organización.

2.10.3 ANÁLISIS DE LOS RIESGOS DEL CONTROL INTERNO

Es responsabilidad de la Unidad de Control Interno el diseñar el sistema de control interno a implementar mediante el análisis respectivo de cada una de las actuaciones o procedimientos de la entidad a fin de identificar las partes débiles.

¹² Rusenias, R. (1999) Manual de Control Interno. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Es necesario considerar los riesgos inherentes al proceso, los cuales nunca van a desaparecer, pero se pueden tomar las medidas preventivas y correctivas del caso.

El análisis de los riesgos debe realizarse de acuerdo a los procesos empíricos de la empresa objeto de estudio, evaluando cada uno de los procedimientos (compras, ventas e inventarios), para establecer los riesgos probables, y sugerir medidas preventivas y correctivas, si fuere del caso o si las medidas preventivas fallaran.

2.10.4 PLAN DE TRABAJO PARA LA DOCUMENTACIÓN Y FORMALIZACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Cualquiera que sea el diseño adoptado, éste tiene como prerequisite la existencia de procesos y procedimientos formalizados.

No todos los procesos y procedimientos deben estar formalizados y documentados antes de montar el sistema. Éste es un proceso que al principio puede resultar lento, pero que se irá agilizando a medida que las distintas áreas de la organización comprendan su importancia y perciban los beneficios.

Para ella, lo prioritario es iniciar la actividad con los procesos y procedimientos que se consideren críticos para la entidad, es decir, aquellos que puedan afectar de manera significativa la marcha de la organización y sus resultados.

El levantamiento de información de estos procesos y procedimientos debe ser una responsabilidad de las distintas áreas que integran la empresa, bajo la premisa de que ellas son las que poseen la información y las que, una vez esté operando el sistema, van a recibir los mayores beneficios.

Los puntos de control son de tres tipos principales: ¹³

- ◆ Los destinados a verificar la eficacia del proceso.
- ◆ Los dirigidos a asegurar el logro de los parámetros de eficiencia establecidos.
- ◆ Los relacionados con el cumplimiento del trámite legal.

Los tres tipos de control son importantes para el funcionario responsable. Los dos primeros porque ayudan a controlar el resultado de las operaciones a su cargo y el último porque le ayuda a cumplir correctamente su responsabilidad legal.

2.10.5 USO DE MANUALES COMO HERRAMIENTA DE CONTROL INTERNO

Los manuales son piezas fundamentales dentro del Sistema de Control Interno. Su elaboración debe ser una de las actividades primordiales de la oficina de control interno y debe estar claramente contemplado dentro del plan de desarrollo de la función de control interno.

Con el fin de actualizar los manuales, es recomendable adoptar el sistema de hojas intercambiables.

Las actualizaciones se deben producir cada vez que la oficina de control interno, de común acuerdo con los empleados responsables, llegue a la conclusión de que el proceso o procedimiento, o que el mecanismo o instrumento de control utilizado se deben modificar.

Los manuales constituyen el elemento primordial del proceso de capacitación de los empleados responsables.

¹³ Mantilla, S. A. (2005) Auditoria del Control Interno. Colombia: 1era Ed; Ecoe Ediciones.

2.11 OTROS TIPOS DE CONTROL

2.11.1 CONTROL GERENCIAL

Está orientado a las personas con el objetivo de influir en los individuos para que sus acciones y comportamientos sean consistentes con los objetivos de la organización. Los elementos propios del control gerencial interno son: ¹⁴

- Definición clara y precisa de metas, objetivos y valores.
- Sistemas de administración participativa.
- Comunicaciones abiertas.
- Motivación.

La gerencia de la organización es responsable de este tipo de controles.

2.11.2 EL CONTROL OPERATIVO DE GESTIÓN

Es el conjunto de planes, políticas, procedimientos y métodos que posee una organización necesaria para alcanzar sus objetivos.

Se trata de procedimientos diseñados para tener un control permanente de los procesos a fin de velar por el mantenimiento de ciertos estándares de desempeño y calidad que sirvan como base de comparación con lo presupuestado. Debe incluir el fomento de los principios de economía, eficiencia y eficacia en todas las actividades para producir el máximo de utilidades.

Los elementos del control operativo de gestión son: ¹⁵

¹⁴ Redondo, A. (2006) Curso Práctico de Contabilidad General y Superior. Bogotá: Tomo I, Ed. Gaitán.

- Fijación de estándares de trabajo de acuerdo con la actividad.
- Fijación de indicadores de gestión.
- Un sistema de evaluación de resultados y de análisis de desviaciones.
- Definición clara y precisa de procedimientos, normas y políticas.
- Planificación estratégica de elementos funcionales de la organización mediante un sistema que provea mecanismos de control de las operaciones a corto, mediano y largo plazo.
- Estudios de productividad y eficiencia operacionales y administrativas.
- Normas de calidad y rendimiento claramente definidas y comunicadas a los funcionarios.

2.11.3 CONTROL PRESUPUESTARIO

Es una herramienta técnica en la que se apoya el control de gestión, basado en la dirección por objetivos. Como uno de los objetivos prioritarios de las empresas es lograr rentabilidad, la eficiencia de la gestión, en relación con las desviaciones hacia esa rentabilidad se controla recurriendo al control presupuestario, el cual consiste en confrontar periódicamente el presupuesto frente a los resultados reales del periodo, rubro por rubro, a fin de poner en evidencia las desviaciones y adoptar medidas correctivas que correspondan.

¹⁵ Redondo, A. (2006) Curso Práctico de Contabilidad General y Superior. Bogotá: Tomo I, Ed. Gaitán..

Los elementos del control presupuestario son:

- Un presupuesto.
- Una constatación de las realizaciones.
- Un aviso de las desviaciones producidas y las recomendaciones de las medidas correctivas que se deban adoptar.

2.11.4 CONTROL DE INFORMÁTICA

Está orientado a lograr el uso apropiado de la tecnología y la informática como instrumentos de control; su objetivo será mantener controles automatizados, efectivos y oportunos sobre las operaciones. Sus elementos son:

- Definición clara y precisa de las transacciones que se han de sistematizar y de los niveles de personal que podrán realizarlos.
- Fijación de diferentes niveles de acceso a la información.
- Medidas de seguridad en las transacciones.

2.12 FUNCIONES Y MEDIDAS DE CONTROL INTERNO

2.12.1 ÁREA DE COMPRAS

Se dedica a la adquisición de los bienes o servicios de la empresa. Las transacciones derivadas de este proceso se registran en diversas cuentas de activo y gastos.

De la diferencia en tiempo que existe en la recepción del bien o mercadería y el pago, surgen diversas cuentas de pasivo, asociadas a esta transacción: ¹⁶

a) Funciones Típicas:

- Preparación de solicitud de compra.
- Solicitud de compra.
- Solicitud de cotización.
- Selección de mejor proveedor.
- Autorización para la adquisición de bienes y servicios.
- Función específica de importación de mercaderías.
- Recepción de mercancías y suministros.
- Control de calidad de las mercancías y servicios adquiridos.
- Verificación y aprobación de pagos.
- Registro de las cuentas por pagar.
- Control de las cuentas por pagar.

¹⁶ Star, M. (2009) Control de Inventarios, Teoría y Práctica. México: 3era Edición, Edit. Limusa.

- Actualización de los registros de inventarios y costos.
- Registro de IVA crédito fiscal.

b) Formas y Documentos Utilizados:

- Solicitudes de compra.
- Pólizas de importaciones.
- Órdenes de compra.
- Documentos de recepción.
- Facturas de proveedores.
- Notas de débito y de crédito.
- Solicitud de cheques.
- Autorizaciones para desembolso.

c) Objetivos de control interno:

- Que las transacciones de compra de bienes y servicios se ejecuten con eficiencia operativa, mediante el cumplimiento de los siguientes aspectos:
- Requisiciones de compra preparadas manual o electrónicamente.
- Cada solicitud o requisición debe ser firmada por un supervisor autorizado.

- El Departamento de compras o el encargado de compras tiene la autoridad de colocar o expedir órdenes de compra para bienes, servicios o mercaderías.
- Buscar la mejor fuente de abastecimiento y en relación de los artículos importantes será necesario pedir cotizaciones.
- La autorización de pagos de bienes y servicios se origina en el departamento de pagos o encargado de pagos, y culmina con el cheque firmado por personas autorizadas.
- Los proveedores, los precios, los pagos anticipados y las condiciones de los bienes y servicios deben autorizarse de acuerdo a políticas adecuadas establecidas por la Gerencia. Se deben establecer estándares para los proveedores potenciales.
- Autorización para pago de embarque y trámite de aduana de productos importados.

d) Procedimiento de documentación:

- Las transacciones deben estar apropiadamente registradas.
- Contabilizar en el diario las transacciones de compras y desembolsos y registrar en el mayor es responsabilidad de contabilidad general.
- El departamento de contabilidad deberá asegurarse de la correcta clasificación de cuentas.
- Los procedimientos contables también incluyen el afectar los registros de inventarios por razón de las compras.

La documentación se considera necesaria, los documentos claves serán las requisiciones de compras y las órdenes de compra, estas serán formuladas por el Departamento de Compras y deben tener una descripción precisa de los artículos y servicios deseados, cantidades, precios, nombre y domicilio del proveedor, pre numeradas si fuera el caso, firmadas y autorizadas.

En el caso de productos importados para el inventario, la documentación necesaria es la póliza de importación.

2.12.2 ÁREA DE INVENTARIOS (BODEGA)

Es un rubro estrechamente ligado a compras y ventas. Del nivel de inventario dependerá el abastecimiento del mercado y la cantidad de compra que tiene que requerirse para ajustarse a la necesidad del mercado.¹⁷

a) Funciones:

- Inventarios físicos.

- Despacho de mercadería.

- Empaque y envío de mercadería.

- Recepción, conteo y recepción de mercadería importada.

- Seguridad de la bodega o almacén.

¹⁷ Star, M. (2009) Control de Inventarios, Teoría y Práctica. México: 3er Edición, Edit. Limusa..

- Ingreso de mercaderías al sistema.
- Protección de los productos del inventario.
- Registro de los inventarios.
- Determinación de máximos y mínimos de inventario y su control.

b) Formas y Documentos Vitales:

- Proforma de pedido de mercadería.
- Notas de envío.
- Facturas.
- Reportes de conteos físicos de inventario.
- Reportes de ruta de ventas.
- Facturas de proveedores.
- Listas de empaque.

c) Objetivos del Control Interno:

- Despachos de pedidos en forma eficiente.

- Los despachos de productos deben realizarse de acuerdo a criterios establecidos por la gerencia y antes, durante y después de que se ejecute este proceso, es necesario que el encargado del almacén determine:
- Que la cantidad despachada de cada producto esté de acuerdo a la proforma de pedido.
- Que la cantidad solicitada exista físicamente en el almacén.
- Que los códigos de los productos estén correctos.
- Que el producto despachado sea el solicitado.
- El inventario Físico y revisión de productos Importados debe realizarse de acuerdo a procedimientos establecidos por la administración.

2.12.3 INFORMACIÓN FINANCIERA

Aquí se analiza, evalúa, resume, concilia, ajusta y reclasifica la información proporcionada por los departamentos involucrados en el proceso contable. de manera que pueda ser presentada a gerencia para la adecuada toma de decisiones. Además recopila y procesa los datos para la preparación de los estados financieros.

ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD:

Verificación y análisis de los documentos de respaldo de las diferentes transacciones económicas, de conformidad con lo que establece la Ley de Régimen Tributario Interno y so ente de Control, el Servicio de Rentas Internas.

- a) Registro de operaciones en el diario.

- b) Depósitos en bancos.
- c) Conciliaciones bancarias.
- d) Custodia de formularios y libros de contabilidad.
- e) Preparación de Estados Financieros.
- f) Asesorar a Gerencia en asuntos económicos para la toma de decisiones.





FORMAS Y DOCUMENTOS UTILIZADOS

- a) Órdenes de Compra.
- b) Órdenes de Ingreso.
- c) Órdenes de Pago.
- d) Libro Diario.
- e) Libro Mayor.
- f) Libros Auxiliares e integraciones de cuentas.
- g) Kárdex de control de Inventarios.
- h) Kárdex de Control de Activos Fijos.
- i) Estados e informes financieros y demás reportes necesarios.

POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO

- a) Los asientos en el Libro Diario deben autorizarse de acuerdo con las políticas establecidas por la gerencia.
- b) Los asientos de diario deben ser preparados correcta y oportunamente.
- c) Las facturas de compra diario deben ser revisadas por personal autorizado.
- d) Los registros en el Libro Diario deben prepararse de acuerdo con políticas gerenciales y que se ajusten a Normas Internacionales de Contabilidad y a las NIIF.
- e) Los saldos en el mayor general deben ser periódicamente verificados y evaluados.
- f) Las integraciones de las cuentas debe ser permanentemente actualizados.
- g) Los informes deben ser preparados correcta y oportunamente, sobre bases consistentes y mostrar razonablemente la información.
- h) El acceso a los libros contables, formularios, áreas de trabajo y los procedimientos de procesamientos de información, deben permitirse solamente de acuerdo a las políticas establecidas por la gerencia.

TIPOS DE INFORME

-  Balance de saldos
-  Estados financieros básicos
-  Balance de situación general
-  Estado de resultados

- ✚ Estado de flujo de efectivo.
- ✚ Notas a los estados financieros
- ✚ Análisis o razones financieros
- ✚ Declaraciones fiscales.

2.13 INVENTARIOS

Concepto.- El inventario es el conjunto de mercancías o artículos que tiene la empresa para comerciar con aquellos, permitiendo la compra y venta o la fabricación primero antes de venderlos, en un periodo económico determinados. Deben aparecer en el grupo de activos circulantes.

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

Con el fin de registrar y controlar los inventarios, las empresas adoptan los sistemas pertinentes para evaluar sus carencias de mercancías con el fin de fijar su posible masa de producción y regateo.

2.13.1 CARACTERÍSTICAS

Las características de los inventarios deben regirse a lo siguiente: ¹⁸

- Control detallado de movimientos en bodegas, estableciendo existencias mínimas, máximas, por artículo y por bodega, Costo promedio, Valor del

¹⁸ Star, M. (2009) Control de Inventarios, Teoría y Práctica. México: 3er Edición, Edit. Limusa.

inventario, Puntos de reorden, Actividad de Ventas, Mercadería sin movimiento, Verificación de Existencias, Datos Históricos.

- Múltiples tipos de transacciones base de inventario (compras, salidas, entradas, traslados, devoluciones, mercancía en tránsito, etc.).
- Multi bodega, tanto físicas como lógicas.
- Niveles de seguridad por usuario para las bodegas de la compañía.
- Despliegue actualizado de las existencias en inventario, de modo que el usuario puede conocer lo que realmente está en la bodega, en cada localización de la misma y el estado de los artículos (disponible, tránsito, cuarentena, vencido, producción y perdido).
- Interfaz en línea con: Contabilidad, Facturación, Proyectos, Proveedores, Clientes.
- Control de múltiples movimientos independientes por bodega: Compras, Ventas, Traslados, Devoluciones, Ajustes, Salidas.
- Control de materia prima y artículos terminados.
- Consulta de Saldos.
- Categorización A B C, familias de artículos, fabricantes, etc.
- Control de despachos.

2.13.2 IMPORTANCIA

La administración de los inventarios es de vital importancia, por el monto de la inversión que generalmente se requiere, así como por la complejidad y grado de dificultad que implica una administración financiera efectiva, la que tendrá como finalidad mantener y/o aumentar la productividad de la empresa, ya que si no hay inventarios no hay ventas, y si no hay ventas no hay utilidad que en cierto plazo llevaría a cierre del negocio.

2.14 ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

Para lograr una administración efectiva es necesario establecer políticas; que deben ser formuladas conjuntamente por las áreas de ventas, producción y finanzas. Estas políticas consisten principalmente en la fijación de parámetros para el control de la inversión, mediante el establecimiento de niveles máximos de inventarios que produzcan tasa de rotación aceptable y constantes.

Algunos autores los definen como un activo corriente de vital importancia para el funcionamiento de la empresa. Existen múltiples argumentos para justificar la tenencia o no de inventarios, de los cuales mencionaremos tan solo unos pocos.

Argumentos a favor:

- Prever escasez.
- Es preferible ahorrar productos que plata.
- Permiten obtener ganancias adicionales cuando hay alzas.
- Facilitan desfasar (separar) los diferentes procesos de la empresa.

Argumentos en contra:

- Inmovilizan recursos que podrían usarse mejor.
- Esconden los problemas de la empresa.

- Disimulan la ineptitud del tomador de decisiones.
- Facilitan esconder los problemas de calidad.

2.15 POLÍTICAS DE INVENTARIOS

Las políticas de inventarios tienen como objetivo elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión, satisfaciendo las necesidades del mercado. Se deben fijar políticas para cada concepto de: materias primas directas e indirectas, productos en proceso, artículos terminados, artículos de compra-venta, etc., pues cada una de estas inversiones de activo presentan condiciones peculiares para su administración, compra, consumo, procesamiento, custodia, venta, etcétera.

2.16 MÉTODO ABC DE INVENTARIO

Consiste en efectuar un análisis de los inventarios estableciendo capas de inversión o categoría con el objeto de lograr un mayor control y atención sobre los inventarios, que por su número y monto merece un mayor control y vigilancia y atención permanente.

Los inventarios de categorías a deben ser administrados y atendidos permanentemente, asignando su vigilancia y control a personas responsables que tengan conocimiento de administración de inventarios y de operación de la empresa. Los ahorros que se experimentan son espectaculares.

2.17 TIPOS DE INVENTARIOS

Los inventarios son importantes para los fabricantes en general. Varía ampliamente entre los distintos grupos de industrias. y es por eso que se han clasificado de acuerdo a su utilización, en los siguientes tipos:

- Inventarios de materia prima.
- Inventarios de producción en proceso.

- ✚ Inventarios de productos terminados.
- ✚ Inventarios de materiales y suministros.

2.17.1 INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA

La materia prima, es aquel o aquellos artículos sometidos a un proceso de fabricación que al final se convertirá en un producto terminado.

A los materiales que intervienen en mayor grado en la producción se les considera “Materia Prima”, ya que su uso se hace en cantidades lo suficientemente importantes del producto acabado.

2.17.2 INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO

El inventario de productos lo conforman aquellos productos parcialmente terminados y que se encuentran en un grado intermedio de producción; a los cuales se les aplicó la labor directa y gastos indirectos inherentes al proceso de producción en un momento dado.

Una de las características del inventario de producto en proceso es que va aumentando el valor a medida que es transformado de materia prima en producto terminado como consecuencia del proceso de producción.

2.17.3 INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS

Comprende estos, los artículos transferidos por el departamento de producción al almacén de productos terminados por haber estos; alcanzado su grado de terminación total y que a la hora de la toma física de inventarios se encuentren aun en los almacenes, es decir, los que todavía no han sido vendidos. El nivel de inventarios de productos terminados va a depender directamente de las ventas, es decir su nivel está dado por la demanda.

2.17.4 INVENTARIOS DE MATERIALES Y SUMINISTROS

En el inventario de materiales y suministros se incluye:

- Materias primas indirectas, sus especificaciones varían según el tipo de industria, un ejemplo; para la industria cervecera es: sales para el tratamiento de agua.
- Artículos de consumo destinados para ser usados en la operación de la industria, dentro de estos artículos de consumo los más importantes son los destinados a las operaciones, y están formados por los combustibles y lubricantes, estos en la industria tiene gran relevancia.
- Los artículos y materiales de reparación y mantenimiento de las maquinarias y aparatos operativos, los artículos de reparación por su gran volumen necesitan ser controlados adecuadamente, la existencia de estos varían en relación a sus necesidades.

2.17.5 INVENTARIO DE SEGURIDAD

Este tipo de inventario es utilizado para impedir la interrupción en el aprovisionamiento causado por demoras en la entrega o por el aumento imprevisto de la demanda durante un periodo de reabastecimiento, la importancia del mismo está ligada al nivel de servicio, la fluctuación de la demanda y la variación de las demoras de la entrega.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS SITUACIONAL DE TRANSPORTES AÉREOS ORIENTALES CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE SHELL

El transporte aéreo o transporte por avión es el servicio de trasladar de un lugar a otro pasajeros, mediante la utilización de aeronaves, con fin lucrativo. El transporte aéreo siempre tiene fines comerciales. Pero no sólo transporta pasajeros, sino también carga, gracias al uso de contenedores aéreos y al diseño de nuevos aviones destinados a carga, el volumen de mercancías transportado por este medio se incrementa año tras año.

La actividad económica desarrollada en torno a este tipo de transporte se traduce en la creación de puestos de trabajo, sea de forma directa e indirecta, pues una aerolínea requiere del apoyo de un gran recurso humano que cumpla con las diversas formas de la prestación de este servicio, pues Transportes Aéreo Orientales Cía. Ltda., no deja de enfocarse en el ámbito social puesto que brinda atención con rutas de vuelo hacia las poblaciones más alejadas y por tanto más necesitadas de su asistencia. Los puntos de vista a desarrollar son como siguen:

El transporte aéreo es el más seguro de todos los medios de transporte, gracias a los adelantos de la navegación aérea, las telecomunicaciones y la electrónica, aunque se encuentra limitado por la necesidad de costosas infraestructuras y mayor costo económico que el resto de los medios de transporte.

Se caracteriza básicamente por ofrecer:

✚ **Rapidez:** es el medio de transporte más veloz para largas distancias. Es imprescindible para envíos urgentes, mercancías perecederas o de alto valor monetario.

✚ **Seguridad:** es el medio de transporte con menor siniestralidad.

✚ **Costo elevado:** Es el más costoso de todos los medios de transporte.

✚ **Carga limitada:** debido a la capacidad de carga por peso o por volumen del avión y las medidas de las puertas y accesos.

3.1 ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo busca elaborar una lista finita de oportunidades que podrían favorecer a la empresa y de amenazas que se deberían eludir. Las empresas deben tener capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores, formulando estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales.

