

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE QUITO

CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Tesis previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TÍTULO:

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
PARA LA EMPRESA SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A. DE LA
CIUDAD DE QUITO.

AUTORA:

DIANA CAROLINA PILCO DELGADO

DIRECTORA:

ING. VERÓNICA SÁNCHEZ

Quito, Mayo de 2012

Quito, Mayo de 2012

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Yo, Diana Carolina Pilco Delgado, declaro que todos los conceptos desarrollados en el trabajo de investigación DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA EMPRESA SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A. DE LA CIUDAD DE QUITO, los análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de elaboración y responsabilidad de la autora.

Diana Pilco Delgado
171972087-0

Quito, de Mayo de 2012.

DEDICATORIA

Este trabajo de tesis está enteramente dedicado a mi madre. Gracias por atreverse a confiar en mí; es obvio que sin usted este sueño nunca hubiera podido ser completado. Sencillamente, usted es la base de mi vida por lo cual le estaré agradecida. Realmente no hay palabras que puedan expresar lo mucho que le agradezco.

AGRADECIMIENTO

Por esta tesis, pero sobretodo, por estos cinco años que compartimos:

A Dios, por demostrarme tantas veces su existencia y con ello darme fuerzas para salir delante de cada tropiezo.

A mi madre y hermanos, por su determinación, entrega y humildad que me han enseñado tanto, por el perfecto ejemplo del amor eterno que siempre alimentó mi alma.

A mis amigos, los que han pasado y sobretodo, los que se han quedado, porque todos ustedes han sido tantas veces parte de mi vida, la han marcado de alguna manera y me han abierto los ojos al mundo.

A todos los integrantes de la empresa SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A que de alguna manera colaboraron con la elaboración de este proyecto, y por tomar en cuenta lo propuesto y aplicarlo en la organización.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Declaratoria de responsabilidad
Dedicatoria
Agradecimiento
Resumen Ejecutivo

1. DEFINICIÓN Y PRINCIPIOS BÁSICOS -----	10
1.1. Concepto de Sistema -----	10
1.2. Concepto De Gestión-----	10
1.3. Sistema de Gestión Administrativo-----	10
1.3.4. Etapas para la creación de un Sistema de Gestión Administrativo. -----	13
1.5. Gestión Enfocada a Procesos -----	21
1.5.3. Objetivos de la Gestión por Procesos. -----	24
1.6. Cadena de Valor -----	30
1.6.1. Identificación de las Actividades de Valor -----	31
1.7. Manual de Procedimientos. -----	33
1.7.1. Objetivos y Políticas del Manual de Procedimientos. -----	34
1.7.2. Contenido del Manual de Procedimientos. -----	34
1.7.3. Manual de Procedimientos y Control Interno. -----	36
1.8. Fundamentos del Control Interno -----	37
1.8.2. Elementos del Control Interno -----	37
1.8.3. Objetivos del Control Interno -----	39
1.8.4. Importancia del Control Interno.-----	40
1.8.5. Clases de Control Interno. -----	41
1.9.1 Tipos de Indicadores para la Evaluación de un Sistema de Gestión Administrativo.-----	43
1.9.1.1. Indicadores de Gestión Cualitativos -----	43
1.9.1.2. Indicadores de Gestión Cualitativos-----	44
1.10. Sistema de Gestión Financiera -----	44
1.11. Funciones de un Sistema de Gestión Financiero-----	45
1.12. Objetivos del Sistema de Gestión Financiero.-----	46
1.12.1. Etapas para la elaboración de un Sistema de Gestión Financiero. -----	47
1.13. Análisis Financiero.-----	48
1.13.2. Tipos de Análisis Financiero-----	48
1.14. Principales Indicadores Financieros-----	49
2. LA EMPRESA -----	52
2.1.1. Antecedentes de la Compañía “Sistemas y Servicios Luís Bone S.A.” -----	52
2.1.2. Constitución de la Compañía-----	52
2.1.3. Normas, Leyes y Organismos que Rigen a la Compañía. -----	54

2.1.4. Plan Organizacional de la Empresa “Sistemas y Servicios Luis Bone S.A.”-----	60
2.1.5. ANÁLISIS FODA-----	65
2.1.5.1. ANÁLISIS FODA ADMINISTRATIVO-----	70
2.1.5.2. ANÁLISIS FODA ADMINISTRATIVO-----	70
2.1.6 DIAGRAMA CAUSA - EFECTO -----	73
2.1.7. Objetivos Estratégicos -----	75
2.1.8. Plan de Acción -----	75
3. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO. -----	80
3.3.1. Políticas de Gerencia Propuestas.-----	88
3.3.2. Políticas de Control Interno Propuestos. -----	88
3.3.3. Políticas para Reclutamiento del Personal Propuestas -----	89
3.3.5. Reglamento Interno de Conducta Propuesto-----	98
3.4.4. Flujograma propuesto para el Reclutamiento de Personal. -----	107
3.5. Indicadores Cualitativos Propuestos para el Análisis en la Empresa “Sistemas Y Servicios Luis Bone S.A.”.....	108
4. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA -----	136
4.9.1. Método de aplicación de las Razones Financieras para el nuevo Sistema de Gestión Financiero para la empresa Sistemas y Servicios Luis Bone S.A. -----	172
5. VALIDACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE LA EMPRESA “SISTEMAS Y SERVICIOS LUÍS BONE S.A.” -----	174
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES -----	193
6.1.1. Conclusiones -----	194
6.1.2. Recomendaciones-----	195

RESUMEN EJECUTIVO

Las empresas precisan avanzar conforme a las técnicas más actuales de la administración, siendo el recurso humano la base para fortalecer su actividad económica y productiva, la presente investigación buscará exponer una herramienta necesaria para elevar los niveles de eficiencia y eficacia, a través de la evaluación de resultados para la consecución de metas relacionadas en torno al Sistema de Gestión Administrativo y Financiero para la empresa Sistemas y Servicios Luis Bone S.A.

Aunque la organización se ha mantenido en un adecuado nivel competitivo dentro del mercado, la empresa aún no cuenta con sistemas tanto Administrativos como Financieros definidos, que permitan medir la rentabilidad del negocio e incrementar su productividad, establecidos bajo parámetros y estándares técnicos adquiridos por un personal capacitados, capaz de desarrollarse laboralmente bajo un perfil de competencias diseñado en torno de un programa de desarrollo de Talento Humano.

La propuesta planteada en este trabajo abarcará los principales procedimientos que integrados y sistematizados permitirá tener una herramienta Administrativa – Financiera para que la empresa pueda llegar a tomar decisiones y alcanzar los objetivos propuestos.

El presente trabajo fue realizado en la empresa SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A, dedicada al diseño, elaboración y venta de sistemas contables, abarcando varios segmentos empresariales (empresas grande, medianas y pequeñas), los usuarios del sistema se encuentran ubicados dentro y fuera del país.

SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A, es una empresa relativamente nueva en el mercado, sin poseer bases administrativas y financieras establecidas formalmente, se ha visto afectado en alguna toma de decisiones realizadas por los directivos de la entidad y ha limitado a la organización al momento de incursionar efectivamente en el mercado:

En el capítulo I se da a conocer algunos términos técnicos importantes como: concepto de administración, finanzas, gestión enfocada en la organización, manual

de procedimiento, principales indicadores financieros, entre otros términos que va a permitir comprender ampliamente el tema presentado y facilitarán el diagnóstico de la información presentada.

Capítulo II, como en toda problemática estudiada, es necesario tener conocimiento claro de la realidad empresarial de SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A, ya que con esto se podrá emitir comentarios más acertados para poder ayudar a la resolución de los problemas detectados.

La propuesta del sistema de gestión administrativo para la empresa SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A se encuentra en el capítulo III del presente trabajo, esta propuesta se logró realizar previo a los conocimientos expuestos en los capítulos anteriores: Es de vital importancia en cualquier tipo de negocio tener claro hacia dónde se desea llegar, cuál va a ser la parte fundamental de la entidad y encaminarse a la consecución de los objetivos planteados, sin unas correctas bases administrativas la entidad y los miembros de éstas no lograrán conseguir lo propuesto y por más acciones correctivas que se realicen, la organización no irá a ningún lado.

Tanto la parte administrativa como la financiera de una entidad son de vital importancia para encaminarla a la incursión correcta del mercado y prestación de servicios de calidad, por lo que se realizaron comparaciones de la estructura financiera de la empresa SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A, llegando a proponer un sistema de gestión financiero, expresado en el capítulo IV del presente trabajo.