3.1.1 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

El Macro ambiente está constituido por fuerzas externas a la organización, sobre las cuales no puede ejercer ningún control, las cuales de una u otra manera pueden afectarla pero también puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan para tratar de controlar las amenazas.

Dentro del macro ambiente se debe realizar un análisis PESTE, es decir un análisis de aspectos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ecológicos.¹⁹ que pueden afectar a la planificación de la empresa en el corto plazo.

3.1.1.1 FACTOR POLÍTICO

Las acciones que el Gobierno Central y los Gobiernos Seccionales emprenden como políticas en el ámbito del transporte aéreo, arrojan derivaciones positivas o

¹⁹ Fred R David, Conceptos de administración estratégica, 5ta. Edición, Limusa, México, 1997

negativas en las actividades operativas y funcionales, sobre todo en lo referente al sector al que Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda.; pertenece.

Transportes Aéreos Orientales CÍA. Ltda. es una empresa que recibe esta influencia y lo que sucede en el entorno le afecta desde la óptica de la influencia de la inflación sobre el nivel de ingreso de un potencial cliente y la repercusión de la pérdida del poder adquisitivo para optar por viajar en avión.

En los últimos años la economía nacional se ha recuperado marcadamente. Sin embargo, la crisis económica internacional de la Comunidad Económica Europea y de los Estados Unidos de Norteamérica, cuyo mercado ha sufrido una contracción, tomando en cuenta la economía dolarizada y la enorme dependencia comercial con dichas regiones, pueden ocasionar significativas reducciones en las proyecciones de crecimiento económico del Ecuador.

La región amazónica ha experimentado cambios impresionantes en lo referente a su población, tanto es así que, se deberán tomar decisiones que prevengan o que enmienden problemas dentro de la región. Una de esas decisiones es la construcción de un nuevo aeropuerto que brinde seguridad a la población mediante la correcta operación, administración, mantenimiento y mejora del servicio aeroportuario de la Región Amazónica. Los problemas que aquejan a la actual terminal aérea son: la ubicación de viviendas y de comercio en los sectores aledaños, lo que pone en riesgo la seguridad de las naves y de los pasajeros.

En el aspecto político, se acerca un año de elecciones, donde puede generarse un estado de incertidumbre en el futuro político del país con respecto a la continuidad de las políticas económicas, fiscales y tributarias, lo cual provocará sin duda desconfianza de los factores económicos para la inversión hasta no tener una idea clara de la tendencia política que resulte triunfadora.

3.1.1.2 FACTOR ECONÓMICO

La economía ecuatoriana se ha caracterizado por estar sujeta a cambios abruptos provenientes de su entorno. Desde el año 2.000 y tras una década de dolarización, se obtuvo estabilidad en cuanto a la devaluación de la moneda; aunque, no se ha mostrado un significativo crecimiento de la potencialidad económico –financiera de las actividades industriales, comerciales y de servicios, afectados por problemas causados por la inflación, gastos y demás factores que desgastan el poder adquisitivo del ingreso.

Según los indicadores que establece el Banco Central del Ecuador en su página Web, la inflación se mide a través del Índice de Precios al Consumidor (IPC) y toma como base para su cálculo la canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos.

Para el año 2.011 el Banco Central de Ecuador previó un crecimiento económico del 6,5%, un aumento de casi tres puntos porcentuales respecto al 2.010; sin embargo el alto gasto gubernamental provocó que los precios se elevaran por sobre la tasa inflacionaria del 3,33% del 2.010.

El Gobierno había pronosticado una inflación anual del 4,47% para el 2.011, pero en octubre de dicho año la inflación acumulada ya había sobrepasado ese nivel.

La inflación de Ecuador fluctúa agudamente entre un mes y otro. En diciembre, del 2.011 los precios al consumidor subieron un 0,40%, por arriba del 0,30% del mes previo y menos que el 0,51% de diciembre del año 2.010.

Para el 2.012, las autoridades prevén una tasa de crecimiento de un 5,35% y una inflación anual del 5,14%; sin embargo el Índice de Precios al Consumidor (IPC) de Ecuador subió un 0,26% en julio pasado y la inflación anual se situó en un 5,09%, y la acumulada entre enero y junio en un 2,6%, informó el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

3.1.1.3 FACTOR SOCIAL

Otro aspecto importante constituye el factor social en cuanto a que es una empresa activa que genera empleo y oportunidades orientadas a los empleados y a empresas proveedoras. Como medio de transporte, está al servicio del público en general, y debe tratar de satisfacer sus necesidades de la mejor forma.

Actualmente, Ecuador, el mundo y sobre todo las grandes potencias mundiales, experimentan escasez de empleo, todo como consecuencia de la crisis económica-financiera por la que se atravesó durante el período 2.008-2.009.

Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda., beneficia a la región oriental desde la óptica social con la generación de empleo para la población económicamente activa; pues brinda plazas de trabajo a personas de todas las zonas hacia donde brinda sus servicios aéreos, considerando que la empresa fue creada con la finalidad de atender a los pueblos más alejados de la Amazonía entorno a las necesidades de transporte aéreo de personas y de carga.

El enfoque social de este medio de transporte se define como un medio que crea una verdadera red global de conexiones entre destinos, facilitando el desarrollo socio-económico homogéneo de las regiones. De esta red de transporte aéreo depende principalmente el desarrollo del comercio local. A través de este servicio se transportan cientos de personas y un gran porcentaje de carga, lo cual fortalece el abastecimiento inmediato de productos a las poblaciones más lejanas.

En resumen, varios son los puntos sociales que se satisfacen por la ejecución de este servicio:

- Mejora los estándares de vida de las personas al incrementar sus posibilidades de ocio y turismo.

- Permite mantener relaciones personales y familiares ante la creciente movilidad geográfica de los trabajadores.
- Contribuye al crecimiento sostenible de la región oriental ecuatoriana al posibilitar el comercio y al generar oportunidades de empleo altamente cualificado y suponer una fuente de ingresos gubernamentales.
- Facilita la entrega de ayuda humanitaria en situaciones extremas en áreas geográficamente alejadas.

3.1.1.4 FACTOR TECNOLÓGICO

Para mantenerse al día con los adelantos tecnológicos fruto de la influencia extranjera, Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda; capacita regularmente al personal administrativo y técnico, cuidando que la flota de aeronaves cumpla los requerimientos establecidos por la tecnología aeronáutica, garantizando así la seguridad de la tripulación y sus pasajeros.

La empresa tiene acceso a un sistema integrado para el proceso y registro en línea de todas las actividades realizadas, fueran estas administrativas, operativas, comerciales o financieras. Lamentablemente, la computadora central se encontraba trabajando al límite de su capacidad, lo que a menudo ocasionaba problemas a los distintos usuarios y, consecuentemente, molestias a los clientes.

3.1.2 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

El microambiente comprende todas aquellas fuerzas que la empresa puede controlar y mediante las cuales puede lograr los cambios deseados. Sus componentes principales son: los clientes, los proveedores, los competidores.

La estructura de las relaciones clave dentro de este ambiente determinará la rentabilidad potencial de la empresa, así como sus perspectivas de lograr una ventaja competitiva sostenible.

Clientes.- Son aquellas personas con ciertas características específicas, hacia las cuales la organización enfoca y coordina sus esfuerzos productivos y comerciales.

Proveedores.- Son personas o entidades que ofrecen bienes o servicios requeridos por la empresa para producir o brindar un servicio a los clientes.

Competencia.- Virtualmente todas las organizaciones tienen competidores. Incluso las empresas estatales de servicio público, que son monopolios protegidos, enfrentan la competencia de empresas que ofrecen productos o servicios similares en el medio. Estas organizaciones pueden competir por clientes o por materia prima.²⁰

La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra. Según Porter, la naturaleza de la competencia de una industria dada está compuesta por cinco fuerzas:

MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE LA COMPETENCIA

Ilustración 4: Modelo de las cinco fuerzas de la competencia



Fuente: Conceptos de Administración Estratégica

Autor: Michael Porter

²⁰ BROWN, Warren, MOBERG, Dennis, Teoría de la administración y de la organización, 1ra. Edición, Ed. Limusa, México, D.F. 2007

LA RIVALIDAD ENTRE LAS EMPRESAS QUE COMPITEN

La rivalidad entre las empresas que compiten es la más poderosa de las fuerzas.

El grado de rivalidad entre las empresas que compiten suele aumentar conforme aumenta la cantidad de competidores, conforme los competidores se van igualando en tamaño y capacidad, conforme la demanda de los productos de la industria disminuye y conforme la reducción de precios resulta común y corriente.

La rivalidad aumenta cuando los consumidores pueden cambiar fácilmente de una marca a otra, cuando hay muchas barreras para salir del mercado, cuando los costos fijos son altos, cuando el producto es perecedero, cuando las empresas rivales difieren en cuanto a estrategias, origen y cultura, y cuando las fusiones y adquisiciones son cosa común en la industria. Conforme la rivalidad entre las empresas se intensifica, las utilidades de la industria disminuyen, en ocasiones al grado de que una industria pierda su atractivo inherente.

LA ENTRADA POTENCIAL DE COMPETIDORES NUEVOS

Siempre hay la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria, lo cual aumenta la intensidad de la competencia. Las barreras contra la entrada pueden incluir la necesidad de tecnología y conocimientos especializados, la falta de experiencia, la sólida lealtad del cliente, la clara preferencia por la marca, el cuantioso capital requerido, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras del Gobierno, las tarifas, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones indeseables, los contraataques de empresas atrincheradas y la posible saturación del mercado.

A pesar de que existan barreras de entrada, en ocasiones las empresas nuevas pueden entrar en la industria mediante productos de calidad superior, precios más bajos y recursos sustanciales para la comercialización.

En el caso del transporte aéreo en la Región Oriental existen limitaciones para el ingreso de nuevos competidores, debido a que el servicio es demandado en lugares de difícil acceso para las aeronaves y la competencia no pone en riesgo sus recursos ante las condiciones geográficas, climáticas y de infraestructura de la región amazónica, Sin embargo, se debe identificar las empresas que podrían ingresar al mercado, vigilar las estrategias de las empresas rivales, contraatacar conforme se requiera y capitalizar las fuerzas y oportunidades existentes.

EL DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

En muchas industrias, las empresas compiten ferozmente con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias.

Las presiones que surgen de los productos sustitutos aumenta conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y los costos de los consumidores al cambiar a otro producto bajan. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se mide en base a los avances que estos logran en su participación en el mercado, así como en los planes de sus empresas para aumentar su capacidad.

Vistas las características del mercado en el cual se desenvuelve Transportes Aéreos Orientales Cía., Ltda., es difícil el ingreso de productos sustitutos, sin embargo la empresa debe estar atenta al comportamiento de la competencia y las nuevas políticas del Gobierno en cuanto a la construcción de vías de acceso terrestre a las zonas rurales, lo cual pretende facilitar la movilización de personas y productos, y en el futuro puede afectar su posición en el mercado.

EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia, especialmente cuando no existe una gran cantidad de proveedores, cuando solo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo de cambiar de materias primas es especialmente caro. Frecuentemente los

proveedores y los productores hacen bien en ayudarse mutuamente, con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de servicios nuevos, entregas justo a tiempo y costos bajos de inventarios, reforzando así la rentabilidad a largo plazo.

Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda. mantiene un cuadro fijo de proveedores de herramientas y repuestos, pues no existe en el mercado una amplia oferta en cuanto a marca, calidad y cantidad de estos productos indispensables para el buen funcionamiento de las aeronaves, además enfrenta este inconveniente con un adecuado stock de repuestos en bodega, le permite una oportuna atención a sus necesidades y contar con tiempo suficiente para la reposición de sus inventarios, garantizando así el no tener que suspender el servicio a sus clientes.

EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES

Cuando los consumidores son muchos, están concentrados, o compran grandes volúmenes, su poder de negociación es una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia. Las empresas rivales pueden ofrecer amplias garantías o servicios especiales para ganarse la lealtad del cliente en aquellos casos en que el poder de negociación de los consumidores es considerable. El poder de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que compran son estándar o no tienen diferencias lo cual afecta a los precios de venta, la cobertura de garantías y los paquetes de accesorios.

Por las características de los clientes de Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda. su poder de negociación es limitado, pues no cuentan con mayores alternativas, lo cual potencia la permanencia de la empresa en dicho mercado.

3.1.3 TRABAJO

El componente laboral lo constituyen las influencias que experimenta la oferta de trabajo disponible para la realización de las tareas organizativas. Asuntos tales

como los niveles de habilidades, salarios, filiaciones sindicales, edad de los trabajadores potenciales son importantes para la operación de la organización.

Analizadas las fuerzas externas que influyen directa e indirectamente en el comportamiento de la compañía se han identificado oportunidades y amenazas:

Tabla No. 1: Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

ÁREAS FUNCIONALES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
a) Factor Político.	➤ Mejoramiento de la infraestructura en el aeropuerto.	➤ Proximidad de elecciones genera incertidumbre sobre continuidad de políticas gubernamentales.
a) Factor Económico.	➤ Economía dolarizada. ➤ Tasas de interés estables.	➤ Crisis económica mundial; ➤ Incremento de tasas de inflación por alto gasto gubernamental; ➤ Nivel de ingresos de la población; ➤ Impuestos.
c) Factor Social	➤ Política gubernamental para al área social; ➤ Mejor calidad de servicios públicos; ➤ Ecuador considerado como destino turístico; ➤ Crecimiento sostenible de la región oriental posibilita el comercio.	➤ Sistema de seguridad en crisis; ➤ Distribución geográfica de la población.
d) Factor Tecnológico	➤ Mayor acceso a tecnología de punta; ➤ Acceso a comercio electrónico.	➤ Equipos de comunicación desactualizados.
e) Factor Competencia	➤ Escasa competencia; ➤ Escasa oferta de nuevos servicios.	➤ Apertura gubernamental para ingreso de nuevas empresas; ➤ Leyes de control más estrictas.

Fuente: Transportes Aéreos Orientales CÍA. Ltda.

Elaborado por: Leonor Álvarez - Yhadira Flores.

3.2 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno tiene como finalidad el analizar y comprender las características esenciales de la empresa a través de un estudio minucioso de sus fortalezas y debilidades lo cual es fundamental para conocer hacia donde se encamina la organización, cuál es su razón de ser, qué es lo que quiere lograr y cómo pretende cumplir con los objetivos trazados por la alta gerencia y sus inversionistas.

El ambiente interno comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la organización con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de la misma. Los componentes del ambiente interno se originan en la propia organización.²¹

Todas las áreas funcionales de la empresa presentan tanto fortalezas como debilidades que la afectan como un todo, por tal razón es necesario conocerlas para tomar acciones pertinentes que ayuden a mejorar el desempeño de la organización.

Para tener un efectivo análisis de la situación interna de Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda. y definir sus fortalezas y debilidades se ha procedido a analizar todas las áreas funcionales de la empresa, que se interrelacionan entre sí a fin de identificar aquellas virtudes y capacidades que le hacen diferente de la competencia, y que esta no puede igualar ni tampoco imitar, logrando de esta manera determinar las ventajas competitivas de la empresa y que es necesario aprovecharlas de la mejor manera; como también identificar sus debilidades ante las demandas de los clientes y la presión de la competencia para atacarlas a fin de que no afecten a los objetivos institucionales y a la consecución de sus metas

Dentro de las áreas funcionales analizadas tenemos:

²¹ CERTO, Samuel, Peter Paúl, Dirección Estratégica, Tercera Edición, Irwin, Madrid, 1996.

Tabla No. 2: Fortalezas y debilidades

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

ÁREAS FUNCIONALES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
a) Administración	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apertura para el cambio; ➤ Miembros de la organización muy emprendedores y mucha iniciativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No se tienen definidas las funciones, atribuciones y obligaciones de cada miembro de la organización; ➤ No hay una fluida comunicación entre áreas; ➤ Se trabaja en función de tareas y no de objetivos; ➤ No hay gestión de recursos humanos; ➤ Falta de liderazgo gerencial.
b) Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dar un mejor servicio; ➤ Ofrecer promociones. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Por la fuerte competencia de precio en las compañías de aviación.
f) Economía y Finanzas.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Patrimonio familiar solvente para realizar futuros préstamos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No se dispone de suficiente capital de trabajo; ➤ Falta de recursos económicos para invertir en innovación tecnológica de equipos y herramientas; ➤ Inadecuado manejo de la contabilidad; ➤ No existe un plan de reinversión en la empresa; ➤ Mala administración de fondos; ➤ Falta de una política de ahorro; ➤ Nivel de endeudamiento de la empresa nulo.
g) Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dispone de una infraestructura adecuada; ➤ Acceso a sistema integrado para proceso y registros en línea de actividades administrativas, operativas y 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mala administración de procesos; ➤ Falta de programas de mejoramiento y optimización de procesos; ➤ Falta de optimización de recursos; ➤ Falta de control de desempeño del personal;

	financieras; ➤ Dispone de herramientas y máquinas adecuadas para el trabajo; ➤ Gran habilidad y creatividad de los empleados; ➤ Basta experiencia en el mercado local.	➤ Sistema de control de inventarios obsoleto y desactualizado; ➤ Inadecuada política de control de calidad; ➤ Falta de planificación; ➤ Falta de innovación de servicios.
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Transportes Aéreos Orientales CÍA. Ltda.

Elaborado por: Leonor Álvarez - Yhadira Flores.

3.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Luego de identificar las fuerzas externas e internas del entorno de la empresa, se procede a identificar las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades que se encuentran en el entorno y que de una u otra manera influyen en el comportamiento de la organización, utilizando para ello las siguientes herramientas:

- Brainstorming (Lluvia de Ideas).
- Matriz de Priorización (diagrama matricial) para jerarquizar la información obtenida e identificar las circunstancias más importantes y que influyen en forma considerable en el desenvolvimiento de la organización.

3.3.1 ANÁLISIS F.O.D.A.

3.3.1.1 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES

A continuación se indica las oportunidades escogidas y las razones que llevaron a su elección.

O1) Economía Dolarizada.

- No existen devaluaciones monetarias.

O2) Mayor acceso a los medios de comunicación e información.

- Información oportuna y adecuada.
- El Marketing va tomando un rol muy importante para la comercialización
- El internet es una herramienta muy valiosa para los negocios.

O3) Niveles de educación y formación de la población.

- Generalmente a mayor nivel educativo, mayores ingresos y por ende mayor poder de compra.

O4) Comercio electrónico.

- Mayor opción de promocionar los servicios de la empresa entre clientes nacionales y posibilidad de hacerlo a nivel internacional.

O5) Pocas empresas competidoras.

- Existen pocas compañías dedicadas a prestar el servicio de transporte de personas y carga en la región oriental.

O6) No hay oferta de nuevos servicios.

- El mercado no está saturado.

O7) Incremento de la Población Económicamente Activa.

- Mayor número de clientes para los servicios que presta la empresa.

O8) Distribución geográfica de la población.

- Ofrece una mejor opción para apuntalar todos los esfuerzos, definir nichos de mercado y reforzar la gestión de ventas y marketing.

O9) Ecuador, destino turístico.

- Con una política que tenga como objetivo el colocar al país como un destino turístico, se incrementará la demanda de medios de transporte para visitar la Amazonía Ecuatoriana.

DETERMINACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (FCE)

Tabla No. 3: Determinación de factores críticos de éxito

PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES

Nº	FACTORES	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	Σ
O1)	Economía Dolarizada	0,5	0	0	0,5	0	0	1	0	0,5	2,5
O2)	Mayor acceso a los medios de comunicación e información	0	0,5	1	1	0	0	0	0	0,5	3
O3)	Niveles de educación y formación de la población	0	0	0,5	0	0	0	0,5	0	0,5	1,5
O4)	Comercio electrónico	0	1	1	0,5	0	0	0	0	0	2,5
O5)	Pocas empresas competidoras	0	0	0	0,5	0,5	0	0,5	0	0	1,5
O6)	No hay oferta de nuevos servicios	0	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	2
O7)	Incremento de la Población Económicamente Activa	1	0	0	0	0	0	0,5	0	0	1,5
O8)	Distribución geográfica de la población	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0,5
O9)	Ecuador, destino turístico	1	1	1	1	0	0	0	0,5	0,5	5
TOTAL		2,5	2,5	3,5	3,5	1	0,5	3	1,5	2	20

SIGNIFICADO DE RELACIÓN

1	Si se relaciona.
0.5	Mediana relación.
0	No tiene relación.

Fuente: Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda.

Elaborado por: Leonor Álvarez - Yhadira Flores.

Realizada la Matriz de Priorización de Oportunidades se realiza el análisis y selección de los resultados de mayor impacto, para esto se utiliza la metodología de la Matriz de Holmes, con lo que se determina los aspectos más relevantes en cuanto a oportunidades.

Tabla No. 4: Matriz de priorización de oportunidades

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES

Nº	O	FACTORES	Σ	%
1	O9)	Ecuador, destino turístico.	5	25
2	O2)	Mayor acceso a los medios de comunicación e información.	3	15
3	O1)	Economía dolarizada.	2,5	12,5
4	O4)	Comercio electrónico	2,5	12,5
5	O3)	Niveles de educación y formación de la población.	1,5	7,5
6	O5)	Pocas empresas competidoras.	1,5	7,5
7	O7)	Incremento de la población económicamente activa.	1,5	7,5
8	O6)	No hay oferta de nuevos servicios.	2	10
9	O8)	Distribución geográfica de la población.	0,5	2,5
			20	100

Fuente: Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda.

Elaborado por: Leonor Álvarez - Yhadira Flores.

3.3.1.2 IDENTIFICACIÓN DE AMENAZAS

A continuación se exponen las amenazas y las razones que llevaron a su elección.

A1) Inestabilidad política y gubernamental.

- Partidos y grupos políticos de poder.
- Demasiados intereses políticos.
- Falta de conciencia política social.

- Concentración de poder en altas instancias gubernamentales.

A2) Ambiente socio económico desfavorable.

- Alto costo de vida.
- Elevado costo de servicios básicos al consumidor.
- Capital disponible únicamente a bienes de primera necesidad.
- Reducción de ingresos de la población.