En el capítulo V se analiza si la aplicación del sistema de gestión administrativo y financiero propuesto a la entidad, es apto y viable para los fines estudiados, para verificar si es correcto o no realizar una retroalimentación en todos los ámbitos analizados, se presenta algunas formas para validar el sistema propuesto, y con esto llegar a conocer si su utilización en la organización va a ayudar a la empresa a ser eficiente y efectiva.

Con la información encontrada y analizada en los capítulos anteriores, se puede emitir una opinión razonable sobre la problemática y las respectivas conclusiones encontradas, todo esto se encuentra expresado en el capítulo VI

CAPÍTULO I

1. DEFINICIÓN Y PRINCIPIOS BÁSICOS

1.1. Concepto de Sistema

“Es una herramienta que posee la empresa como ayuda en las actividades de su gestión, aportando las bases para medir, evaluar, orientar su funcionamiento.”¹

1.2. Concepto De Gestión

La gestión “hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo, llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación.”² Una óptima gestión administrativa y financiera no busca sólo hacer las cosas mejor, lo realmente importante es optimizar las actividades y recursos, y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

Es importante tener en cuenta en este concepto que ninguna empresa puede subsistir si no posee algún tipo de beneficio, por lo que siempre se debe mantener cierto nivel de competencia con las otras empresas que se dedican a fabricar y elaborar productos similares a los nuestros. El concepto de gestión se mueve en un ambiente en el cual, por lo general, los recursos disponibles son escasos, y en base a esto, la persona encargada de la gestión debe aplicar diferentes fórmulas para que de esta manera se logren persuadir y motivar constantemente a todas las fuentes del capital empresarial, con el objetivo de lograr que las mismas apoyen todos los proyectos que la empresa planea emprender.

1.3. Sistema de Gestión Administrativo

“Es un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que permita trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su continuidad.”³ Para la elaboración

¹ POUSA Lucio; Sistema de Gestión; Ideas propias editorial; 2006; España.

² <http://definicion.de/gestion/>

³ <http://mejoratugestion.com/mejora-tu-gestion/que-es-un-sistema-de-gestion/>

de este tipo de sistemas, se establecen cuatro etapas importantes, un proceso circular ya que a la medida que el ciclo se repita se logrará lo planeado.

1.3.1. Funciones del Sistema de Gestión Administrativo.

- Es utilizado para evitar ciertas anormalidades dentro de la empresa, como desvíos indeseables o comportamientos no aceptados por el personal al momento de realizar sus actividades.
- Dar soporte en la planificación y control de las actividades empresariales.
- Gestionar el sistema de información contable (contabilidad financiera y analítica).
- Detectar y anticipar las necesidades de financiación de la empresa y a su vez seleccionar la combinación de fuentes de financiación que permitan satisfacer las mismas de la forma más eficiente.
- Analizar desde el punto de vista administrativo las decisiones de la empresa en cuanto a: inversiones, políticas comerciales, precios de los productos, presupuestos, etc.

1.3.2. Objetivos del Sistema de Gestión Administrativa. ⁴

- Optimizar el proceso de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.
- Mejorar los productos o servicios que se ofrece al cliente.
- Establecer procedimientos de seguimiento o control de los procesos internos y los productos o servicios, de tal forma que se facilite la toma de decisiones.

⁴ <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1442/2/Capitulo%201.pdf>

- Atribuir responsabilidades a los diferentes empleados mediante el establecimiento de objetivos y su posterior cumplimiento.
- Controlar la evolución de la empresa desde un punto de vista de valores económicos e indicadores de gestión.
- Establecer un sistema de planificación estratégica en la empresa a largo plazo.
- Optimizar el funcionamiento interno del sistema de información de la organización.
- Desarrollar el sistema de control mediante una evaluación del control de gestión que permita medir los aspectos clave del negocio.
- Medir la eficacia en la gestión de las estructuras jerárquicas y funcionales de la empresa

1.3.3. Importancia del Sistema de Gestión administrativo

Un sistema de gestión administrativo representa un papel muy importante dentro de las funciones que realiza una empresa, debido a que se utilizan diversos tipos de herramientas y técnicas que ayuden al desarrollo en forma eficiente y oportuna sobre el desarrollo de las mismas, las cuales se verán reflejadas en la satisfacción de los clientes hacia la organización.