A3) Competidores con acceso a tecnología de punta.

- Mejora en productividad y eficiencia.
- Mejor utilización de recursos.
- Mejor servicio a clientes.
- Facilidades para el ingreso al mercado.

A4) Deficientes políticas de micro créditos.

- Tasas de interés elevadas.
- Dificultad para acceder a créditos para ampliación de empresa.
- Falta de créditos blandos.

A5) Impuestos y políticas de tributación exageradas.

➤ La tributación encarece el servicio y reduce el margen de rentabilidad.

A6) Deficiente política gubernamental en el área social

➤ Incremento de la inseguridad ciudadana.

➤ Falta de nuevas fuentes de empleo

➤ Despidos masivos se empleados en instituciones públicas.

Tabla N° 5: Priorización de amenazas

PRIORIZACIÓN DE AMENAZAS

Nº	FACTORES	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Σ	%
A1	Inestabilidad política y gubernamental.	0,5	1	0	1	0,5	0	3	20
A2	Ambiente socio económico desfavorable.	1	0,5	0	1	1	0	3,5	23,33
A3	Competidores con acceso a tecnología de punta	0	0	0,5	0	0	0	0,5	3,33
A4	Deficientes políticas de micro créditos.	0,5	1	0	0,5	1	0	3	20
A5	Impuestos y políticas de tributación exageradas.	0,5	1	0	1	0,5	0	3	20
A6	Deficiente política gubernamental y social.	1	0,5	0	0	0,5	0,5	2	13,33
	TOTAL	3,5	4	0,5	3,5	3,5	0,5	15	100

SIGNIFICADO DE RELACIÓN

1	Si se relaciona
0.5	Mediana relación
0	No tiene relación.

Fuente: Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda.

Elaborado por: Leonor Álvarez - Yhadira Flores.

Realizada la Matriz de Priorización de Amenazas se realiza el análisis y selección de los resultados de mayor impacto, para esto se utiliza la metodología de la Matriz de Holmes para determinar los aspectos más relevantes.

Tabla No. 6: Matriz de priorización de amenazas

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE AMENAZAS

Nº	A	FACTORES	Σ	%
1	A2	Ambiente socio económico desfavorable.	3,5	23,33
2	A4	Deficientes políticas de micro créditos.	3	20,00
3	A5	Impuestos y políticas de tributación exageradas.	3	20,00
4	A1	Inestabilidad política y gubernamental.	3	20,00
5	A6	Deficiente política gubernamental en el área social.	2	13,33
6	A3	Competidores con acceso a tecnología de punta.	0,5	3,33
			15	100

Fuente: Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda.

Elaborado por: Leonor Álvarez - Yhadira Flores.

3.3.1.3 IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS

F1) Disponibilidad de infraestructura, movilización, equipos y herramientas.

F2) Practican el trabajo en equipo, la responsabilidad y la honestidad en el trabajo.

F3) Mucha creatividad y vasta experiencia.

F4) Excelente reputación.

F5) Patrimonio familiar solvente.

Con los factores de éxito identificados como Fortalezas procedemos a través de una matriz de priorización a establecer cuales tienen mayor peso con la finalidad de identificar los factores críticos de éxito.

Tabla No. 7: Priorización de fortalezas

PRIORIZACIÓN DE FORTALEZAS

Nº	FACTORES	F1	F2	F3	F4	F5	Σ	%
F1	Disponibilidad de infraestructura, movilización, equipos y herramientas.	0,5	0,5	0,5	1	1	3,5	36,84
F2	Practican el trabajo en equipo, la responsabilidad y la honestidad en el trabajo.	0,5	0,5	0	0,5	0	1,5	15,79
F3	Mucha creatividad y vasta experiencia.	0	0,5	0,5	0	0	1	10,53
F4	Excelente reputación.	1	0,5	0	0,5	0	2	21,05
F5	Patrimonio familiar solvente.	1	0	0	0	0,5	1,5	15,79
	TOTAL	3	2	1	2	1,5	9,5	100

SIGNIFICADO DE RELACIÓN

1	Si se relaciona
0.5	Mediana relación
0	No tiene relación.

Fuente: Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda.

Elaborado por: Leonor Álvarez - Yhadira Flores.

Tabla No. 8: Matriz priorización de fortalezas

MATRIZ PRIORIZACIÓN DE FORTALEZAS

Nº	F	FACTORES	Σ	%
1	F1	Disponibilidad de infraestructura, movilización, equipos y herramientas.	3,5	36,69
2	F2	Excelente reputación.	2	20,96
3	F3	Practican el trabajo en equipo, la responsabilidad y la honestidad en el trabajo.	1,54	16,14
4	F4	Patrimonio familiar solvente.	1,5	15,72
5	F5	Mucha creatividad y vasta experiencia.	1	10,48
			9,54	100

Fuente: Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda.

Elaborado por: Leonor Álvarez - Yhadira Flores.

3.3.1.4 IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES

D1) No hay una planificación estratégica en base a planes y objetivos.

D2) No se tiene información actualizada de inventarios.

D3) No hay gestión de recursos humanos.

D4) No tiene posicionamiento en el mercado.

D5) Falta de liderazgo gerencial.

D6) No se dispone de suficiente capital de trabajo.

D7) No se lleva adecuadamente la contabilidad.

D8) No existe un plan de reinversión de las ganancias obtenidas.

D9) Mala administración de procesos.

D10) Inadecuada política de control de calidad.

Identificados los factores considerados como debilidades a través de una matriz de priorización procedemos a identificar los de mayor impacto para lo cual aplicamos la Matriz de Holmes.

Tabla No. 9: Priorización de debilidades

PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES

Nº	FACTORES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	Σ	%
D1	No hay una planificación estratégica en base a planes y objetivos.	0,5	0,5	1	1	1	0	1	0	1	0,5	6,5	12,62
D2	No se tiene información actualizada de inventarios.	1	0,5	1	0	0,5	0	1	0	1	0	5	9,71
D3	No hay gestión de recursos humanos.	0,5	1	0,5	0	0,5	0	1	0	1	0	4,5	8,74
D4	No tiene posicionamiento en el mercado.	0,5	0	0,5	0,5	1	0	0	0	1	1	4,5	8,74
D5	Falta de liderazgo gerencial.	1	0	1	1	0,5	0	0,5	0	0	0	4	7,77
D6	No se dispone de suficiente capital de trabajo.	1	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	1	0	0	4	7,77
D7	No se lleva adecuadamente la contabilidad.	1	1	1	0	0	0,5	0,5	1	0	0	5	9,71
D8	No existe un plan de reinversión de las ganancias obtenidas.	1	0	0	0	0,5	1	1	0,5	0,5	0	4,5	8,74
D9	Mala administración de procesos.	1	1	5	0	1	0,5	0,5	0	0,5	0	9,5	18,45
D10	Inadecuada política de control de calidad.	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	0	1	0,5	4	7,77
	TOTAL	8	5	11	3	5,5	2,5	6,5	2,5	6	2	51,5	100

Fuente: Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda.

Elaborado por: Leonor Álvarez - Yhadira Flores.

Tabla No. 10: Matriz de priorización de debilidades

MATRIZ DE PRIORIZACION DE DEBILIDADES

Nº	D	FACTORES	Σ	%
1	D9	Mala administración de procesos.	9,5	21,84
2	D1	No hay una planificación estratégica en base a planes y objetivos.	6,5	14,94
3	D2	No se tiene información actualizada de inventarios.	5	11,49
4	D7	No se lleva adecuadamente la contabilidad.	5	11,49
5	D5	Falta de liderazgo gerencial.	4,5	10,34
6	D3	No hay gestión de recursos humanos.	4,5	10,34
7	D4	No tiene posicionamiento en el mercado.	4,5	10,34
8	D10	Inadecuada política de control de calidad.	4	9,20

Fuente: Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda.

Elaborado por: Leonor Álvarez - Yhadira Flores.

Evaluadas las matrices de factores externos e internos podemos deducir que las oportunidades no son bien aprovechadas por la empresa, por lo que se sugiere en adelante plantear una planificación estratégica que englobe los factores externos en los que se desenvuelve la organización.

En cuanto a los factores internos la empresa debe poner mayor atención para reforzar sus puntos débiles producidos por una mala gestión, un mal liderazgo, falta de técnicas de administración efectiva, y planificación de acciones. Deben aprovecharse de mejor manera las fortalezas de la compañía para beneficio de toda la organización.

Ilustración 5: Árbol de problemas



Fuente: Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda.

Elaborado por: Leonor Álvarez - Yhadira Flores.

ÁRBOL DE ALTERNATIVAS

Ilustración 6: Árbol de alternativas



Fuente: Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda.

Elaborado por: Leonor Álvarez - Yhadira Flores.

3.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.4.1 ENCUESTAS

Los resultados de las encuestas realizadas a los empleados de la Compañía que tienen relación directa con el manejo de los inventarios de repuestos y herramientas son:

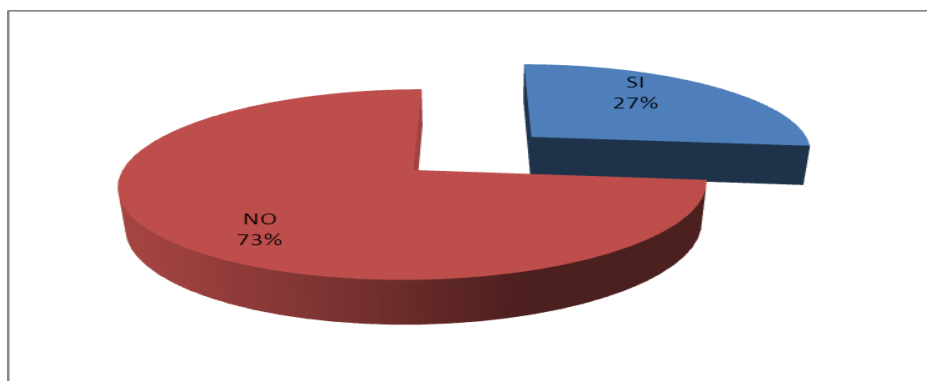
Pregunta 1:

¿Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda., cuenta con un Manual de Control de Inventarios?

Tabla N° 11: Frecuencias tabuladas de la pregunta 1

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	27%
NO	11	73%
TOTAL	15	100%

Gráfico N° 1: Análisis de la pregunta 1



Fuente: Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda.

Elaborado por: Leonor Álvarez - Yhadira Flores.

Análisis:

El 73% de los empleados de la Empresa Transporte Aéreos Orientales Cía. Ltda., encuestada no conoce la existencia de un Manual de Control de Inventarios, mientras el 27% restante dice que si existe.

Esto nos permite deducir que no existe una buena comunicación y que la reglamentación interna no es difundida a todo el personal.

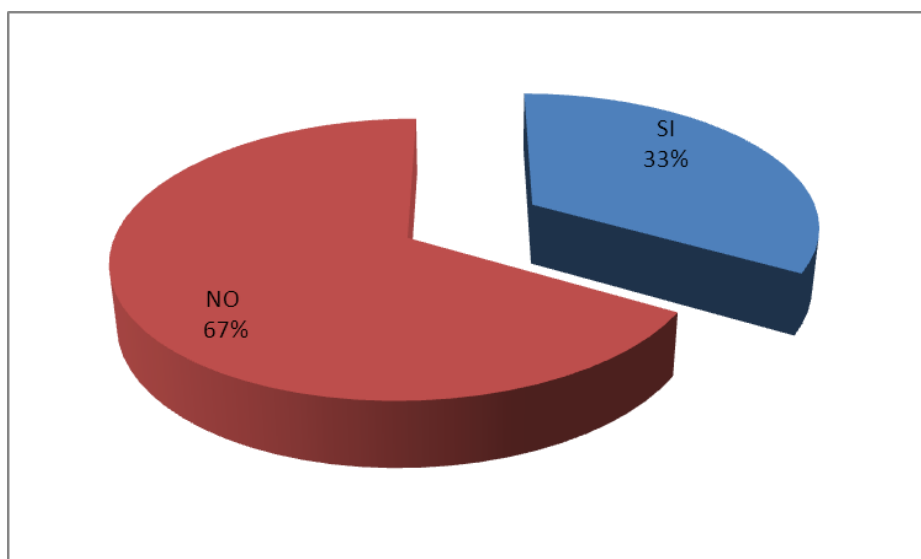
Pregunta 2:

¿Cuenta la empresa con un plan anual de adquisiciones?

Tabla N° 12: Frecuencias tabuladas de la pregunta 2

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	33%
NO	10	67%
TOTAL	15	100%

Gráfico N° 2: Análisis de la pregunta 2



Fuente: Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda.

Elaborado por: Leonor Álvarez - Yhadira Flores.

Análisis:

El 67% de los encuestados manifiesta que no conocen del plan de adquisiciones, sin embargo el 33% restante contesta que la empresa si cuenta con un Plan de Adquisiciones. Esto nos demuestra que no existe difusión de los diferentes procedimientos establecidos en la empresa.

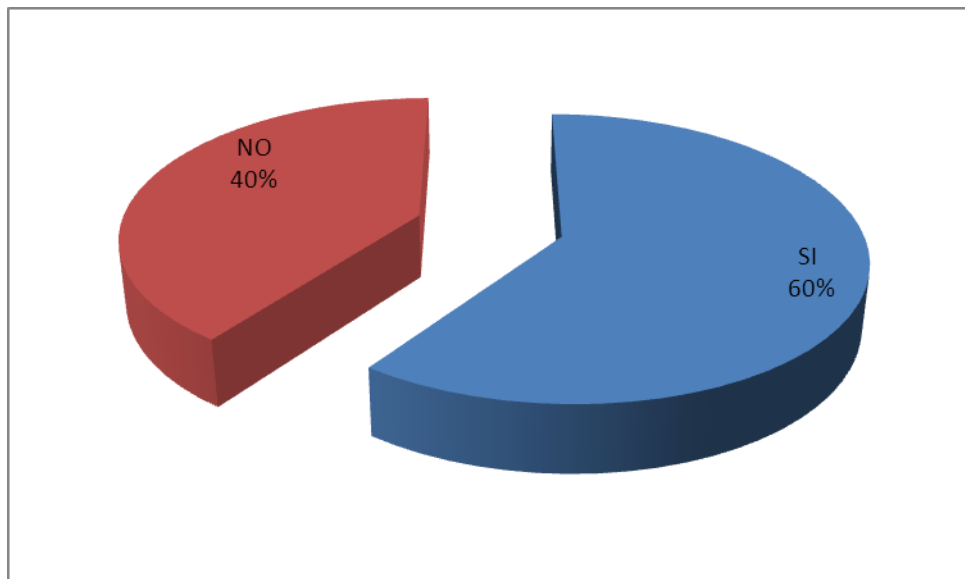
Pregunta 3:

¿Existe un presupuesto anual para adquisiciones de repuestos y herramientas?

Tabla N° 13: Frecuencias tabuladas de la pregunta 3

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	60%
NO	6	40%
TOTAL	15	100%

Gráfico N° 3: Análisis de la pregunta 3



Fuente: Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda.

Elaborado por: Leonor Álvarez - Yhadira Flores.

Análisis:

El 60% de las personas encuestadas manifiesta que si existe presupuesto para la adquisición de repuestos y herramientas para la producción; mientras que el 40% dicen que no existe.

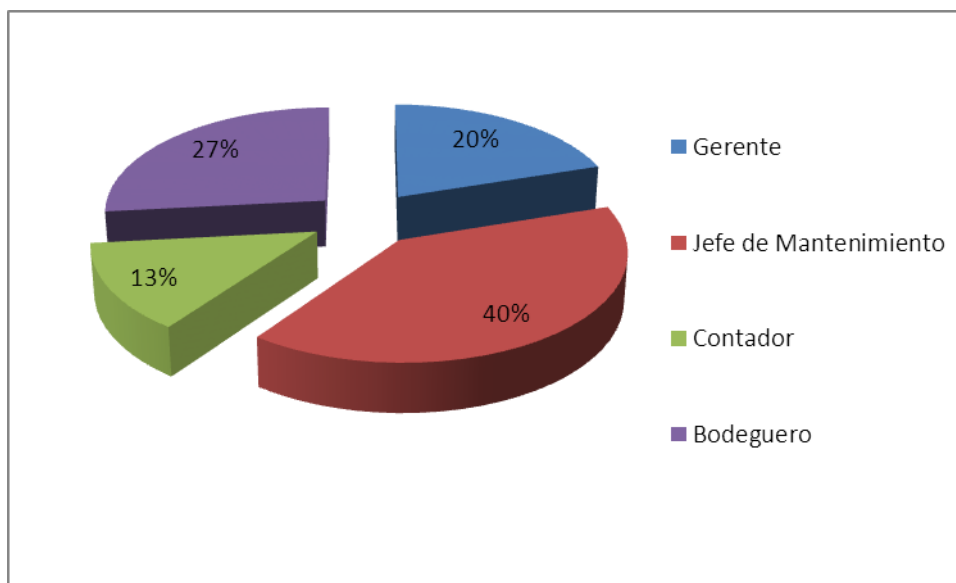
Pregunta 4:

¿Quién realiza las adquisiciones de repuestos y herramientas?

Tabla N° 14: Frecuencias tabuladas de la pregunta 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gerente	3	20%
Jefe de Mantenimiento	6	40%
Contador	2	13%
Bodeguero	4	27%
TOTAL	15	100%

Gráfico N° 4: Análisis de la pregunta 4



Fuente: Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda.

Elaborado por: Leonor Álvarez - Yhadira Flores.

Análisis:

El 40% de los encuestados responde que el Jefe de Mantenimiento realiza las adquisiciones de repuestos y herramientas, el 27% contesta el bodeguero es quien los compra, el 20% señala que es el Gerente y el 13% restante dice que es el Contador de la empresa quien adquiere estos productos.

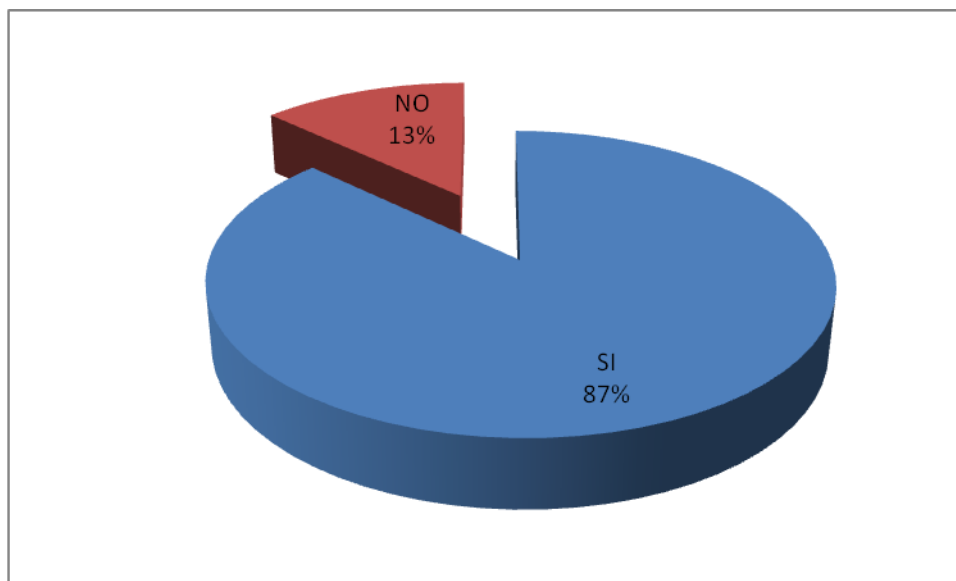
Pregunta 5:

¿Existe un responsable del control de los inventarios en la base?

Tabla N° 15: Frecuencias tabuladas de la pregunta 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	87%
NO	2	13%
TOTAL	15	100%

Gráfico N° 5: Análisis de la pregunta 5



Fuente: Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda.

Elaborado por: Leonor Álvarez - Yhadira Flores.

Análisis:

El 87% de la población encuestada responde que si existe un responsable del control de los inventarios, mientras que el 13% restante dice que no.

Esto hace presumir que no existe una coordinación entre las unidades administrativas de la empresa.

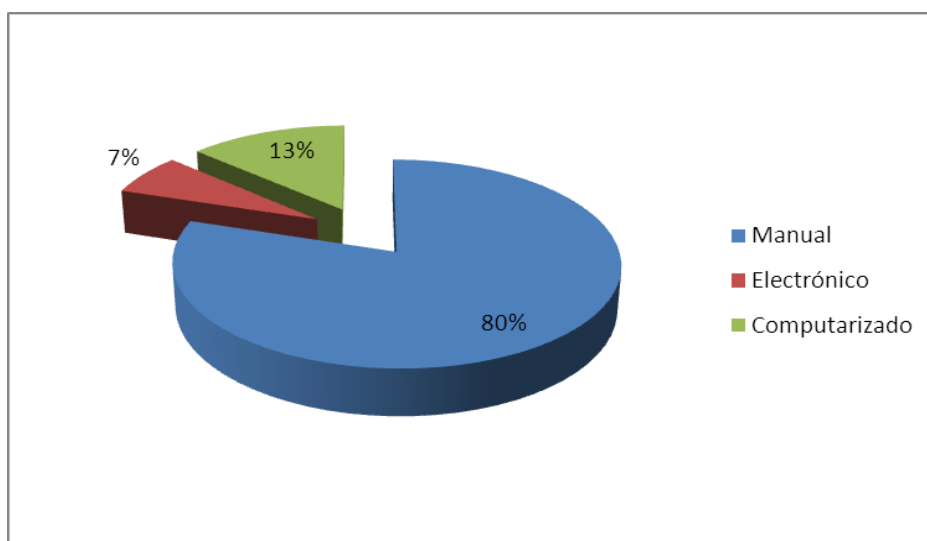
Pregunta 6:

¿El registro del control se realiza de forma?

Tabla N° 16: Frecuencias tabuladas de la pregunta 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Manual	12	80%
Electrónico	1	7%
Computarizado	2	13%
TOTAL	15	100%

Gráfico N° 6: Análisis de la pregunta 6



Fuente: Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda.

Elaborado por: Leonor Álvarez - Yhadira Flores.

Análisis:

El 80% opina que el registro del control de los inventarios de repuestos y herramientas se lo realiza manualmente; el 13% responde que se lo hace de manera computarizada y el 7% contesta que se lo hace electrónicamente.

Esto nos da la pauta de que no existe coordinación en la información entre el personal administrativo de la Base.

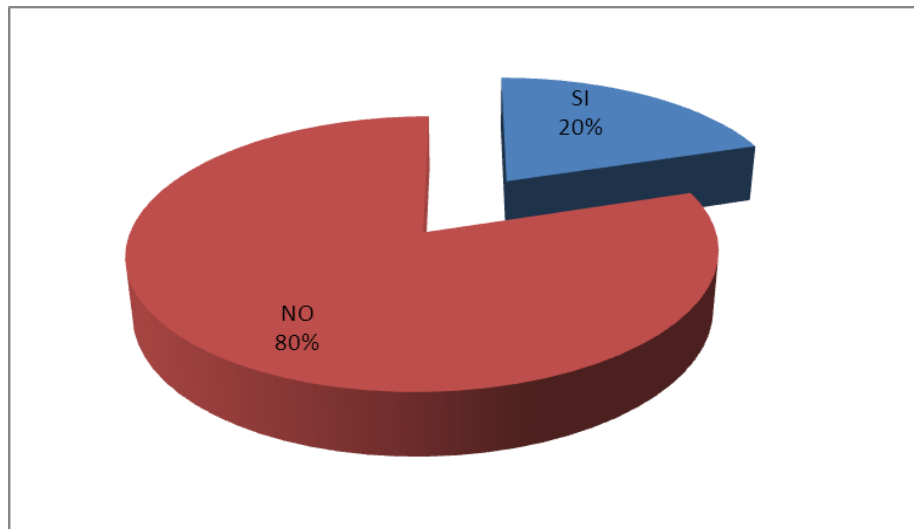
Pregunta 7:

¿Se determina el stock máximo, mínimo y crítico?

Tabla N° 17: Frecuencias tabuladas de la pregunta 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	20%
NO	12	80%
TOTAL	15	100%

Gráfico N° 7: Análisis de la pregunta 7



Fuente: Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda.

Elaborado por: Leonor Álvarez - Yhadira Flores.

Análisis:

El 80% de los encuestados manifiestan que no se establece el stock máximo, mínimo y crítico, mientras que el 20% restante opinan que si se determina.

Esto permite realizar un plan adecuado de abastecimiento y reabastecimiento de estos para la producción.

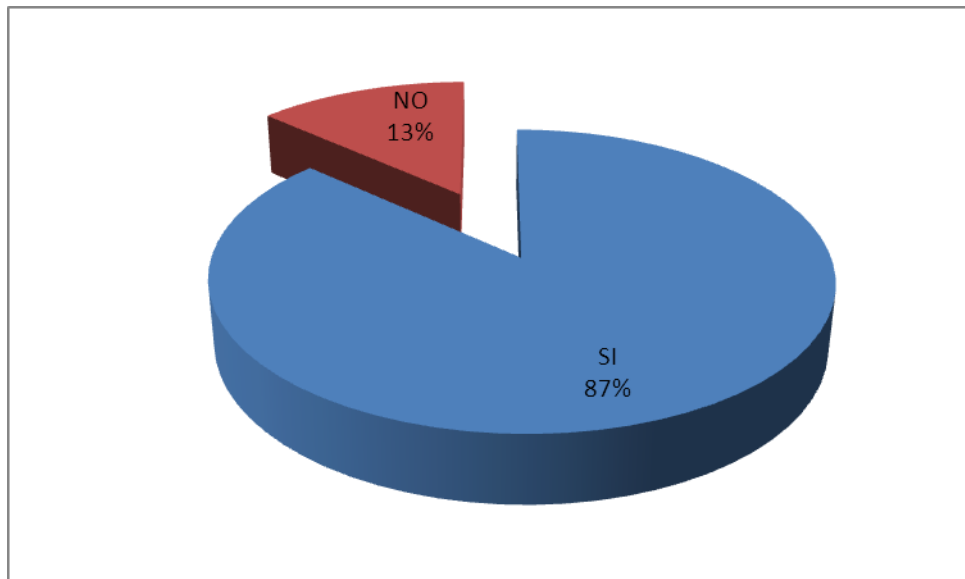
Pregunta 8:

¿Se verifica las existencias en bodega?

Tabla N° 18: Frecuencias tabuladas de la pregunta 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	87%
NO	2	13%
TOTAL	15	100%

Gráfico N° 8: Análisis de la pregunta 8



Fuente: Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda.

Elaborado por: Leonor Álvarez - Yhadira Flores.

Análisis:

El 87% de los empleados manifiestan que si se realiza la verificación de Bodega periódicamente, mientras que el 13% restante dice que no.

Esto refleja que existe una debilidad en la administración de la Bodega y que por lo tanto existen desfases en los inventarios.

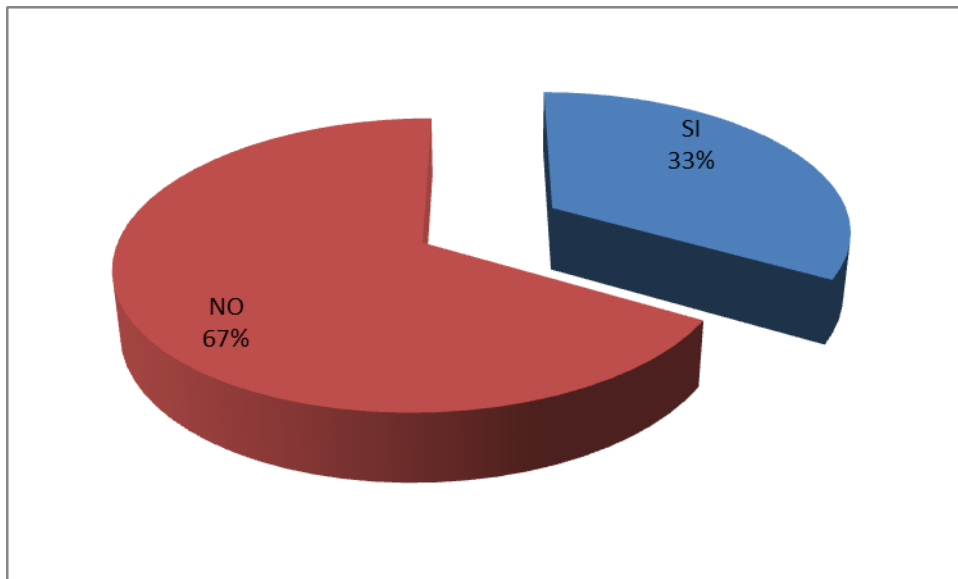
Pregunta 9:

¿Se concilia los saldos de inventarios de Bodega con saldos contables?

Tabla N° 19: Frecuencias tabuladas de la pregunta 9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	33%
NO	10	67%
TOTAL	15	100%

Gráfico N° 9: Análisis de la pregunta 9



Fuente: Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda.

Elaborado por: Leonor Álvarez - Yhadira Flores.

Análisis:

El 67% responde no, mientras el 33% restante responden sí.

Existen criterios divididos, demostrando una clara falta de conocimientos de los procedimientos administrativos.

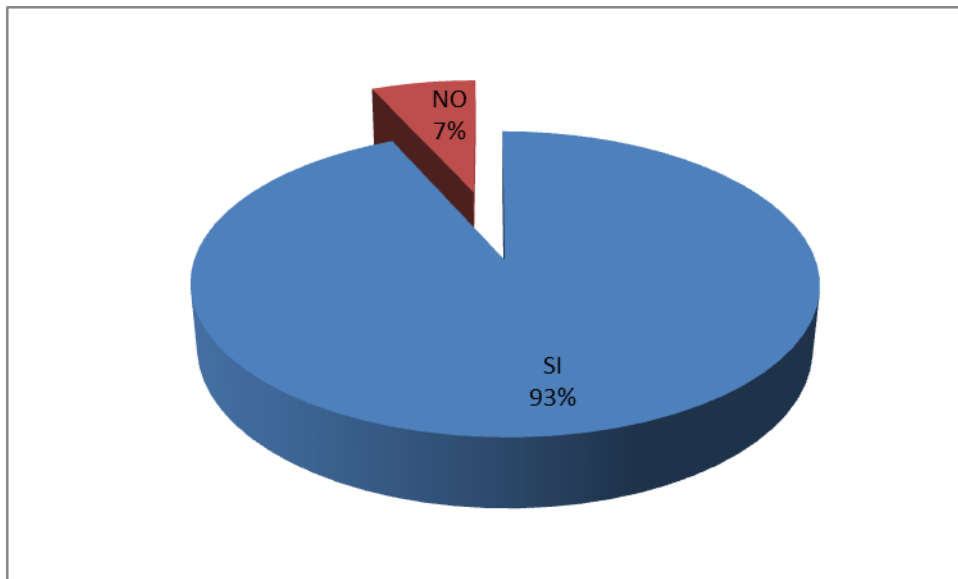
Pregunta 10:

¿Cree Ud. que la implementación de un modelo de control contribuye a la optimización de los inventarios de repuestos y herramientas?

Tabla N° 20: Frecuencias tabuladas de la pregunta 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	93%
NO	1	7%
TOTAL	15	100%

Gráfico N° 10: Análisis de la pregunta 10



Fuente: Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda.

Elaborado por: Leonor Álvarez - Yhadira Flores.

Análisis:

El 93% responde que sí, corroborando la idea a defender planteada en la investigación y estudio.

3.4.2. ENTREVISTA

ENTREVISTA SOBRE EL CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS

El día 14 de Marzo del 2012 se realizó una entrevista a la Contadora General de la Compañía Transportes Aéreos Orientales a la Ing. Ana Isabel Villavicencio Castro; la entrevista fue realizada en las instalaciones de la empresa, cuyo datos a continuación se presentan:

Nombre de la empresa: T.A.O.

Tipo de empresa: Servicios

Lugar: Quito en las calle Av. Amazonas S/N y Palora Aeropuerto Mariscal Sucre T.A.O Cía. Ltda.

Puesto: Contadora General

Tiempo en el puesto: 4 años

Hora de inicio: 15:00 hrs.- 15:20 hrs

El objetivo de la entrevista fue el siguiente:

Adquirir conocimientos sobre el manejo y control de los inventarios de repuestos y herramientas dentro de la bodega de la empresa, y así determinar falencias y mal uso de los materiales.

La contadora general contesto de una manera breve, clara y sencilla las doce preguntas, argumentando que sería concisa debido a la escasez de tiempo y sus actividades pendientes.

ENTREVISTA:

1. ¿Cuénta la Planta con un Manual de Control de Inventarios?

No se cuenta con este instrumento, por lo que sería oportuna su implementación pues servirá como una herramienta de gestión administrativa.

2. ¿Se realiza control de inventarios?

Si, el Departamento de Contabilidad es el encargado de realizar este tipo de control conjuntamente con el encargado de Bodega. Aunque este control no lo hacen permanentemente.

3. ¿Conoce sobre los sistemas de control de inventarios?

Si, la experiencia de varios años de trabajo me ha permitido conocer el movimiento y el control que se debe ejercer a los inventarios en T.A.O.

4. ¿Conoce sobre las diferentes técnicas de control de inventarios?

Creo que el haber trabajado por muchos años en la empresa me permite tener un amplio conocimiento de las técnicas que se utilizan para el control efectivo de los inventarios.

5. ¿Sabe cuándo realizar una nueva adquisición de bienes?

El Bodeguero es el encargado de comunicar cuando se necesita hacer nuevas adquisiciones, ya que él conoce el movimiento de entradas y salidas de repuestos y herramientas y está al tanto de lo que sucede.

6. ¿Cómo determina la cantidad máxima, mínima y crítica de sus inventarios?

No está bajo mi responsabilidad el determinar las cantidades necesarias que se debe tener como mínimo y como máximo, Es contabilidad la que determina conjuntamente con el Bodeguero.

7. ¿Quién es el responsable directo del control de los inventarios?

El Bodeguero, pues bajo su responsabilidad está el control de repuestos y herramientas que luego son distribuidos para el mantenimiento de las aeronaves.

8. ¿Se planifica y se cuenta con presupuesto suficiente para realizar las adquisiciones?

Al inicio del año se elabora un plan operativo de actividades administrativas y funcionales, las mismas que están sustentadas en un presupuesto para que se logren los objetivos predeterminados.

9. ¿Cuénta la planta con una lista de proveedores calificados?

Si, nuestros proveedores tanto nacionales como extranjeros, son calificados.

10. ¿La planta cuenta con un software especializado para el control de los inventarios?

No es especializado, pero si se cuenta con un módulo que permite tener información oportuna y eficaz para la toma de decisiones.

11. ¿Se realizan constataciones físicas periódicas a los inventarios y quien lo hace?

Si, lo hacen permanentemente el bodeguero con la unidad de contabilidad.

12. ¿Cree Ud. que la implementación de un modelo de control de inventarios contribuye a mejorar los procesos de Producción?

Si toda herramienta de gestión administrativa sirve y contribuye a que la administración se mejore y cumpla de mejor manera los objetivos institucionales a la vez que incrementa la rentabilidad.

CONCLUSIÓN DE LA ENTREVISTA

Para la empresa Transportes Aéreos Orientales, es muy importante el controlar y verificar como se realiza el manejo de los materiales en sus bodegas, es de suma importancia que exista personal capacitado para el manejo y buen desempeño en la bodega.

En conclusión las empresas, sin importar su giro, tamaño o magnitud desarrollan y diseñan sus propios sistemas, técnicas, métodos y procesos para el buen manejo de inventarios que la empresa como tal facilite su propio trabajo y se beneficie a sí mismo.

CAPÍTULO IV

4. IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS DE REPUESTOS Y HERRAMIENTAS PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTES AÉREOS ORIENTALES DE LA PARROQUIA SHELL.

4.1 INTRODUCCIÓN

La propuesta de un Sistema de Control de Inventarios, dedicada al estudio de los procesos y procedimientos aplicados para la administración de los inventarios en la Empresa “Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda.” TAO, recoge la necesidad de contar con un instrumento que sirva de guía y orientación para precautelar y verificar que los repuestos y herramientas que se adquieren para el mantenimiento de las aeronaves de la compañía se administren en forma correcta, eficiente, efectiva y económica, a fin de garantizar el logro de fines metas y objetivos institucionales.

Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda.; busca consolidar su presencia en el mercado de transporte aéreo de personas y carga en la región amazónica, por lo que es necesario contar con un Sistema de Control de los Inventarios a través de procesos mejorados en el área de bodega por medio de la aplicación de técnicas y normas de control interno, las mismas que deben ser difundidas y aplicadas, para que den el resultado esperado y la gerencia pueda tomar de manera oportuna decisiones efectivas.

Los Principios y Normas de Contabilidad vigentes y aplicados en el país a través de criterios legales, técnicos y administrativos norman la aplicación y uso de instrumentos, herramientas, procesos y procedimientos que apoyan al control de los inventarios, tomando en consideración que una buena administración coadyuva a la obtención de rentabilidad en las actividades económicas y

financiera de la empresa. En este sentido se plantea la propuesta a través de una serie de procesos y procedimientos aplicados de manera lógica y secuencial.

4.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

4.2.1 OBJETIVO GENERAL

Implementar un sistema de Gestión de Inventario de repuestos y herramientas en la empresa Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda., que permita el control económico y eficaz de las entradas y salidas de repuestos para el proceso de mantenimiento de las aeronaves que opera la compañía.

4.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Fundamentar el estudio en base de la aplicación y cumplimiento de los Principios de Contabilidad y Normas Técnicas de Control Interno.
- ❖ Establecer procesos y procedimientos para cada fase del Control de Inventarios.
- ❖ Determinar el grado de responsabilidad de los involucrados en la administración, manejo y custodia de los inventarios.
- ❖ Aplicar en los procesos contables, normas de control interno con la finalidad de lograr oportunidad, eficiencia y efectividad en la información financiera.
- ❖ Generar un instrumento que permita evaluar los procesos y procedimientos aplicados en el control de los inventarios, de manera que facilite la comprensión de los resultados.

4.3 JUSTIFICACIÓN

La creciente complejidad de las empresas ha aumentado en gran medida la necesidad de tener información más conveniente y oportuna. Actualmente las empresas, ya sean públicas o privadas, se han enfocado a los avances tecnológicos de la época, los cuales tienden a convertirse en una herramienta importante para el desarrollo de las mismas, trayendo a favor un mejor desenvolvimiento del personal y rapidez en los procesos para el control de repuestos, lo que genera un eficiente manejo en el control de inventario.

Debido a esta gran necesidad de cambio dentro de la bodega de repuestos y herramientas, se implementará un sistema de control interno de los procedimientos que se realizan en bodega, como es el registro de entradas y salidas, requisiciones de compras y/o servicios.

El sistema que se desea desarrollar es de suma importancia por que con el se busca la optimización de los procesos actuales permitiendo conocer en tiempo real la información administrativa del departamento como es, cada uno de las herramientas y los repuestos de aviación que posee la empresa, en que lugar están ubicados, cuales están en uso o han sido desincorporados, a su vez permitirá controlar el inventario de bodega, lo cual facilitara saber con que recursos cuentan la empresa.

El incorrecto manejo del inventario de repuestos y herramientas de la empresa Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda., ha ocasionado inconvenientes para el desarrollo de los continuos mantenimientos a los que las aeronaves de la compañía son sometidas. El fuerte trabajo que realizan los aviones de la empresa ocasiona daños y averías que necesitan ser atendidas de forma oportuna para que este no esté paralizado por un periodo muy largo de tiempo.

Naves paralizadas por mucho tiempo provocan varios problemas con los itinerarios de vuelo programados, mermando así los ingresos de la empresa y

creando una mala imagen frente a sus clientes. Este hecho influyó de gran manera para diseñar e implementar el presente Sistema de Control Interno de Inventarios en bodega de repuestos y herramientas en Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda., el cual mermará el ineficiente desarrollo y bajo control de las actividades concernientes a la rotación de inventario de repuestos.

Considerado el control interno como un proceso ejecutado por el personal de la empresa y diseñado para cumplir objetivos específicos, éste comprende todos los aspectos que intervienen en la administración efectiva de los inventarios en Transportes Aéreos Orientales, los mismos que permitirán a la Gerencia cumplir con los objetivos y obtener información financiera consistente, oportuna y confiable.

El Modelo de Control Interno, conlleva a la necesidad de presentar información interna oportuna y real, para determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones en la administración de los inventarios en la empresa.

Aplicado a través de procesos, el control interno será ejecutado por el personal que labora en Bodega y Contabilidad, este sistema está diseñado para proporcionar seguridad razonable en la consecución de la eficiencia de las operaciones, confiabilidad en la información financiera y cumplimiento de las disposiciones legales y regulaciones existentes para el efecto.

Los factores de calidad van paralelos a los sistemas de control interno efectivos. El control interno no está solamente integrado a los programas de calidad, sino que usualmente es fundamental para el éxito de la gestión, ya que tienen implicaciones importantes sobre los costos involucrados y el tiempo de respuesta.

Para el desarrollo de la propuesta se ha recopilado información de la empresa gracias a la observación directa de las autoras, encuestas realizadas a sus empleados y a estudios de métodos y procedimientos ya existentes que sirvan de ejemplo para solucionar la situación de Transportes Aéreos Orientales.

El sistema es una propuesta formal de Gestión de Inventarios, el cual organizará, controlará y mejorará constantemente el flujo de actividades relacionadas a esta actividad.

Entre los cambios que resultarán de la aplicación del sistema se pueden citar:

- ❖ Mejor control de las entradas y salidas de los repuestos.
- ❖ Proyecciones más exactas de las necesidades de repuestos para periodos previamente determinados.
- ❖ Organización de repuestos de forma que se facilite su identificación.
- ❖ Creación de fichas de repuestos que incluya información completa sobre su uso.
- ❖ Selección y evaluación de proveedores.
- ❖ Reestructuración de la base de datos de proveedores de repuestos.
- ❖ Sociabilización del Procedimiento y estandarización de información entre los departamentos (capacitación).
- ❖ Recurso humano competente.

4.4 FACTIBILIDAD DE APLICACIÓN

La presente propuesta es factible porque pretende dar solución un problema que por mucho tiempo ha generado inconvenientes a Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda., provocando incluso la paralización de sus actividades.

Además, la solución planteada fue consensuada por quienes realizan directamente actividades relacionadas con los repuestos, quienes son los que han sido afectados por los inconvenientes de stock. Este consenso le da una factibilidad en los siguientes ámbitos:

Institucional.- La ejecución del presente sistema permite a la empresa mejorar su imagen frente a quienes han sido los más perjudicados, sus clientes. Esto debido a que se evitarán los retrasos o paralizaciones de los vuelos, al tener las aeronaves listas para cumplir sus itinerarios de vuelo.

Legal.- Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda., trabajará en base a la reglamentación de las Normas Internacionales de Contabilidad, NIC 2, la cual regula el manejo de los inventarios y da las pautas idóneas para su control y costeo; y, las Normas Internacionales de Información Financiera, NIIF relacionadas a la materia.

Económico.- Al estar el giro de la empresa ligado directamente con el equipo aeronáutico disponible y en buen estado, el procedimiento propuesto referente al inventario de repuestos es de vital importancia, ya que permite mantener las naves en buen estado y listas para seguir generando ingresos para la empresa.

Organizacional.- La empresa y sus empleados ganarán confianza al resolver un problema que por mucho tiempo ha creado inconvenientes. Esto se hará con la participación y dedicación del propio personal, cuyas ideas aportadas serán escuchadas y analizadas, de forma tal que se incentive al recurso humano a trabajar en equipo y presentar propuestas saludables para la organización.

El presente Modelo de Control de Inventarios, será de aplicación obligatoria para todas las personas involucradas en la adquisición, ingreso y egreso de repuestos y herramientas en Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda.