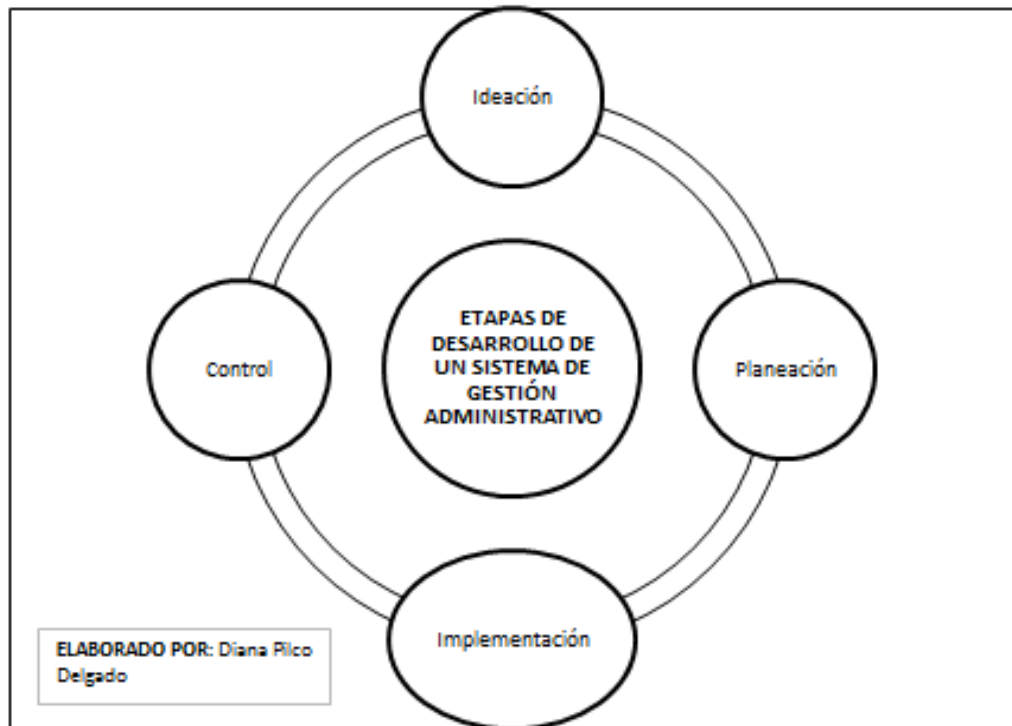
Además el sistema de gestión administrativo permite que la organización se fortalezca ante los diferentes cambios y problemáticas del entorno que la rodea.

“Permiten optimizar la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la calidad en el servicio prestado, también permite disminuir los tiempos empleados en los trámites y consultas, así como, una mayor calidad en el servicio ofrecido”.⁵

⁵ <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/352.0072-C277d/352.0072-C277d-Capitulo%20I.pdf>

1.3.4. Etapas para la creación de un Sistema de Gestión Administrativo.

2. GRÁFICO 1: Etapas del Sistema de Gestión Administrativa



ETAPA DE IDEACIÓN: El objetivo de esta etapa es trabajar en la idea que guiará los primeros pasos del proceso de creación que se logrará con el sistema de gestión propuesto.

Existen varias metodologías para lograrlo:

- **LLUVIA DE IDEAS:** El proceso consiste en generar ideas sin restricciones, pero que tengan cercanía al tema que se está tratando, una vez que se tiene un listado adecuado, se procede a analizar las ideas y a pulir su cercanía lo que realmente se quiere. La idea de este proceso es que ayude a definir el objetivo que se quiere alcanzar.