4.5 ÁMBITO DE APLICACIÓN

El presente Modelo de Control de Inventarios, será de aplicación obligatoria para todas las personas involucradas en la adquisición, ingreso y egreso de repuestos y herramientas en Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda.

4.6 BASES CONCEPTUALES

CONTROL.- El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

INVENTARIO.- Un inventario es definible como aquel conjunto de bienes, tanto muebles como inmuebles, con los que cuenta una empresa para comerciar. De este modo, con los elementos del inventario es posible realizar transacciones, tanto de compra como de venta, así como también es posible someterlos a ciertos procesos de elaboración o modificación antes de comerciar con ellos.

REPUESTO.- Un recambio, repuesto o refacción es una pieza que se utiliza para emplazar las originales en máquinas que debido a su uso diario han sufrido deterioro o una avería.

HERRAMIENTA.- La herramienta es un objeto elaborado a fin de facilitar la realización de una tarea mecánica que requiere de una aplicación correcta de energía (siempre y cuando hablemos de herramienta material).

NORMA.- Una norma es una regla que debe ser respetada y que permite ajustar ciertas conductas o actividades.

SISTEMA DE CONTROL.- El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificara la confiabilidad de los datos contables.

En el estudio de la administración moderna el almacén o bodega es un medio para lograr economías potenciales y, para contribuir al incremento de las utilidades de la empresa.

SISTEMA.- Es un objeto compuesto cuyos componentes se relacionan con al menos algún otro componente; puede ser material o conceptual. Todos los sistemas tienen composición, estructura y entorno, pero sólo los sistemas materiales tienen mecanismo, y sólo algunos sistemas materiales tienen figura (forma).

AUDITORÍA.- Inicialmente, la auditoria se limitó a las verificaciones de los registros v contables, dedicándose a observar si los mismos eran exactos. La auditoría es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos.

CONTROL INTERNO.- Es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y / o disminuir significativamente la multitud de riesgos a las cuales se hayan afectadas los distintos tipos de organizaciones, sean estos privados o públicos, con o sin fines de lucro.

ADMINISTRACIÓN.- Conjunto de normas, políticas y técnicas sistemáticas, que permiten una efectiva y eficiente utilización de los recursos disponibles de una entidad, con el fin de alcanzar sus objetivos mediante los mecanismos de planificación, organización, dirección, coordinación y control, como elementos básicos de todo proceso administrativo.

BENEFICIO.- En el lenguaje cotidiano, un excedente de los ingresos sobre los desembolsos (gastos); en sentido más general, beneficioso, significa rentable.

BIENES.- El nombre “bien” tiene normalmente un carácter abstracto que significa utilidad, beneficio, pero el plural bienes denota la cristalización concreta de esta utilidad; en resumen, las mercaderías.

CAPITAL.- Stock de recursos disponibles en un momento determinado para la satisfacción de las necesidades futuras, en este sentido puede referirse al stock de riqueza material de una empresa.

DEMANDA.- Cantidad de bienes o servicios que los agentes económicos de un mercado están dispuestos a adquirir para cada nivel de precios en un período determinado y bajo unas condiciones de mercado dadas.

FINANCIACIÓN.- Los inventarios reducidos minimizan las necesidades de inversión (corriente de efectivo) y disminuyen los costos de mantener inventarios (almacenamiento, riesgos, etc.).

GESTIÓN.- Acciones encaminadas a lograr un negocio o fin, a través de la aplicación de normas, políticas y estrategias. Planes que conllevan a conseguir objetivos que se plantean a futuro con la finalidad de obtener rentabilidad económica y social en un periodo de tiempo dado. La gestión conlleva a seleccionar objetivos y metas a través de medios apropiados para lograr su ejecución; en consecuencia, es una actitud inteligente de las mejores alternativas para la optimización de los recursos.

INGRESO.- Generalmente se define al ingreso, como el dinero, especies o cualquier ganancia o rendimiento de naturaleza económica, que puede obtener una persona natural, una persona jurídica (sociedad) o un gobierno; el ingreso se distingue en el sector privado y en el sector público de la economía.

OFERTA.- Actividad mediante la cual se presentan en un mercado ciertas mercancías con el objeto de ser ofrecidas para su venta.

RECURSOS.- Capacidades humanas, propiedades animales y objetos materiales, tierra, agua, etcétera, escasas en relación con la demanda y que se emplean a menudo conjuntamente, para producir bienes y servicios.

REGISTROS.- Formas estructuradas que permite generar información detallada del movimiento de los productos, artículos e insumos que la empresa mantienen para la venta.

RIESGO.- Posibilidad de que ocurra un suceso, cuya probabilidad puede ser o no medible.

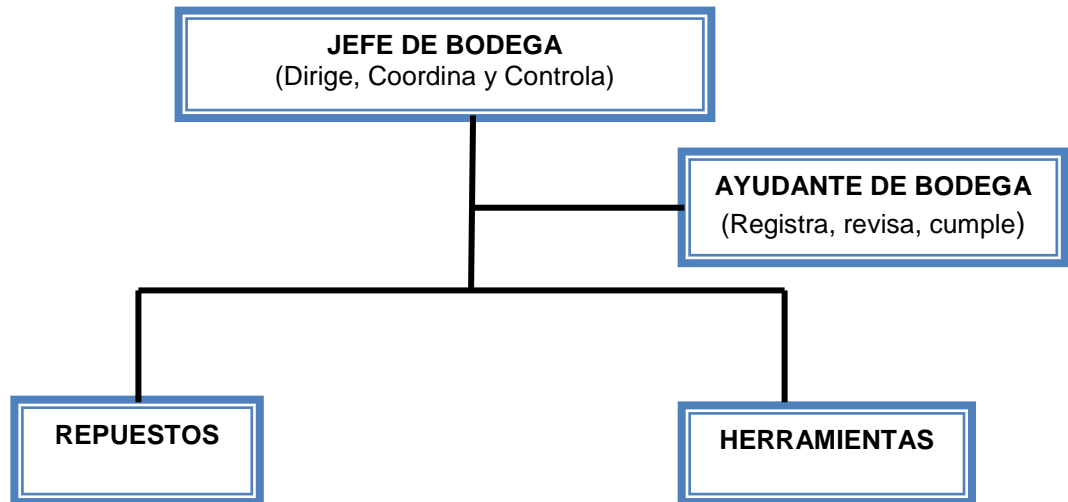
ROTACIÓN DE EXISTENCIAS.- Velocidad con que las existencias de una empresa son vendidas y repuestas.

SERVICIO AL CLIENTE.- Conjunto de estrategias que una empresa diseña y pone en práctica para satisfacer mejor que sus competidores las necesidades y expectativas de sus clientes.

4.7 ESTRUCTURA ORGÁNICA

El Organigrama Estructural y Funcional de la Bodega de Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda.; deberá estar representada a través de la organización material y funcional de los repuestos y herramientas, desde el punto de vista del grado de importancia y percibilidad, de la siguiente manera:

Ilustración N° 7: Organigrama Estructural y Funcional de la Bodega



Elaborado: Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda.
Fuente: Manual General de Operaciones

4.7.1 BODEGA

El almacén o bodega es una unidad de servicios en la estructura orgánica y funcional de una empresa comercial o industrial con objetos bien definidos de resguardo, custodia, control y abastecimiento de materiales y productos.

Son aquellos lugares donde se guardan los diferentes tipos de mercancía. La formulación de una política de inventario para un departamento de almacén depende de la información, disponibilidades de materiales, tendencias en los precios y materiales de compras, es la fuente mejor de esta información.

Esta función controla físicamente y mantiene todos los artículos inventariados, se deben establecer resguardo físicos adecuados para proteger los artículos de algún daño de uso innecesario debido a procedimientos de rotación de inventarios defectuosos de rotación de inventarios defectuosos y a robos.

4.7.2 BODEGA DE REPUESTOS Y HERRAMIENTAS

Es una sección auxiliar que debe estar presente lo más cercano posible al taller de mantenimiento, en sentido de ubicación. Es importante hacer notar que el tamaño de esta sección, la organización y manejo estarán en función del tamaño del taller.

En talleres medianos y grandes, en donde se manejan cantidades de repuestos relativamente valiosos, es necesario dividir la sección de repuestos de acuerdo con la frecuencia de uso y el tipo de los mismo. Así hay una sub. sección de repuestos de uso común y en la misma se clasifica por tipos o clases: tornillo, tuercas, pasadores, fusibles. Y otra sub. Sección para los repuestos o partes que pertenecen a determinados motores, denominados repuestos específicos, los cuales igualmente se clasificación según el tipo y la marca de las máquinas de acuerdo con el mecanismo al cual pertenezcan.

Es importante para mantener orden, clasificarlos según el tipo y el uso de los repuestos y herramientas.

El manejo y control de repuestos y herramientas puede realizarse en formas manual (kárdex) en talleres pequeños y mediante programas computarizados en talleres medianos y grandes.

4.7.3 FUNCIONES DE LA BODEGA

1. Mantener las materias primas, repuestos, materiales a cubierto de incendios, robos o deterioros.
2. Permitir a las personas autorizadas el acceso a las materias primas, repuestos, materiales, almacenados.

3. Mantener en constante información al departamento de compras, sobre las existencias reales de materias primas, repuestos, materiales.
4. Controlar en forma minuciosa los registros de entradas, salidas, devoluciones, así también el nivel máximo y mínimo de existencias.

4.7.4 ORGANIZACIÓN DE LA BODEGA

Es necesario exponer definiciones sobre el concepto organización, para comprender de mejor forma una bodega de repuestos y herramientas.

En empresas de gran capacidad de operación, están organizadas a través de estructuras planificadas para establecer patrones de relación entre los componentes encargados de alcanzar los objetivos, por lo tanto se debe tomar en cuenta la estructura organizacional, la cual se define como el modelo que representa y describe las relaciones estables entre los miembros de la organización y que a la vez sirve para limitar, orientar, y anticipar las actividades con el propósito de elevar la efectividad en las operaciones y resultados.

En empresas como “Transportes Aéreos Orientales” Cía. Ltda.; es usual la estructura jerárquica, también conocida como departamentalización funcional, que tiene características tradicionales y se fundamenta en la teoría clásica. En este tipo de estructura se manifiestan las relaciones formales, que permiten efectuar las funciones y actividades, establecen la autoridad y las jerarquías, o sea, las relaciones entre superiores y subordinados, entre personas del mismo nivel o en el departamento en niveles diferentes, entre personas que pertenecen a la empresa y quienes están fuera de ella. Se manifiestan las relaciones de autoridad de superior a subalterno, por medio de las cuales aquel delega autoridad en este, quien a su vez la delega a otro, y así sucesivamente forman una línea que va desde hasta los niveles operativos de una organización.

Para que una bodega de repuestos y herramientas cumpla los objetivos de la organización, las personas que intervienen en la operación de la bodega participan en lo siguiente:

a) Funciones

Agrupación de actividades afines que permitan alcanzar los objetivos

Actividades

La cantidad de trabajo específico que, debe realizar una persona para una o varias funciones, para tener una mejor comprensión de este término se presenta el siguiente ejemplo práctico:

Función = Almacenamiento adecuado de repuestos y/o herramientas

Actividad = Aprobar entrega de repuestos y/o materiales

b) Las obligaciones o deberes

Actividades que debe cumplir una persona que ocupa un puesto dentro de la estructura organizacional

c) Responsabilidades

Es la obligación personal (por lo que no puede ser delegada) de responder por la ejecución de los deberes asignados.

d) La autoridad

Es el derecho de una persona a exigir de otra que cumpla con ciertos deberes previamente asignados. Esta autoridad es impersonal y se deriva del puesto y no del individuo.

4.8 MANUAL DE FUNCIONES

4.8.1 GERENTE

Es responsable del Control Gerencial de todas las operaciones de vuelo y la coordinación de las actividades de mantenimiento y las funciones de soporte de ingeniería, de acuerdo con todas las leyes, reglamentos y disposiciones emitidas por la Autoridad competente.

Sus principales funciones son:

- Planeamiento estratégico de actividades de la empresa.
- Representación legal de la empresa.
- Dirigir las actividades generales de la empresa.
- Contratación de personal operativo.
- Aprobación de presupuestos e inversiones.
- Dirigir el desarrollo de la empresa.
- Coordinación de todas las áreas para asegurar el funcionamiento uniforme de la operación.

- Supervigilar las órdenes emitidas por los Directores de Operaciones, Mantenimiento y los Jefes de Bases.
- Mantener los seguros reglamentarios y vigentes que protejan los equipos, propiedades y personal de Transportes Aéreos Orientales.
- Autoriza las adquisiciones de repuestos y herramientas según los requerimientos de la Unidad de Mantenimiento.

4.8.2 DIRECTOR DE MANTENIMIENTO

Sus principales funciones son:

- Dirigir el mantenimiento y reparación de todos los aviones de la compañía para cumplir los requerimientos operacionales de forma confiable y segura.
- Preparar y mantener actualizado el Manual General de Mantenimiento.
- Ejercer un gerenciamiento con verdadero criterio para llevar adelante las responsabilidades de su posición.
- Administrará y dirigirá: Procedimientos y prácticas de seguridad. Disciplina.
- Planificar con anticipación aproximada las inspecciones y reparaciones mayores.
- Controlar la vigencia de certificados y licencias.
- Programar y controlar la ejecución de mantenimiento de las aeronaves.

- Organizar el personal técnico.
- Supervisar los trabajos.
- Coordinar la compra de repuesto, manuales y otros.
- Coordinar las reparaciones que no las pueda realizar en la compañía, como overhaul de motores u otros componentes.
- Es el máximo responsable de la contratación y el cese del personal técnico de mantenimiento, así como la disciplina de los técnicos de mantenimiento y ayudantes asignados al Departamento de Mantenimiento.
- Vigilar el mantenimiento y servicio de la aeronave, motores y las máquinas.
- Realizar Inspecciones y chequeos de la aeronave.
- Es el máximo responsable del nivel y la composición de la fuerza laboral requerida para mantener una operación segura, y confiable.
- Dirigirá, ejecutará y vigilará que se cumpla de la mejor manera lo siguiente:
 - Que las bitácoras estén debidamente llenadas y firmadas.
 - Controlar el hangar y equipos.
 - Supervisar reportes de mantenimiento y registrar el levantamiento correctamente.
 - Elaborar revisiones y enmiendas al M.G.M. (Manual General de Mantenimiento) y demás manuales.
 - Controlar el almacenamiento correcto de los repuestos.
 - Analizar la necesidad de incremento de personal.

- Informar a la Presidencia cualquier falla o anomalía.
 - Cotizar los repuestos en el exterior.
 - Dispone los estándares de trabajo y evalúa resultados de la productividad, entrenamiento, seguridad de los trabajadores y ayudantes asignados al departamento de mantenimiento.
 - Se asegura que el equipo y las instalaciones de mantenimiento se mantengan en buen estado y en condición de seguridad.
 - Sugiere mejoras a los sistemas, métodos y procedimientos de mantenimiento para producir ahorros y reducción de costos.
- Proveer de asistencia técnica al personal de tierra o de vuelo para el manejo rápido de problemas mecánicos. Esto puede incluir el movimiento de partes, materiales o personal para facilitar las reparaciones.
 - Conocer los estándares de pérdidas en la compañía y deberá planear, organizar, liderar y controlar el personal para que cumpla con estos estándares.
 - Establecer las prioridades para la ejecución de trabajos de mantenimiento.
 - Asegurarse que todos los componentes estén reparados y realizados el servicio de mantenimiento, o descartados de acuerdo a las instrucciones dadas por los fabricantes y con sus respectivas tarjetas.
 - Asegurarse que todos los componentes estén mantenidos de acuerdo a los estándares recomendados por el fabricante y la Dirección de Aviación Civil.
 - Realizar y vigilar el cumplimiento del programa de relevos de personal técnico.
 - Reporta en forma directa al Gerente General.

El Director de Mantenimiento podrá efectuar los programas de entrenamiento de la compañía, mientras este cumpla con los requerimientos y disposiciones DAC, de no ser así se remitirá a un centro de capacitación autorizado.

4.8.3 JEFE DE BODEGA

EL Jefe de Inventarios y Bodegas deberá gozar de la confianza de los directivos de la empresa y del Director de Mantenimiento, para lo cual se requiere que tenga conocimientos aeronáuticos y haber permanecido en la empresa por el lapso mínimo de 2 años continuos o interrumpidos

Sus funciones son:

- Dirigir, coordinar y controlar el material inventariado así como la salida de partes y equipo inventariados o de bodega. Supervisar los índices de stock de inventario, embarcar y recibir, y revisar las compras y entregas.
- Asegurar la entrega correcta de los materiales requeridos para el mantenimiento.
- Mantener los archivos de las herramientas, repuestos, materiales en bodega y asegurar el control y uso apropiado de los mismos.
- Responsabilizarse del control y mantenimiento de todos los materiales en bodega.
- Responsabilizarse del movimiento del material desde su embarque recepción y entregas.
- Llevar un kárdex del ingreso y salida de repuestos en stock.

- Manipular y almacenar correctamente los repuestos de uso delicado.
- Asegurar el cuidado apropiado de las bodegas, así como de la sección de inventarios.
- Responsabilizarse de la seguridad del departamento de bodegas, asegurando que no ingrese personal no autorizado a la misma.
- Responsabilizarse de la recepción de correo tanto de entrega como envíos de documentos en la correspondencia diaria y distribución según su función.
- Del movimiento de todos los repuestos de las aeronaves entregados para revisión o reparación, asegurándose de que todos los repuestos sean empacados y movilizados a la brevedad pero con la seguridad del caso.
- Asegurar que todos los productos comprados para uso de las aeronaves sean debidamente inspeccionadas y certificadas de acuerdo a los requerimientos de la Dirección de Aviación Civil.
- Ejecutar otros trabajos o proyectos especiales que sean asignados por el Director de Mantenimiento.

4.8.4 AYUDANTE DE BODEGA

- Participar en el plan anual de adquisiciones.
- Tramitar con oportunidad y diligencia las solicitudes de pedidos de repuestos y herramientas.
- Efectuar la recepción, inspección, verificación, almacenamiento, custodia y el control de los documentos, productos y artículos en bodega.

- Llevar registros individuales actualizados de los inventarios con los datos específicos tales como: fecha de adquisición, código, cantidad máxima, cantidad mínima, cantidad crítica, valor, cantidad, etc.
- Realizar la entrega de las herramientas y repuestos a Mantenimiento previa verificación de la requisición autorizada por el Jefe de Mantenimiento.
- Efectuar periódicamente constataciones físicas de repuestos y herramientas con la finalidad de verificar cantidad y condiciones de estos activos y si es del caso proceder a solicitar su reposición y/o baja.
- Entregar a contabilidad el inventario anual actualizado de las existencias para el cruce de información y conciliación respectiva.
- Cumplir con las disposiciones legales reglamentarias y demás normas pertinentes, establecidas por el modelo de control de Inventarios para “Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda.”.

4.8.5 NIVELES DE RESPONSABILIDAD EN EL REGISTRO, CONTROL Y CONSERVACIÓN DE LOS INVENTARIOS

La responsabilidad principal recae en la máxima autoridad de la empresa, quien debe velar por la correcta adquisición, conservación, mantenimiento, valoración y control de los inventarios adquiridos para el mantenimiento de las aeronaves; así como de mantener adecuados controles internos aplicables a esta área, de conformidad con la normativa vigente y las disposiciones del presente sistema.

El Bodeguero, comparte esta responsabilidad en sus respectivos ámbitos, a cuyo cargo se encuentra específicamente la custodia de los inventarios de la empresa.

La responsabilidad en el registro y control contable de los inventarios de mercaderías, lo ejerce el personal de la Unidad de Contabilidad de la empresa, en sujeción a lo previsto en el Manual de Procedimientos Contables, y en las demás normas contables y disposiciones emitidas por los entes de control.

4.9 SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El control interno es un proceso efectuado por la dirección y el resto del personal de una empresa, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y norma

De acuerdo al marco COSO, el control interno consta de seis componentes relacionados entre sí, los mismos que hemos tomado como referencia al esquema de las Normas de Contraloría General del Estado; el cual hemos hecho una adaptación para implementar en nuestra tesis en referencia al sector privado.

100 NORMAS GENERALES

200 AMBIENTE DE CONTROL

300 EVALUACIÓN DE RIESGOS

400 ADMINISTRACIÓN DE BIENES

500 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

600 SUPERVISIÓN Y MONITOREO

100 NORMAS GENERALES

100-01 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

Control interno deberá contribuir al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia.
- Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información.
- Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad.
- Proteger y conservar el patrimonio de la empresa contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

100-02 RESPONSABLES DEL CONTROL INTERNO

El diseño, establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento, y evaluación del control interno es responsabilidad de la máxima autoridad y demás empleados de la empresa, de acuerdo con sus competencias.

La Gerencia, en el cumplimiento de su responsabilidad, pondrá especial cuidado en áreas de mayor importancia por su materialidad y por el riesgo e impacto en la consecución de los fines institucionales. El contador y el bodeguero, son responsables de realizar las acciones y atender los requerimientos para el diseño, implantación, operación y fortalecimiento de los componentes del control interno de manera oportuna, sustentados en la normativa legal y técnica vigente y con el apoyo de la auditoría interna como ente asesor y de consulta.

100-03 RENDICIÓN DE CUENTAS

La máxima autoridad y demás empleados, según sus competencias, dispondrán y ejecutarán un proceso periódico, formal y oportuno de rendición de cuentas sobre el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales y de los resultados esperados. La rendición de cuentas es la obligación que tienen todos los empleados de la empresa de responder, reportar, explicar o justificar ante los accionistas, por los recursos recibidos y administrados y por el cumplimiento de las funciones asignadas. Es un proceso continuo que incluye la planificación, la asignación de recursos, el establecimiento de responsabilidades y un sistema de información y comunicación adecuado.

200 AMBIENTE DE CONTROL

El ambiente o entorno de control es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno. Es fundamentalmente la consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección y por el resto de empleados, con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

El ambiente de control define el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno. Un ambiente propicio para el control, estimula e influencia las tareas del personal con respecto al control de sus actividades. En este contexto, el personal es la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales como la integridad y valores éticos y el ambiente donde operan, constituyen el motor que la conduce y la base que soporta el sistema.