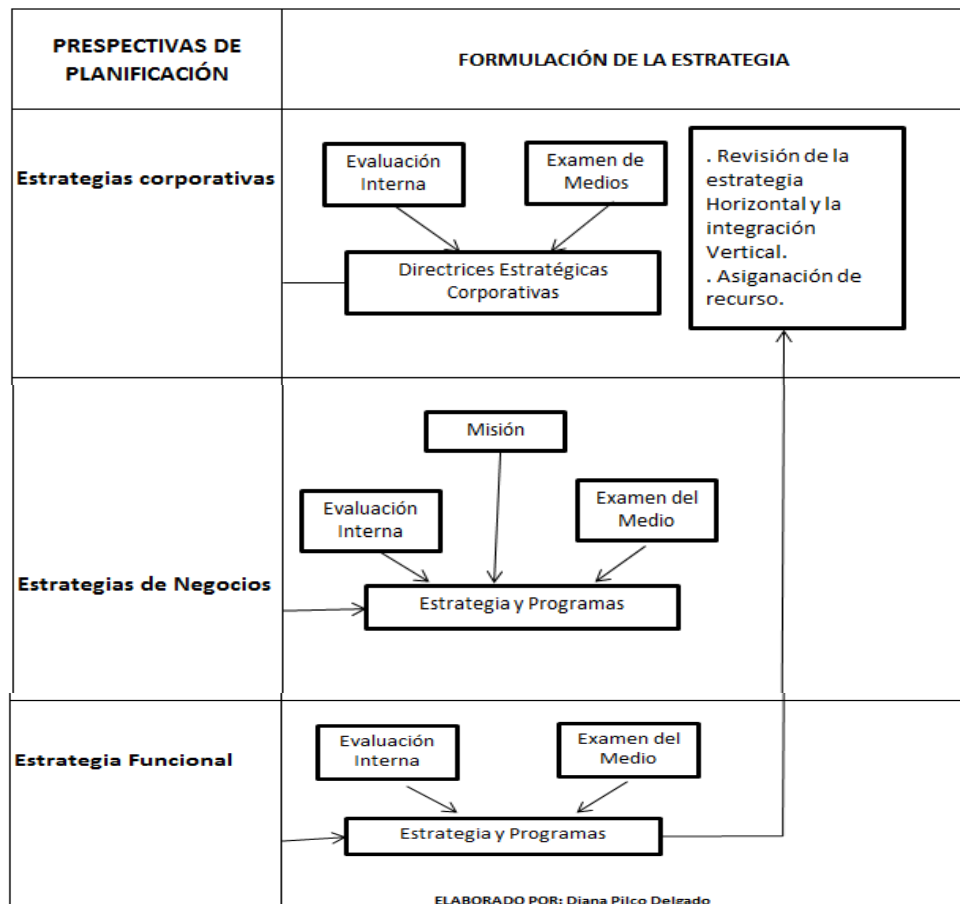
ETAPA DE PLANEACIÓN: La planeación constituye una etapa fundamental y el punto de partida de la acción directiva, ya que supone el establecimiento de sub-

objetivos y los cursos de acción para alcanzarlos. En esta etapa se definen las estrategias que se utilizarán, la estructura organizacional que se requiere, el personal que se asigna, el tipo de tecnología que se necesita, el tipo de recursos que se van a utilizar y la clase de controles que se van a aplicar en todo el proceso.

El proceso de planeación depende de las características particulares de cada organización, existen tres perspectivas básicas comunes:⁶

- Estrategia Corporativa de negocios y funciones.
- Estrategia para el Liderazgo competitivo.
- Estrategia para la visión de resultados.

Esquema de un proceso Formal de Planificación



⁶ HAX Arnoldo y MAJLUF Nicolás; Esquema de un proceso formal de planificación estratégica; Editorial Dolmen;2008

El proceso de planificación contiene un número determinado de etapas que hacen de ella una actividad dinámica, flexible y continua, considerándose como un examen externo (Oportunidades y Amenazas), la evaluación Interna (Fortalezas y Debilidades), concluyendo con la definición de una postura competitiva sugerida (Objetivos y Metas).

ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN: Se entiende por gestión “la acción y efecto de administrar, se refiere a la dirección que toman las decisiones y acciones para alcanzar los objetivos trazados.”⁷

Es importante destacar que las decisiones y acciones que se toman para llevar adelante un propósito, se sustentan en los mecanismos o instrumentos administrativos.

ETAPA DE CONTROL: Es una función administrativa, esencialmente reguladora, que “permite verificar, palpar, medir o evaluar, si la actividad, proceso, unidad de sistema, están cumpliendo su objetivo o alcanzando los resultados esperados.”⁸

Es importante destacar que la finalidad del control, es la detección de errores, fallas o diferencias encontradas, en relación a un planteamiento inicial, para su corrección o prevención, por ende, el control debe estar relacionado con los objetivos definidos inicialmente, debe permitir la medición y cuantificación de resultados, la detección de desviaciones y el establecimiento de medidas correctivas y preventivas.