La máxima autoridad, en su calidad de responsable por el sistema de control interno, deberá mostrar constantemente una actitud de apoyo a las medidas de control implantadas, mediante la divulgación de éstas y un ejemplo continuo de

apego a ellas en el desarrollo de las labores habituales. Para ello establecerá en forma clara y por escrito las líneas de conducta y las medidas de control para alcanzar los objetivos de acuerdo con las disposiciones y los lineamientos de la Junta General de Accionistas, para lo cual mantendrá un ambiente de confianza basado en la seguridad, integridad y competencia de las personas; de honestidad y de respaldo hacia el control interno; así como, garantizará el uso eficiente de los recursos y protegerá el medio ambiente.

200-01 INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS

La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control, la administración y el monitoreo de los otros componentes del control interno. La máxima autoridad y los directivos establecerán los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional para que perduren frente a los cambios de las personas de libre remoción; estos valores rigen la conducta de su personal, orientando su integridad y compromiso hacia la organización. La máxima autoridad emitirá formalmente las normas propias del código de ética, para contribuir al buen uso de los recursos de la empresa. Los responsables del control interno determinarán y fomentarán la integridad y los valores éticos, para beneficiar el desarrollo de los procesos y actividades de la empresa y establecerán mecanismos que promuevan la incorporación del personal a esos valores; los procesos de reclutamiento y selección de personal se conducirán teniendo presente esos rasgos y cualidades.

200-02 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

La gerencia pondrá en funcionamiento y actualizará el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión. A fin de alcanzar estos objetivos requiere de la implantación de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual y planes operativos anuales, que considerarán como base la función,

misión y visión empresarial. Los planes operativos constituirán la desagregación del plan plurianual y contendrán: objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades que se impulsarán en el período anual, documento que deberá estar vinculado con el presupuesto a fin de concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de los recursos.

Como toda actividad de planificación requiere seguimiento y evaluación permanente. El análisis de la situación y del entorno se concretará considerando los resultados logrados, los hechos que implicaron desvíos a las programaciones precedentes, identificando las necesidades emergentes para satisfacer las demandas presentes y futuras de los usuarios internos y externos y los recursos disponibles, en un marco de calidad. Los productos de todas las actividades mencionadas de formulación, cumplimiento, seguimiento y evaluación, deben plasmarse en documentos oficiales a difundirse entre todos los niveles de la organización.

200-03 POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DEL TALENTO HUMANO

El control interno incluirá las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio.

La administración del talento humano, constituye una parte importante del ambiente de control, cumple con el papel esencial de fomentar un ambiente ético desarrollando el profesionalismo y fortaleciendo la transparencia en las prácticas diarias. Esto se hace visible en la ejecución de los procesos de planificación, clasificación, reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño y promoción y en la aplicación de principios de justicia y equidad, así como el apego a la normativa y marco legal que regulan las relaciones laborales.

200-04 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes. La estructura organizativa de una entidad depende del tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla, por lo tanto no será tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la empresa, ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información. Los directivos comprenderán cuáles son sus responsabilidades de control y poseerán experiencia y conocimientos requeridos en función de sus cargos.

200-05 COMPETENCIA PROFESIONAL

La gerencia reconocerá como elemento esencial, las competencias profesionales de sus empleados, acordes con las funciones y responsabilidades asignadas. La competencia incluye el conocimiento y habilidades necesarias para asegurar una actuación ordenada, ética, eficaz y eficiente, al igual que un buen entendimiento de las responsabilidades individuales relacionadas con el control interno. Los empleados mantendrán un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de un buen control interno y realizar sus funciones para poder alcanzar los objetivos y la misión de la entidad. La gerencia especificará en los requerimientos de personal, el nivel de competencias necesario para los distintos puestos y tareas a desarrollarse en las áreas correspondientes. Así mismo, los programas de capacitación estarán dirigidos a mantener los niveles de competencia requeridos.

200-06 COORDINACIÓN DE ACCIONES ORGANIZACIONALES

La gerencia, en coordinación con los jefes departamentales, establecerá las medidas propicias, a fin de que cada uno de sus subalternos acepte la responsabilidad que les compete para el adecuado funcionamiento del control

interno. Los empleados participarán activamente en la aplicación y el mejoramiento de las medidas ya implantadas, así como en el diseño de controles efectivos para las áreas de la organización donde desempeñan sus labores, de acuerdo con sus competencias y responsabilidades.

La gerencia y el personal de la empresa, en el ámbito de sus competencias, son responsables de la aplicación y mejoramiento continuo del control interno. El control interno debe contemplar los mecanismos y disposiciones requeridos a efecto que todos los miembros de las unidades participantes en la ejecución de los procesos, actividades y transacciones de la empresa, desarrollen sus acciones de manera coordinada y coherente, con miras a la implantación efectiva de la estrategia organizacional para el logro de los objetivos.

300 EVALUACIÓN DE RIESGOS

Cada Unidad se enfrenta a diversos riesgos internos y externos que deben ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, los cuales deberán estar vinculados entre sí. La evaluación de riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados.

A su vez, dados los cambios permanentes del entorno, será necesario que la Unidad disponga de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados al cambio.

- Existen mecanismos definidos para la identificación de riesgos internos y los mismos funcionan adecuadamente.
- Los mecanismos utilizados para identificar riesgos tienen en cuenta los siguientes factores:

- Futuros recortes de Presupuesto.
- Modificación de procedimientos.
- Dificultades en los sistemas de información.
- Falta de competencia y capacitación del personal.
- Modificación de autoridades.
- Falta de financiamiento.
- Estimación de Riesgos.

Se debe estimar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados, así como también cuantificar las posibles pérdidas que los mismos podrían ocasionar. Por consiguiente, la estimación de riesgos debe hacerse a través de dos variables: probabilidad (frecuencia en la ocurrencia del mismo) e impacto (consecuencia que tendría el mismo si ocurriera).

- Existe una estimación de riesgos, considerando la probabilidad de ocurrencia y el impacto de los mismos.

Manejo del cambio

Se debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente cualquier cambio, tanto en el ambiente interno como externo, que puedan impedir que los objetivos se consigan.

Las Áreas están instruidas para informar a la Dirección de cualquier variación que pueda afectar el cumplimiento de los objetivos de la Empresa.

400 ADMINISTRACIÓN DE BIENES

401 UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES

La máxima autoridad a través de la unidad de administración de bienes, instrumentará los procesos a seguir en la planificación, provisión, custodia,

utilización, traspaso, préstamo, enajenación, baja conservación y mantenimiento, medidas de protección y seguridad, así como el control de los diferentes bienes, muebles e inmuebles, propiedad de cada entidad u organismo del sector público y de implantar un adecuado sistema de control interno para su correcta administración.

402 INVENTARIOS

La bodega debe tener su inventario atentamente controlado, vigilado y ordenado, dado a que de éste depende el proveer y distribuir adecuadamente lo que se tiene, colocándolo a disposición en el momento indicado. Sin duda alguna, para cualquier tipo de empresa se hacen necesarios los inventarios dado a que la base de todas las organizaciones consiste en la compra y venta de bienes y servicios, haciéndose necesaria la existencia de los inventarios, los cuales le van a permitir tener control de la mercancía y a su vez generar reportes de la situación económica de la empresa.

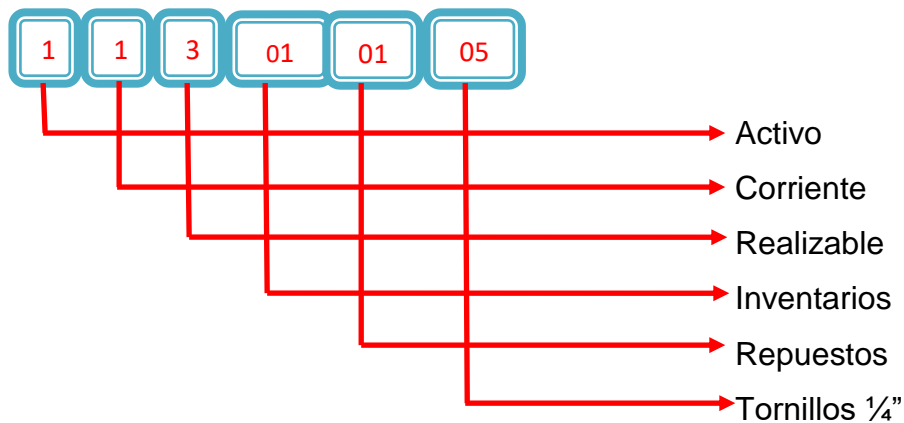
Es importante destacar que la utilización de los inventarios así como genera ventajas, su mal manejo puede ocasionar una gran desventaja, se trata de la manera en que la empresa actualiza sus inventarios o realiza nuevos pedidos.

402-1 CODIFICACIÓN DE LOS INVENTARIOS DE REPUESTOS Y HERRAMIENTAS

Con la finalidad de identificar claramente a los repuestos, herramientas y otros que ingresan a la bodega de la empresa, es necesario que a estos se los identifique específicamente por medio de un código alfanumérico que sirva para el control contable y físico respectivamente en cada unidad administrativa responsable del registro y custodia.

CODIFICACIÓN CONTABLE: La codificación contable tiene relación con el catálogo de cuentas, en donde se identifican las cuentas que participan en las

transacciones económicas de adquisición y transferencia a mantenimiento, de la siguiente manera:



- ✚ El primer número (1) identifica al Grupo Contable (Activo).
- ✚ El Segundo número (1) identifica al Subgrupo Contable (Corriente).
- ✚ El Tercer número (3.) identifica a la Cuenta de Grupo (Realizable).
- ✚ Los dos cuartos números (01) identifican la cuenta de movimiento (Inventarios).
- ✚ Los dos quintos números (01) identifican al producto en general (Repuestos).
- ✚ Los dos últimos números (05) identifican al producto específicamente.

Ejemplo:

1.3.01.01.05 Tornillos 1/4"

La codificación de los productos en bodega, permitirá identificarlos oportunamente y facilitará la constatación física en la toma de inventarios, así como el control y registro.

402-02 PASOS PARA EL PROCESO DE LA FASE DE CONTROL DE INVENTARIOS

1. PROCESO

El proceso de “hacer inventario”, o “tomar inventario” o “Inventariar” es uno de los más importantes en el sistema, ya que permite comparar las existencias reales (físicas) de los materiales contra las existencias que tiene el sistema y poder indicar si hay faltantes o sobrantes de materiales. El proceso de toma de inventario se puede resumir en los siguientes pasos:

- Contar físicamente los materiales.
- Capturar manualmente las cantidades contadas desde el kárdex.
- Comparar las existencias reales (físicas) contra las existencias que tiene el kárdex.
- Investigar diferencias, para corregir errores de conteo o capturar compras o facturas olvidadas.
- Guardar en un archivo las diferencias.
- Hacer el ajuste, para que el sistema tenga las existencias reales.
- Descontar a precio de venta el valor de los artículos extraviados.
- El proceso de toma de inventario se puede hacer: Para todos los materiales de la bodega.

2. INVOLUCRADOS EN EL PROCESO

La adquisición de inventarios está sujeta a la rotación de los repuestos y las herramientas, es decir, a la demanda de los bienes durante un período de tiempo,

proporcionando flexibilidad a la empresa, por cuanto permite contar con disponibilidad para atención inmediata a los requerimientos de mantenimiento, así como la organización y programación de vuelos.

Los procedimientos para el ingreso de los inventarios, se describen partiendo de las compras efectivas, es decir, luego de que la empresa ha seguido los procesos correspondientes; consecuentemente se inicia con la orden de compra de los repuestos y herramientas requeridos, cuyo procedimiento es:

Tabla N° 21: Procedimiento para ingreso de los inventarios

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
GERENCIA	Dispone la elaboración de la orden compra y determina si el pago debe efectuarse después de recibir los bienes o en forma previa. El original de la orden de compra envía a Bodega y una copia retiene para el archivo.
PROVEEDURÍA	Recibe la orden de compra y demás documentos, cotiza, prepara el cuadro comparativo, remite a Gerencia para su aprobación y autorización y remite a contabilidad para que efectúe el control previo al compromiso.
CONTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> - Dispone que a base de la orden de compra y documentación sustentatoria, verifique la disponibilidad presupuestaria y se efectúe el compromiso. - Elabora el cheque y comprobante de egreso a nombre del proveedor, legaliza la documentación y envía a la Gerencia, retiene copia de comprobante de egreso para el registro contable. - Si el pago es previo a la recepción de las mercaderías, efectúa el asiento contable cargando a cuentas por cobrar – proveedores.

Elaborado por: Quetty Alvarez – Yhadira Flores

402-03 ORDEN DE ADQUISICIÓN DE INVENTARIOS

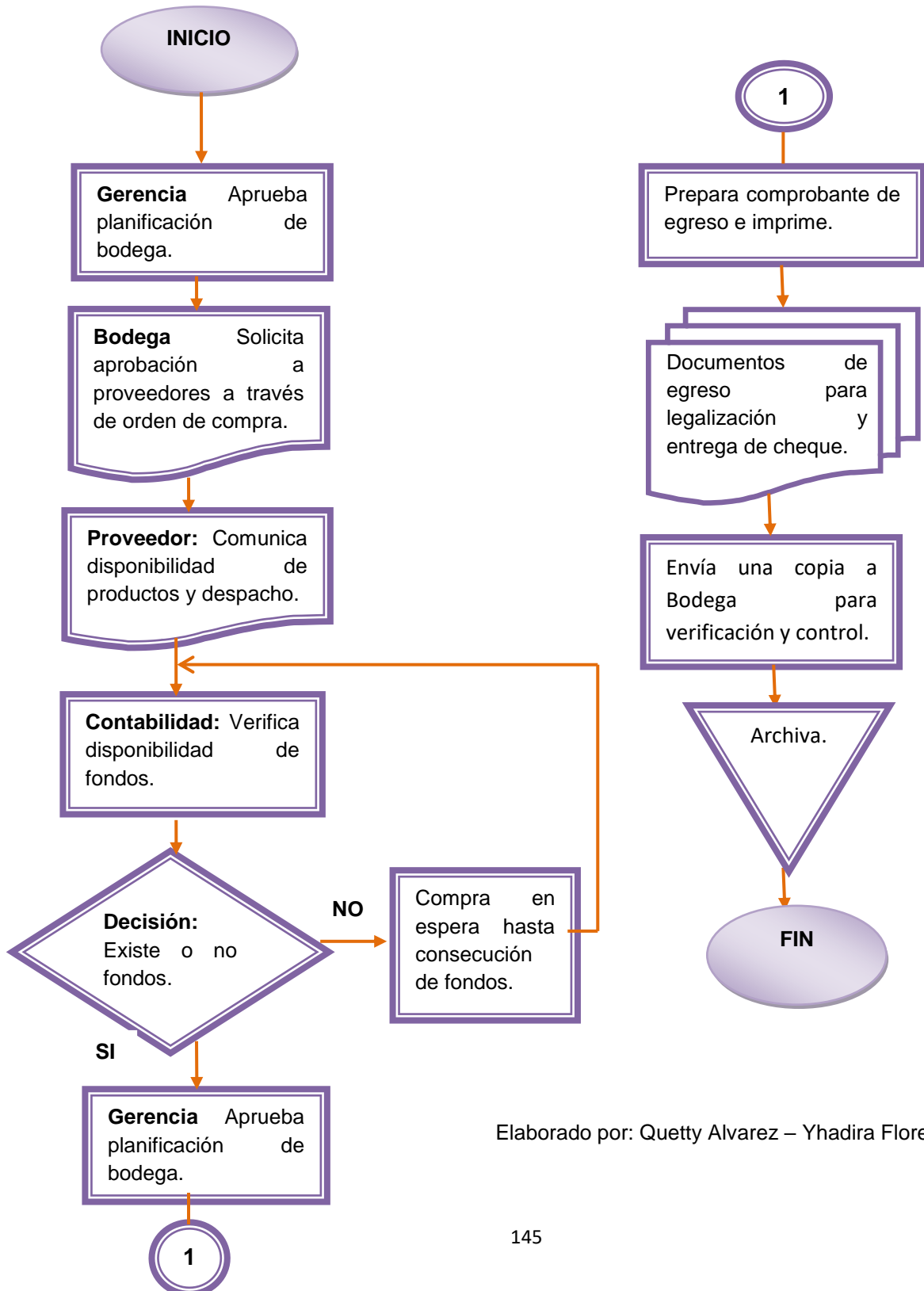
Ésta forma se utilizará para realizar las adquisiciones o requerimientos de repuestos y herramientas una vez que se haya constatado la cantidad mínima y crítica que existe en bodega, y previa autorización respectiva, se procederá a la compra para contar oportunamente con los elementos requeridos por Mantenimiento para el adecuado cumplimiento de sus labores.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTOS

- Bodeguero planifica las adquisiciones en base de los requerimientos y la rotación de los repuestos y herramientas, tomando en consideración el stock máximo, mínimo y crítico.
- Gerencia, verifica y autoriza la adquisición en base a requerimientos y stocks.
- Bodega elabora la orden de compra y solicita al Proveedor los repuestos y/o herramientas que faltan, tomando en consideración la disponibilidad y la fecha de entrega.
- Proveedor comunica a la empresa la disponibilidad de productos y fecha del despacho.
- Contabilidad verifica la disponibilidad de fondos. Si existe fondos, continúa el proceso, caso contrario la orden entra en espera hasta la disponibilidad de recursos para la adquisición.
- Si existe fondos, solicita factura y procede a la elaboración del comprobante de egreso contable y la retención de impuestos. Contabilidad prepara comprobante de egreso y elabora cheque.
- Legalización de documentos y entrega de cheque, una vez recibidos los productos a satisfacción.
- Contabilidad envía una copia de la factura a Bodega para verificación y control.
- Se archiva documentación y finaliza el proceso.

Ilustración N° 8: Procedimiento para la adquisición de repuestos y/o herramientas

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADQUISICIÓN DE REPUESTOS Y/O HERRAMIENTAS



Elaborado por: Quetty Alvarez – Yhadira Flores

que de ello depende la consecución de los objetivos y la seguridad de los activos de la empresa, entre ellos tenemos que de no ser así corre el riesgo de aceptar la entrega de productos de mala calidad que pondrían en riesgo los equipos y naces de la compañía.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTOS

- Recepción.- El receptor no debe aceptar ninguna cantidad de mercancías que esté por encima de la especificada en la orden de compras, si la cantidad es menor o faltan algunos renglones de los descritos en la orden, procederá a recibirla.

- Inspección y verificación.- Se procede a inspeccionar el material: verificando, controlando, y constatando su estado.

- Si se encuentran a entera satisfacción del Bodeguero, sumilla la factura y pone el visto bueno, caso contrario, se procede a su devolución.

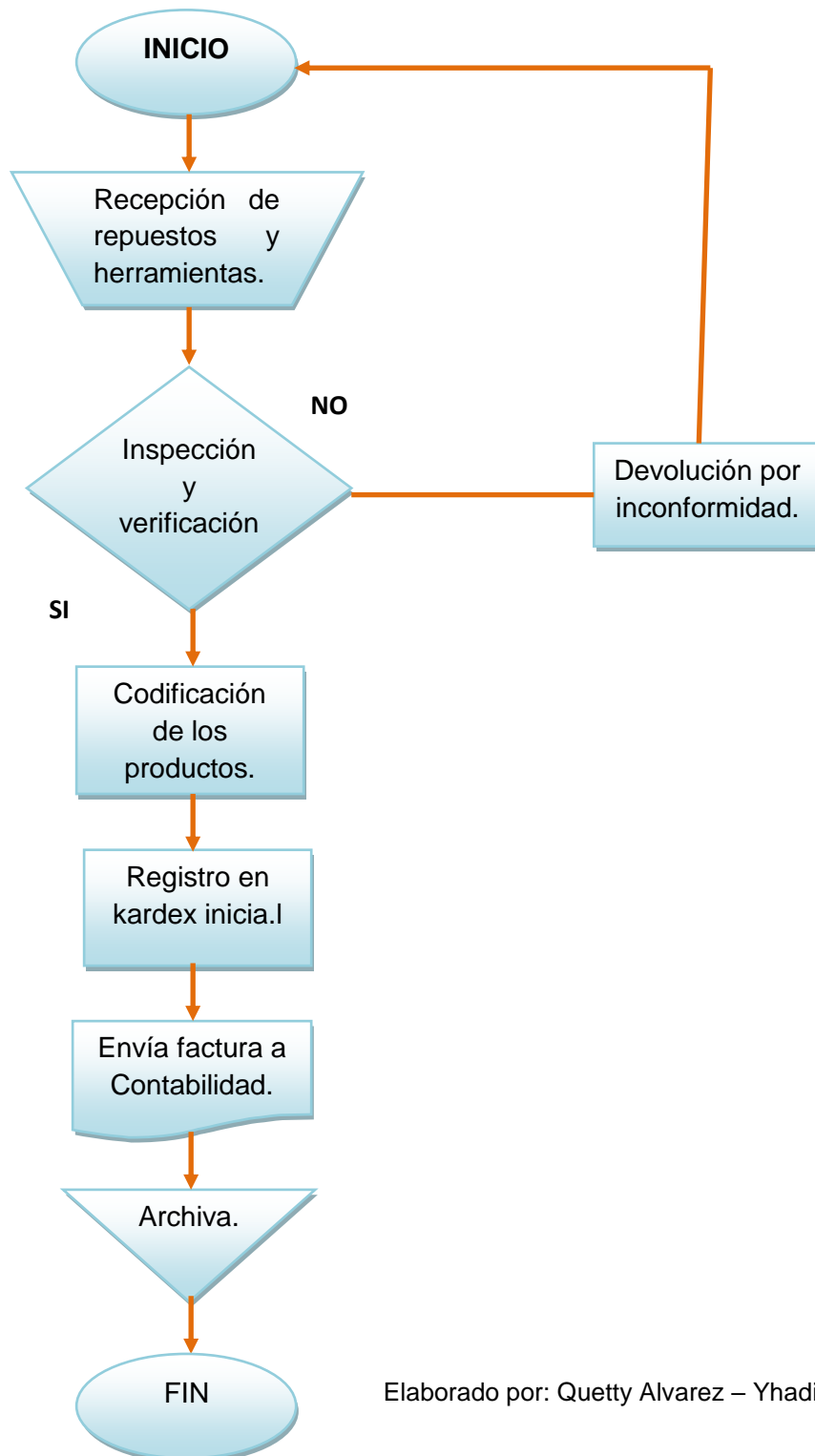
- Envía original de la factura va a Contabilidad para el registro correspondiente para su cancelación respectiva.

- Codificación.- El Bodeguero procede a codificar los repuestos y herramientas y almacenarlos temporalmente, luego de que se ha realizado el registro en las tarjetas kárdex individuales.

- Archivo.- Se archiva la documentación y se finaliza el proceso.

Ilustración N° 9: Procedimientos para la recepción e inspección

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA RECEPCIÓN E INSPECCIÓN



Elaborado por: Quetty Alvarez – Yhadira Flores

Tabla N° 22: Proceso de recepción e inspección de inventarios

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
<p>BODEGUERO</p>	<p>RECEPCIÓN: El Bodeguero recibe los productos solicitados a los proveedores, en base a la orden de adquisición y la factura.</p> <p>INSPECCIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖Procede a inspeccionar los materiales, verifica, controla, mide, pesa y constata su estado. ❖Si se encuentran a entera satisfacción del Bodeguero, sumilla la factura y pone el visto bueno, caso contrario, se procede a su devolución. ❖Envía original de la factura va a Contabilidad para el registro correspondiente y la elaboración del cheque para el pago. <p>CODIFICACIÓN El Bodeguero procede a codificar a los repuestos y herramientas; y almacenarlos temporalmente, luego de que se ha realizado el registro en las tarjetas kárdex individuales.</p>

Elaborado por: Quetty Alvarez – Yhadira Flores

402-05 PROCESO PARA EL ALMACENAMIENTO Y ENTREGA DE INVENTARIOS.

Cuando el pedido es recibido y verificado según la orden de compra, factura o remisión y registrado como entrada a la bodega se determina si el material es de consumo o devolutivo, al ser devolutivo es necesario registrar en los repuestos y herramientas, en el sistema de inventario, se asigna un código al repuesto y se determina a que persona se le encargara del control de inventarios.

DESCRIPCIÓN

- Almacenamiento recibe la mercadería en la bodega: revisa y confronta los repuestos y herramientas recibidas con la orden de compra.

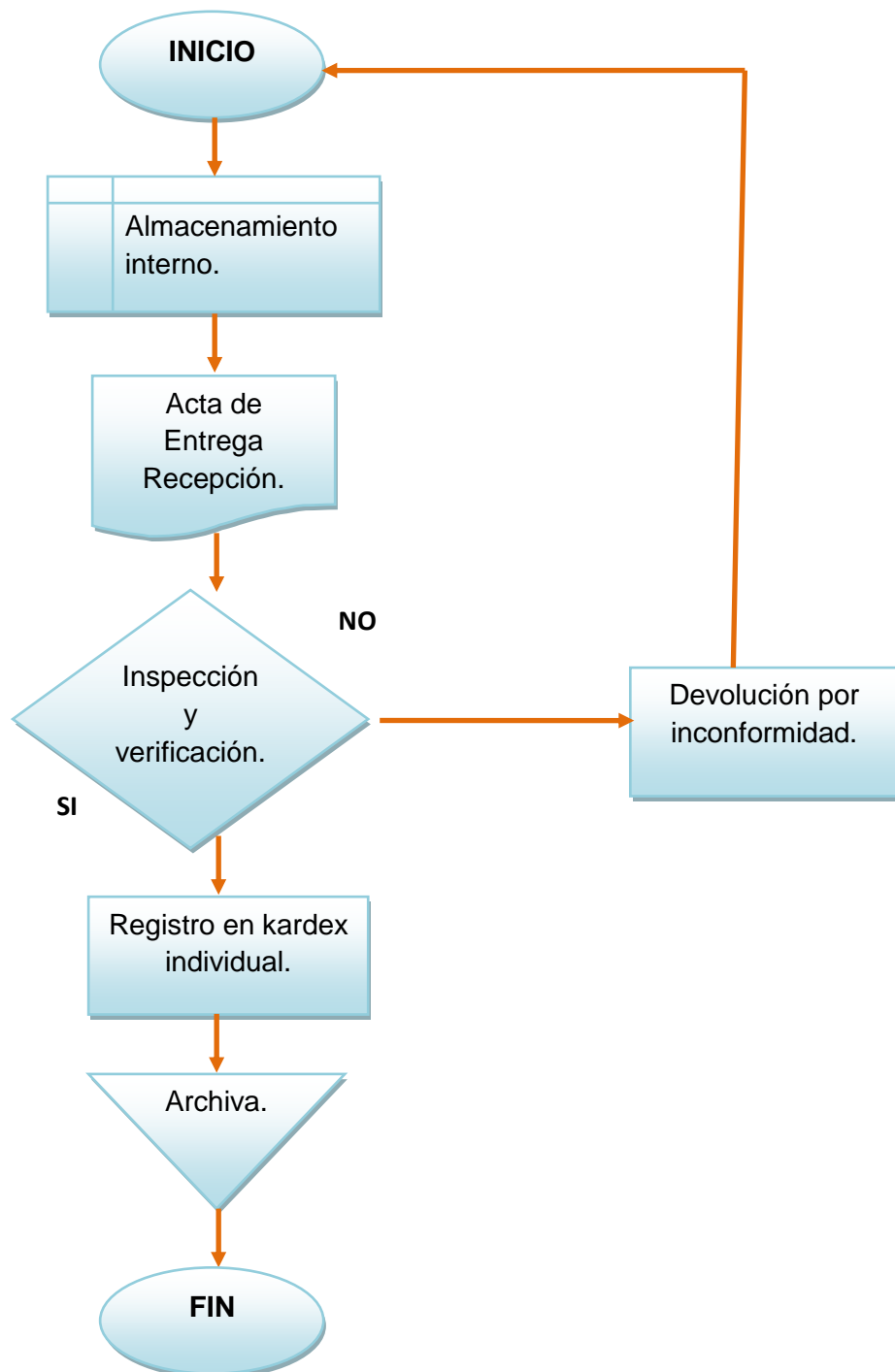
- Si existes inconsistencia se comunica con el proveedor telefónicamente y le informa la inconsistencia para su rectificación y tomar las medidas necesarias
- Entrega se procede a la entrega de las mercaderías al Jefe de mantenimiento para reponer el stock mínimo o crítico.

Elabora el acta de entrega recepción de los inventarios.

- Recepción se recibe la mercadería, verifica, inspecciona y controla.
- Registra en la tarjeta de control
- Se finaliza el procedimiento

Ilustración N° 10: Procedimientos de almacenamiento y entrega

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS DE ALMACENAMIENTO Y ENTREGA



Elaborado por: Quetty Alvarez – Yhadira Flores

El almacenamiento temporal en bodega y la entrega de inventarios a mantenimiento, observa los siguientes pasos:

Tabla N° 23: Almacenamiento temporal y entrega de inventarios

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
<p>BODEGUERO</p>	<p>ALMACENAMIENTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ . Una vez que se receipta, inspecciona y codifica los repuestos y herramientas, se procede al almacenamiento temporal, puesto que estos son requeridos para su uso en el mantenimiento de las aeronaves. ❖ Los repuestos y herramientas se disponen en estantes acondicionados física, ambiental y geográficamente para su conservación y fácil acceso. ❖ Cada estante tiene una identificación, que está ingresada en el registro general de inventarios para facilitar su ubicación en las constataciones físicas. <p>ENTREGA:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Bodega procede a la entrega de las mercaderías al Jefe de Mantenimiento para reponer el stock mínimo o crítico. ❖ Elabora el acta de entrega recepción de los inventarios.
<p>JEFE DE MANTENIMIENTO</p>	<p>RECEPCIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recibe repuestos y herramientas, se verifica, inspecciona y controla ➤ Si está conforme firma acta de entrega recepción ➤ Si no está conforme no firma el acta ➤ Registra en la tarjeta de control

Elaborado por: Quetty Alvarez – Yhadira Flores

403 DOCUMENTOS DE SOPORTE PARA LOS PROCESOS

403-01 CONTROL DE LAS EXISTENCIAS

Para el control de las existencias en bodega: se debe proceder tomando en consideración los siguientes elementos.

403-02 REGISTROS Y FORMULARIOS PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS

Para el control de los inventarios conforme a los procedimientos descritos, se requiere la utilización de registros y formularios a través de los cuales se deja constancia de los movimientos que se efectúan en los inventarios.

A fin de facilitar su comprensión y la correcta utilización de estos formularios y registros, y como consecuencia de ello lograr una fluidez y celeridad en los trámites internos y externos en los procesos de administración y control de los inventarios de Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda. Cía. Ltda., a continuación se explica cada uno de ellos:

403-03 MODELO DE KÁRDEX DE CONTROL DE INVENTARIOS DE REPUESTOS Y HERRAMIENTAS

Finalidad: Permite registrar el ingreso de las repuestos y herramientas adquiridos para el mantenimiento de las aeronaves, el documento será elaborado por la Unidad de Bodega, una vez que haya inspeccionado y el ingreso sea definitivo.

FORMA DE LLENAR:

Producto: Nombre general del producto, por ejemplo: Tornillo milimétrico de acero, 50mm. Por 1½ Pulgada.

Código: En esta casilla se consigna el código que identifica al producto.

Categoría: Corresponde al nombre específico del producto.

Unidad de Medida: Por ejemplo, Unidad. Galones, Litros, Metros, etc.

Clase: identifica el tipo de producto de marea específica: Inicial.

Existencia Máxima: Es la cantidad máxima que económicamente puede mantenerse en stock, con el fin de cubrir eventuales deficiencias en los suministros. Se determina considerando el consumo máximo y el tiempo de reposición que tarda el proveedor en entregar el pedido.

Considera la reposición de repuestos desde el punto de vista previsorio, para tratar de cubrir las existencias para el período más largo de abastecimiento, considerando también el consumo máximo mensual.

$$\text{Existencia Máxima} = \frac{\text{Consumo máximo mensual}}{30 \text{ días}} \times \text{Tiempo máximo de reposición}$$

Existencia Mínima: Es el nivel mínimo de stock que debe haber en existencia para que el proceso de mantenimiento no se interrumpa. Esta se determina considerando los consumos mínimos periódicos y el tiempo mínimo de reposición.

Considera el período más corto de abastecimiento junto con los consumos mínimos mensuales.

$$\text{Existencia Mínima} = \frac{\text{Consumo mínimo mensual}}{30 \text{ días}} \times \text{Tiempo mínimo de reposición}$$

Existencia Crítica: Es el nivel más bajo al que puede llegar el stock de repuestos en caso de que fallasen los suministros normales de los proveedores. Si se llega a ese nivel habrá que activar mecanismos extraordinarios de compras con la finalidad de que la empresa se provea rápidamente del repuesto y no se vea en la necesidad de suspender las actividades de mantenimiento.

Se establece considerando el stock indispensable para cubrir las necesidades de mantenimiento correspondiente al tiempo que pueda demorarse el abastecimiento de un material, utilizando procedimientos extraordinarios y costosos.

$$\text{Existencia Crítica} = \frac{\text{Consumo mínimo mensual}}{30 \text{ días}} \times \text{Tiempo crítico de reposición}$$

Proveedor: Se consiga el nombre del proveedor del producto.

Fecha: El año, mes y día en que se origina la entrada o salida del producto.

Descripción: en esta columna se registra un resumen de las transacciones que se realizan, relacionada con una compra, un egreso o una regulación de repuestos o herramientas. (baja, pérdida, donación, etc.)

Ingresos: Se registra el número de unidades compradas; a continuación, una columna para el precio unitario; y, finalmente, el valor total; el equivalente de multiplicar la cantidad por el precio unitario.

Egresos: Se registra el número de unidades que salen, el valor unitario, y finalmente, el valor total; el equivalente de multiplicar el precio de costo por las unidades vendidas, el precio de costo, varía de acuerdo con el método que se aplique: Fifo o Promedio. (De acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF 2, se aplicarán el Método FIFO – Primero en entrar, Primero en salir, ó el Método Promedio).

Existencias: El valor de esta columna se calcula sumando las unidades existentes, más las compras y menos las ventas realizadas; el mismo procedimiento realizamos para el valor total. Por cada movimiento, es necesario calcular un nuevo precio unitario, de acuerdo con el método utilizado. Por esta razón, esta columna se ubica al final.

TAO Cía Ltda.										
Shell Mera – Ecuador										
										Tarjeta No.
Producto:					Código:					
Categoría:					Unidad de Medida:					
Clase:					Existencia Máxima:					
Ubicación:					Existencia Mínima:					
Proveedor:					Existencia Crítica:					
FECHA	DESCRIPCIÓN	INGRESOS			EGRESOS			EXISTENCIAS		
		Cant.	P.U.	Valor	Cant.	P.U.	Valor	Cant.	P.U.	Valor
Observaciones:										
.....										
.....										
.....										
BODEGUERO										

Elaborado por: Quetty Alvarez – Yhadira Flores

403-04 MODELO DE TARJETA DE CONTROL INTERNO

Finalidad: esta forma sirve para realizar el control interno de los ingresos y egresos de los productos durante el mes de actividad operativa, con la finalidad de conocer la rotación de los inventarios y programar las adquisiciones de forma técnica y oportuna.

FORMA DE LLENAR:

Fecha: Se registra el día, el mes y el año de ingreso y salida de los repuestos o herramientas a la empresa, a través de bodega.

Producto: Se registra el nombre específico del repuesto o herramienta que ingreso y salió dentro del mes de operación que se analiza.

Proveedor: Registra el nombre de la Casa productora o distribuidora (proveedor) del producto.

Cantidad: se anota las cantidades de repuestos ó herramientas que ingresaron y salieron durante el mes de control.

Observación: Se anotará cualquier novedad que se haya identificado durante el mes de análisis y registro.

Firmas: En este casillero se registra las firmas de elaborado y de visto bueno respectivamente por parte del Bodeguero y de la Unidad de Contabilidad.

TAO Cía. Ltda.					
Shell Mera – Ecuador					
Tarjeta No.					
FECHA	PRODUCTO	PROVEEDOR	CANTIDAD		OBSERVACIONES
			INGRESOS	EGRESOS	
.....				
Elaborado por			Visto Bueno		

Elaborado por: Quetty Alvarez – Yhadira Flores

403-05 MODELO DE INVENTARIO GENERAL DE REPUESTOS Y HERRAMIENTAS

Finalidad: Registrar los repuestos y herramienta existentes en la Bodega de la Empresa, con la finalidad de conocer a una determinada fecha la cantidad y el valor que se mantiene en stock.

Este registro, sirve de sustento para realizar las constataciones físicas y realizar los cruces y conciliaciones con la Unidad de Contabilidad, verificando y comprobando la veracidad de la información consignada.

FORMA DE LLENAR:

Producto: Se registra el nombre típico del repuesto o herramienta.

Fecha: Se registra el día, el mes y el año de corte de la información.

Página No. Se registra el número de la hoja a que corresponde.

Código: Identifica al repuesto o herramienta con un código alfanumérico, permitiendo de esta manera su ubicación oportuna.

Categoría: Se clasifica a los repuestos o herramientas con el nombre genérico al grupo que pertenece.

Presentación: Se anota la forma en que se presenta el repuesto o herramienta: fundas de 10 kilos, fundas de 5 kilos, canecas de 4 litros, etc.

Cantidad: Se registra la cantidad de repuestos o herramientas que existen a la fecha de corte en Bodega.

Artículo: Se registra el nombre específico del repuesto o herramienta.

Precio Unitario: Se anota el valor unitario del repuesto o herramienta, tomado este dato de la factura, es decir al precio de costo histórico.

Precio Total: Es resultado de la multiplicación de la cantidad de repuestos o herramientas por el valor unitario de los mismos.

Proveedor: Registra el nombre de la casa productora o distribuidora del producto.

Fecha de Caducidad: Se anota la fecha de caducidad del repuesto, con la finalidad de evitar pérdidas.

Ubicación: Se consigna el lugar en donde se encuentra localizado el repuesto o herramienta, de manera que facilite su oportuna ubicación para el despacho o constatación física.

TRANSPORTES AÉREOS ORIENTALES CÍA. LTDA. Cía. Ltda.

Shell Mera – Ecuador

INVENTARIO GENERAL DE REPUESTOS

REPUESTO:.....

PÁGINA No.

FECHA:

CÓDIGO	CATEGORÍA	PRESENTACIÓN	CANT.	ART.	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	MARCA CASA COMERCIAL	FECHA CADUCIDAD	UBICACIÓN

OBSERVACIONES:

Elaborado por: Quetty Alvarez – Yhadira Flores

403-06 CONSTATAIONES FÍSICAS

Para efectos de este Sistema de Control del Inventario, se clasifica en inventario de repuestos e inventario de herramientas documento que facilita el control contable y físico de los bienes, y que constituyen los registros auxiliares de las cuentas de mayor del rubro de Realizable.

El inventario desde el punto de vista físico, por ser la demostración de los repuestos y herramientas existentes a determinada fecha, permite que sus valores sean conciliados con aquellos que se reflejan en la contabilidad de la entidad, resguardando de esta manera el patrimonio institucional.

El control contable de los inventarios está a cargo de la Unidad de Contabilidad, mientras que el control físico lo ejerce la Unidad de Bodega y la Unidad de contabilidad.

- a. **Inventario de Repuestos:** se denomina al listado detallado de todos los repuestos e insumos que existe en bodega.

Este inventario en lo que respecta a su registro, consolidación e información estará a cargo del Jefe de Bodega o quien haga sus veces.

El empleado responsable de los inventarios, estará a cargo del control de dichos bienes y de mantener actualizado el respectivo inventario, coordinando las actividades con Contabilidad.

- b. **Inventario de Herramientas:** Esta dado por el conjunto de inventarios parciales de herramientas, clasificadas por categorías y clases, en forma consolidada, el cual puede presentarse añadiendo una hoja en la que se aprecie sus valores totales.

Así mismo el registro, consolidación e información, estará a cargo de la unidad de bodega o de quien haga sus veces.

Este registro, sirve como documento fuente de soporte para la realización de la toma física en bodega o el taller de mantenimiento.

c. Constataciones físicas: Al realizar las constataciones físicas de los inventarios de repuestos o herramientas, se persigue los siguientes objetivos:

- Mantener actualizados en forma permanente los inventarios de repuestos o herramientas.
- Confirmar la existencia real de los inventarios de repuestos y herramientas con la finalidad de reponerlos oportunamente.
- Realizar los trámites legales y reglamentarios pertinentes y aplicar las acciones correctivas necesarias tan pronto se establezcan disminuciones o la existencia de repuestos o herramientas caducados, perdidos, deteriorados, etc.

d. Alcance y periodicidad: las constataciones físicas de los inventarios de repuestos y herramientas en Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda. podrán realizarse en forma general y su periodicidad estarán en función de los montos involucrados, movimientos, naturaleza y posibilidades de pérdida o desaparición, siendo recomendable que se lo practique con corte de cuenta al 31 de Diciembre de cada año.

También podrá efectuarse en forma parcial, sobre la base de rotación o por requerimiento de la Gerencia o autoridad competente, así como, cuando se produzca cambio de responsable de la bodega o mantenimiento.

- e. Planificación y ejecución:** La Gerencia en coordinación con contabilidad planificará las diligencias de las constataciones físicas, en las que intervendrán empleados independientes de las funciones de registro, autorización y custodia de los inventarios, y una vez que cuente con la aprobación de la autoridad competente dispondrá su ejecución. Cuyos resultados se presentarán en el acta o informe correspondiente con sus respectivos anexos.
- f. Presentación de resultados:** Una vez designados los grupos de trabajo, establecido fechas, dotado de los materiales, previsto los gastos a incurrirse, y dadas las instrucciones generales correspondientes conforme a lo planificado, a cada equipo de trabajo para la verificación se le entregara un ejemplar legalizado del Inventario de Mercaderías correspondiente, el cual servirá de guía y de base legal para la determinación de los resultados.

El informe deberá consignar los siguientes datos:

- Detalle de las mercaderías existentes según inventario.
- Detalle de mercaderías existentes, que no constan en el inventario.
- Detalle de mercaderías caducadas, deterioradas, etc.
- Detalle de los bienes que serán reclasificados de conformidad con la norma legal.

TRANSPORTES AÉREOS ORIENTALES CÍA. LTDA. Cía. Ltda.

Shell Mera – Ecuador

INVENTARIO FÍSICO DE REPUESTOS Y HERRAMIENTAS

DESCRIPCIÓN	CONSTATACIÓN FÍSICA CANTIDAD	PERIODO	MATERIAL DETERIORADO	INGRESOS	EGRESOS
OBSERVACIONES.....					

Elaborado por: Quetty Alvarez – Yhadira Flores

403-07 DEPURACIÓN Y BAJA DE INVENTARIOS

Cuando se haya determinado en la constatación física repuestos o herramientas que merecen ser dadas de baja, se procederá a través de una acta en la que se de fe de que los productos a ser dados de baja ya no sirven.

Previo a esto deberá solicitarse por escrito la autorización ante el Servicio de Rentas Internas, de conformidad con los lineamientos establecidos para el efecto.

DESCRIPCIÓN

- Bodeguero solicita la baja de repuestos y herramientas en mal estado.
- Gerencia recibe la solicitud y pone el visto bueno para continuar con el trámite.
- Contabilidad realiza el comprobante de egreso en el registro contable.
- Bodega procede a la baja de repuestos o herramientas.

Para mejor constatación de los repuestos y herramientas detallamos el desglose de la siguiente manera:

TRANSPORTES AÉREOS ORIENTALES CÍA. LTDA. Cía. Ltda.

Shell Mera – Ecuador

DEPURACIÓN Y BAJA DE INVENTARIOS

REPORTE N°:		FECHA:	
NOMBRE R/H:			
DESCRIPCIÓN:			
UBICACIÓN:			
DEPARTAMENTO:			
MOTIVO DE BAJA:			
COMO SE DETECTO:			
RESPONSABLE:			
OBSERVACIONES:			
FIRMA DE QUIEN REALIZA EL REPORTE			

Elaborado por: Quetty Alvarez – Yhadira Flores

404 INDICADORES DE GESTIÓN

Existen muchos factores que causan tanto a nivel de empresa como en cada una de las áreas y en sus procesos. Normalmente su origen se presenta en deficiencias y debilidades operativas, en no contar con indicadores que permitan medir el desarrollo de la gestión y en forma de decisiones erradas.

Para poder detectar a tiempo este problema, es fundamental que la jefatura del área identifique claramente las causas de sus problemas, y diferencie la problemática en términos de causas y efectos.

La implementación de soluciones normalmente pasa por definir la reestructuración organizativa, cambios en mandos gerenciales, cambios en los principales procesos operativos y administrativos, reenfocar las estrategias comerciales, etc.

En el caso de Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda. T.A.O, para asegurar el adecuado funcionamiento de sus aeronaves es necesario que la empresa disponga de recursos almacenados por motivos muy diversos:

- ❖ Para evitar una ruptura de stocks. Hay que impedir que se paralicen los vuelos o que no se puedan atender emergencias por inadecuado mantenimiento de las naves.
- ❖ Para evitar imprevistos como incumplimiento de horarios de vuelos, subida de precios, incremento inesperado de la demanda, etc.

Por todas estas razones, la empresa dedica parte de sus recursos a mantener un cierto nivel de existencias, ya que la gestión de las mismas genera una serie de costes relevantes económicamente.

Las medidas de actuación constituyen los puntos de medida en relación con los factores críticos de éxito y los objetivos estratégicos, mediante los que se puede evaluar el funcionamiento de un proceso.

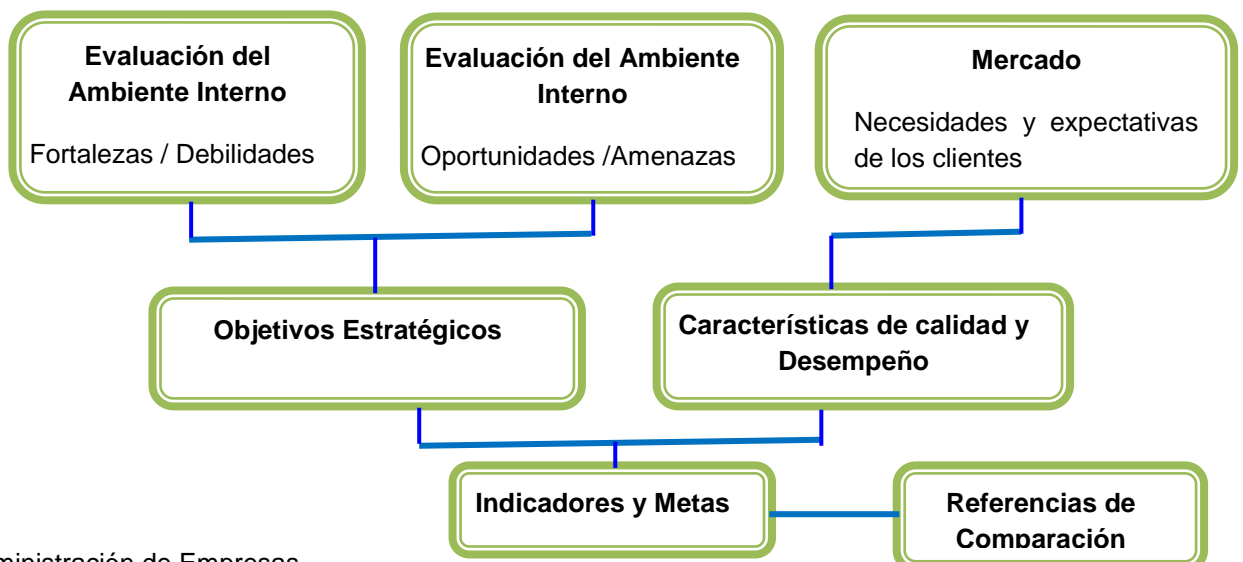
Para Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda. T.A.O, las medidas de actuación definen el estándar que utilizamos para medir el progreso de los objetivos estratégicos; y que hace que se puedan medir tanto la visión como los objetivos estratégicos.

Los indicadores de gestión constituyen el propósito cuantitativo de las medidas de actuación y muestra el valor que debemos alcanzar, y se basan en las expectativas de la dirección, en las necesidades y/o clientes y en los resultados de los estudios sobre los rendimientos.

Los indicadores son formas de representación cualitativas de las características de calidad o desempeño. Deben estar orientados hacia los resultados del negocio de forma que permita direccionar las actividades de la organización.

Los Indicadores de Gestión son índices que miden los niveles de gestión del área de operaciones en el mantenimiento de las naves.

Ilustración N° 11: Indicadores de gestión



Los indicadores deben ser utilizados como instrumentos de gerencia de la empresa, proporcionando guías para la planificación del negocio, para la toma de decisiones, para los procesos de prevención y para el mejoramiento de la calidad y la productividad.

Un indicador es una magnitud que expresa el comportamiento o desempeño de un proceso, que al compararse con algún nivel de referencia permite detectar desviaciones positivas o negativas. También es la conexión de dos medidas relacionadas entre sí, que muestran la proporción de la una con la otra.

Los indicadores permiten determinar variables de Eficacia, Eficiencia y calidad.

Indicadores de Eficacia.- La eficacia es la capacidad de producir resultados que guarden relación con los objetivos y metas de la dependencia en un período determinado. Este tipo de indicador mide el grado de cumplimiento de los resultados, evalúa si las actividades se realizaron oportunamente y verifica el cumplimiento de las metas.

Indicadores de Eficiencia.- La eficiencia es la maximización de los insumos empleados para generar servicios ya sea con recursos iguales o constantes se obtengan mayores resultados o que con resultados iguales o constantes se ejecuten menores recursos. Este tipo de indicadores permite determinar el nivel óptimo en la utilización de los recursos y si la cobertura logró las metas establecidas al mínimo costo.

Indicadores de Efectividad.- Mide el impacto de lo que se hace o presta, en términos de satisfacción del cliente, por lo cual está completamente relacionada con la calidad.

De todas maneras es importante resaltar que estos criterios se deben utilizar y analizar en conjunto, integralmente, para obtener una observación objetiva y sistémica.

404-01 INDICADORES PARA INVENTARIOS

INDICADORES DE GESTIÓN

$$\text{Rentabilidad por producto} = \frac{\text{Margen}}{\text{Total ventas}}$$

$$\text{Contribución por producto} = \frac{\text{Margen Individual}}{\text{Margen total}}$$

$$\text{Índice de comercialidad} = \frac{\text{Venta de Productos}}{\text{Ventas Totales}}$$

$$\text{Nivel de Calidad} = \frac{\text{Total produc sin efectos}}{\text{Total productos elaborados}}$$

$$\text{Participación de Defectos} = \frac{\text{Total prodc.con defecto "X"}}{\text{Total prodc.con defectos}}$$

PRINCIPALES INDICADORES DE GESTIÓN

1. ABASTECIMIENTO

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Calidad de los Pedidos Generados.	Número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.	$\frac{\text{Productos Generados sin Problemas} \times 100}{\text{Total de pedidos generados}}$	Cortes de los problemas inherentes a la generación errática de pedidos, como: costo del lanzamiento de pedidos rectificadores, esfuerzo del personal de compras para identificar y resolver problemas, incremento del costo de mantenimiento de inventarios y

			pérdida de ventas, entre otros.
Entregas perfectamente recibidas.	Número y porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor.	$\frac{\text{Pedidos Rechazados} \times 100}{\text{Total de Órdenes de Compra Recibidas}}$	Costos de recibir pedidos sin cumplir las especificaciones de calidad y servicio, como: costo de retorno, coste de volver a realizar pedidos, retrasos en la producción, coste de inspecciones adicionales de calidad, etc.
Nivel de cumplimiento de Proveedores.	Consiste en calcular el nivel de efectividad en las entregas de mercancía de los proveedores en la bodega de producto terminado.	$\frac{\text{Pedidos Recibidos Fuera de Tiempo} \times 100}{\text{Total Pedidos Recibidos}}$	Identifica el nivel de efectividad de los proveedores de la empresa y que están afectando el nivel de recepción oportuna de mercancía en la bodega de almacenamiento, así como su disponibilidad para despachar a los clientes.

2. INVENTARIOS

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Índice de Rotación de Mercancías.	Proporción entre las ventas y las existencias promedio. Indica el número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas.	$\frac{\text{Ventas Acumuladas} \times 100}{\text{Inventario Promedio}}$	Las políticas de inventario, en general, deben mantener un elevado índice de rotación, por eso, se requiere diseñar políticas de entregas muy frecuentes, con tamaños muy pequeños. Para poder trabajar con este principio es fundamental mantener una excelente comunicación entre cliente y proveedor.
Índice de duración de Mercancías.	Proporción entre el inventario final	$\frac{\text{Inventario Final} \times 30 \text{ días}}{\text{Ventas Promedio}}$	Altos niveles en ese indicador muestran demasiados recursos

	y las ventas promedio del último período. Indica cuantas veces dura el inventario que se tiene.		empleados en inventarios que pueden no tener una materialización inmediata y que esta corriendo con el riesgo de ser perdido o sufrir obsolescencia.
Exactitud del Inventario.	Se determina midiendo el costo de las referencias que en promedio presentan irregularidades con respecto al inventario lógico valorizado cuando se realiza el inventario físico.	$\frac{\text{Valor Diferencia (\$)}}{\text{Valor Total de Inventarios}}$	Se toma la diferencia en costos del inventario teórico versus el físico inventariado, para determinar el nivel de confiabilidad en un determinado centro de distribución. Se puede hacer también para exactitud en el número de referencias y unidades almacenadas.

3. ALMACENAMIENTO

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Costo de Almacenamiento por Unidad	Consiste en relacionar el costo del almacenamiento y el número de unidades almacenadas en un período determinado.	$\frac{\text{Costo de almacenamiento}}{\text{Número de unidades almacenadas}}$	Sirve para comparar el costo por unidad almacenada y así decidir si es más rentable subcontratar el servicio de almacenamiento o tenerlo propiamente.
Costo por Unidad Despachada	Porcentaje de manejo por unidad sobre los gastos operativos del centro de distribución.	$\frac{\text{Costo Total Operativo Bodega}}{\text{Unidades Despachadas}}$	Sirve para costear el porcentaje del costo de manipular una unidad de carga en la bodega o centro de distribución.
Nivel de Cumplimiento	Consiste en conocer el nivel de efectividad	Número de despachos cumplidos x 100	Sirve para medir el nivel de cumplimiento

Del Despacho	de los despachos de mercancías a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un período determinado.	$\frac{\text{Número total de despachos requeridos}}{\text{de los pedidos solicitados al centro de distribución y conocer el nivel de agotados que maneja la bodega.}}$	de los pedidos solicitados al centro de distribución y conocer el nivel de agotados que maneja la bodega.
Costo por Metro Cuadrado.	Consiste en conocer el valor de mantener un metro cuadrado de bodega.	$\frac{\text{Costo Total Operativo Bodega} \times 100}{\text{Área de almacenamiento}}$	Sirve para costear el valor unitario de metro cuadrado y así poder negociar valores de arrendamiento y comparar con otras cifras de bodegas similares.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- ✓ La Empresa Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda. no cuenta con procedimientos y mecanismos para el control de los inventarios de repuestos y herramientas, lo que ha ocasionado que la información entregada por los responsables de la administración de la Bodega no sea confiable, puesto que se ha detectado diferencias en el cruce de información con la Unidad de Contabilidad.
- ✓ En la ausencia de mecanismos de control, los desperdicios y pérdida de productos es excesivo, lo que representa costos ocultos que al final del ejercicio económico deberán reflejarse, mermando las utilidades y la rentabilidad de la empresa.
- ✓ La ausencia de un sistema de control efectivo por medio de una tarjeta kárdex que determine las cantidades máximas, mínimas y críticas de los repuestos y herramientas en stock, provoca que en muchas ocasiones estas pasan el límite en bodega, implicando amortización de la inversión por un largo tiempo. De igual manera en varias ocasiones se ha quedado desabastecida, ocasionando la paralización de las aeronaves y la consecuente suspensión de los servicios.
- ✓ Los procesos de gestión administrativa en el control de los inventarios de repuestos y herramientas no son los más adecuados. No existe delegación directa de funciones a través de la responsabilidad del manejo de los inventarios que recaiga en una sola persona.

- ✓ El responsable de Bodega cuenta con un sistema de registro de las existencias, el mismo que no está actualizado además de que no permite el cruce de información con contabilidad e informar oportuna y verazmente de las existencias para proceder a una nueva adquisición, ocasionando desabastecimiento, lo que trae como consecuencia pérdida de clientes al tener que suspender los vuelos.

5.2 RECOMENDACIONES

- ✓ La Gerencia, conjuntamente con la Unidad de Contabilidad y Bodega deberán elaborar el plan de adquisiciones en base de la rotación de inventarios, con la finalidad de optimizar los recursos económicos de la empresa, evitando un sobre stock y la amortización económica.
- ✓ La Gerencia de Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda. debe delegar la Función de Bodeguero a una persona que responda física y pecuniariamente por los bienes a su cargo. De esta manera, el control de los inventarios será eficiente y efectivo, lo que redundará en la calidad de la gestión administrativa y financiera de la empresa.
- ✓ Es necesario que el sistema de control de inventarios de repuestos y herramientas se automatice a través de registros de existencias individualizado por categoría y clase, lo que permitirá contar con información real y oportuna para toma de decisiones eficientes y efectivas.
- ✓ Se recomienda a la Gerencia de Transportes Aéreos Orientales Cía. Ltda., poner en práctica el Sistema de Control de Inventarios de repuestos y herramientas propuesto, con el propósito de mejorar los procesos de administración y control, así como la oportuna atención a los requerimientos de la Unidad de Mantenimiento.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general la Implementación de un sistema de control interno de inventarios de repuestos y herramientas para la empresa Transportes Aéreos Orientales de la parroquia Shell, cantón Puyo, provincia de Pastaza. Para su desarrollo se investigó sobre las actividades de control existentes, sus puntos críticos y demás información identificándose los procedimientos de compra, almacenamiento y despacho de repuestos y herramientas.

El sistema de control de inventarios, propone la utilización de una codificación por medio de tarjetas Kardex para un mejor control de las entradas y salidas de los repuestos y herramientas, además la elaboración de flujogramas que ayuden a una organización interna en el manejo y control de la bodega, la creación de fichas, donde se registren cada uno de los repuestose incluya la información completa sobre su uso, donde nos ayudará a controlar y mejorar constantemente el flujo de actividades relacionadas a esta actividad.

Este instrumento nos servirá de guía y orientación para precautelar y verificar que los repuestos y herramientas que se adquieren para el mantenimiento de las aeronaves de la compañía se administren en forma correcta, eficiente, efectiva y económica, a fin de garantizar el logro de fines metas y objetivos institucionales.

ABSTRACT

The present research has as general objective the implementation of an internal control system inventory of spare parts and tools for Eastern Air Transport Company, in Shell parish, Puyo canton, Pastaza Province.

For its development was investigated on existing control activities, critical points and other information identifying procurement procedures, storage and dispatch of parts and tools.

The inventory control system, proposes the use of an encoding using Kardex cards for better control of the inputs and outputs of the spare parts and tools, and the development of flow charts that help an organization in the management and internal control winery, creating tabs, where each of the parts to be recorded, and include complete information on its use, which will help us to constantly monitor and improve the flow of activities related to this activity.

This instrument will provide direction and guidance for precautionary and verify that components and tools that are purchased for the aircraft maintenance company are managed properly, efficiently, effectively and economically, to ensure the achievement of purposes, goals and objectives of the institution.

BIBLIOGRAFÍA

1. Holmes, A. (1979) Auditoria Principios y Procedimientos Tomo 1. México: Editorial Hispanoamericana.
2. Kell, Z. (1987) Auditoría Moderna. México: Editorial Continental Pág. 121.
3. Forgyat, Donald W, (1994) Administración de la Producción e Inventarios, México: Editorial Continental.
4. Guajardo, C. (1995) Contabilidad Financiera. México: 2da. Ed. Ed. McGraw-Hill.
5. Cepeda, A. (1997) Auditoría y Control Interno: Colombia: Editorial Nomos.
6. Rusenar, R. (1999) Manual de Control Interno. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
7. Sipper, D. (2001) Planeación y Control de la Producción. México: Ed. McGraw Hill.
8. Contraloría General del Estado, Acuerdo 031 CG, Manual de auditoría de gestión para la Contraloría General del Estado y Entidades y Organismos del Sector Público sometidos a su control, Quito, (2001).
9. Hernández Sampieri, R. (2004) Metodología de la Investigación. México: Ed. McGraw –Hill.

10. Solano, R. F. (2005) Administración de inventarios, abastecimiento y distribución física. Madrid: Editorial El Coloquio, Texas, DÍAZ, de Santos, Compras e Inventarios, Ediciones Díaz de Santos S.A.
11. Mantilla, S. A. (2005) Auditoría del Control Interno. Colombia: 1era Ed; Ecoe Ediciones.
12. Redondo, A. (2006) Curso Práctico de Contabilidad General y Superior. Bogotá: Tomo I, Ed. Gaitán.
13. Cepeda, A. G. (2007) Auditoría y control interno. Colombia: Editorial Nomos, S. A. Primera Edición.
14. Bravo, Valdivieso, M. (2007) Contabilidad General. Quito: Séptima Edición; Editorial NUEVO DÍA.
15. Mantilla, S. A. (2007) Control Interno Informe COSO. Colombia: 4ta Ed. Esfera Editores Ltda.
16. Muller, M. (2008) Fundamentos de administración de inventarios. Bogotá: Grupo Editorial Norma
17. Benítez Sánchez, V. (2008) Curso de Administración y Control de Inventarios. México: Apartado Plaza las Américas.
18. Catácora, F. (2009) Sistema de Control Contable: 2da. Edic.
19. Star, M. (2009) Control de Inventarios, Teoría y Práctica. México: 3er Edición, Edit. Limusa.

20. Star, M. (2009) Control de Inventarios, Teoría y Práctica. México: 3er Edición, Edit. Limusa.
21. Contraloría General del Estado, Acuerdo 039 CG, Normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, Quito, (2009).
22. Molina Azanar, Víctor. (2010) Administración de almacenes y control de inventarios. Madrid: Editorial Ediciones Fiscales ISEF S.A.
23. Vidal Olgún, C. (2010) Fundamentos de Control y gestión de inventarios. Cali: **Editorial**, Programa Editorial Universidad del Valle.
24. Dávalos, Nelson. (2010) Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría: Ed. Ateneo.

PÁGINAS WEB:

1. González, M. (11/06/2012) El control Interno, en línea disponible en <<http://gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/ctinmegp.htm>
2. Zarramera, Arelis. (16 Abril 2012) Propuesta de un diseño de sistema automatizado para el control de inventario. [En línea] Disponible en: <<http://www.monografias.com/trabajos71/disenosistema-automatizado-control-inventario/disenosistema-automatizado-controlinventario.shtml#resumena>.

ANEXOS

Anexo Nº 1

Ilustración: Instalaciones de la compañía

HANGAR PEQUEÑO



Fuente: Trasportes Aéreos Orientales T.A.O
Tomado por: Yhadira Flores y Quetty Álvarez

Anexo Nº 2

Ilustración: Instalaciones de la compañía

INSTALACIONES



Fuente: Trasportes Aéreos Orientales T.A.O
Tomado por: Yhadira Flores y Quetty Álvarez

Anexo Nº 3

Ilustración: Instalaciones de la compañía

HANGAR GRANDE



Fuente: Trasportes Aéreos Orientales T.A.O
Tomado por: Yhadira Flores y Quetty Álvarez

Anexo Nº 4

Ilustración: Oficina de Mantenimiento

INGRESO A LA OFICINA DE MANTENIMIENTO



Fuente: Trasportes Aéreos Orientales T.A.O
Tomado por: Yhadira Flores y Quetty Álvarez

Anexo Nº 5

Ilustración: Estante repuestos aviones

BODEGA DE REPUESTOS



Fuente: Trasportes Aéreos Orientales T.A.O
Tomado por: Yhadira Flores y Quetty Álvarez

Anexo Nº 6

Ilustración: Estante repuestos aviones

REPUESTOS



Fuente: Trasportes Aéreos Orientales T.A.O
Tomado por: Yhadira Flores y Quetty Álvarez

Anexo Nº 7

Ilustración: Estante de repuestos

CAJAS CODIFICADAS



Fuente: Transportes Aéreos Orientales T.A.O
Tomado por: Yhadira Flores y Quetty Álvarez

Anexo Nº 8

Ilustración: Taller de Mantenimiento

TALLER



Fuente: Transportes Aéreos Orientales T.A.O
Tomado por: Yhadira Flores y Quetty Álvarez

Anexo Nº 9

Ilustración: Taller de Mantenimiento

CAJAS DE HERRAMIENTAS



Fuente: Transportes Aéreos Orientales T.A.O
Tomado por: Yhadira Flores y Quetty Álvarez

Anexo Nº 10

Ilustración: Taller de Mantenimiento

CAJAS DE HERRAMIENTAS



Fuente: Trasportes Aéreos Orientales T.A.O
Tomado por: Yhadira Flores y Quetty Álvarez

Anexo Nº 11

Ilustración: Taller de Mantenimiento

TALLER



Fuente: Traspotes Aéreos Orientales T.A.O
Tomado por: Yhadira Flores y Quetty Álvarez