1.4.2. Tipos de Sistemas de Gestión Administrativos.

1.4.2.1. Sistema de gestión empresarial.

Este tipo de sistemas están basados en la premisa que puntualiza que “cada eslabón de la cadena de producción puede ser llevado a cabo de la manera más eficaz con un sistema que integre a los trabajadores con las máquinas”⁹.

⁷ <http://es.thefreedictionary.com/gesti%C3%B3n>

⁸ www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml

Para ello se ha desarrollado una diversidad de programas de computación especializados, que permiten gestionar bases de datos, planificación, procedimientos, toma de decisiones, y cada una de las funciones propias de una empresa y de sus empleados. Con el fin de lograr una eficaz productividad, y debido a la importancia que posee el manejo de información en las empresas, se utilizan las herramientas propias de los sistemas de gestión empresarial, que permiten controlar, planificar, organizar y dirigir cada uno de los eslabones de la cadena productiva.

Debido a la relevancia que posee la información real y a tiempo en las empresas, es uno de los aspectos fundamentales en los que se basan los sistemas de gestión empresarial, la cual debe responder a una serie de cuatro puntos básicos para que logre ser útil en el desarrollo de la productividad de cada organización. En principio, los datos utilizados deben ser totalmente verdaderos, y ofrecer un fiel reflejo de la realidad, por lo cual es imprescindible contar con información de calidad.

No obstante, cabe destacar que sólo es útil aquella información de real relevancia, ya que los datos irrelevantes no sólo son innecesarios sino que también pueden llegar a provocar una mala decisión.

1.4.2.2 Sistema de gestión integrada.

La gestión integrada no es más que una nueva forma de enfocar las actividades de una organización para gestionar integralmente las variables calidad, ambiente, seguridad y salud ocupacional, y responsabilidad social corporativa, teniendo como propósito el logro de una política integrada de gestión. Es una forma de responder a las nuevas exigencias técnicas en los mercados nacionales e internacionales.

Varias son las normas internacionales relacionadas con sistemas de gestión:

- Gestión de la calidad: norma ISO 9001.
- Gestión ambiental: norma ISO 14001.

⁹ MARTÍNEZ GUILLÉN María del Carmen, La Gestión Empresarial Objetivos, Equilibrio y Valores, Díaz de Santos S.A, 2003, Juan Bravo 3-A Madrid España.

- Gestión de la prevención de riesgos laborales: especificaciones OSHAS 18001. ¹⁰

En resumen, la gestión integrada es una exigencia técnica que se verá cada vez más solicitada en las organizaciones. Las empresas pueden ver en esta exigencia una oportunidad para desarrollar capacidades que le permitan emprender una gestión sostenible desde todo punto de vista: calidad, ambiente, seguridad, responsabilidad social, salud y negocios. Las normas son un instrumento para apoyar a la organización en dichos esfuerzos.

1.4.2.3. Sistema de Gestión Integrada de Salud y Seguridad

La creación e implantación de una cultura de salud y seguridad en la empresa está soportada por una serie de razones de contenido ético, legal y económico que suponen además una mejora de la productividad y de la competitividad de la empresa. Para establecer un sistema organizativo que posibilite acciones eficaces en esta materia se han emitido normas que persiguen en líneas generales el cumplimiento de objetivos.

Las normas más extendidas son: OSHAS 18001, y BS 8800, las cuales se han desarrollado sobre la base de una posible integración con el Sistema de Gestión medioambiental, y en todo caso, aprovechando los beneficios de su estructura y funcionamiento demostrado.

Beneficios de la Integración

Existen beneficios planteados y demostrados en la integración de los Sistemas de Gestión de Calidad, Medio Ambiente, Salud y Seguridad. Entre ellos se pueden destacar los siguientes:¹¹

- Desarrolla la sinergia

¹⁰ FREIRE SANTOS José Luís, ALCOVER DÍAZ Roberto, ZABALA Alfonso Ignacio; La nueva ISO 9000:2000; Análisis Comparativo con la ISO 9000:1994;; FC Editorial. Fuente: norma NMX-CC-9000-IMNC-2000 Vocabulario (ISO 9000:2000)

¹¹ <http://www.gestion-calidad.com/sistema-gestion-integrada.html>

- Posibilita la participación de toda la Dirección y mandos
- Mejora la eficacia
- Racionaliza el programa de auditorías
- Análisis y reducción de costes
- Refuerza la cultura de calidad total
- Utilización eficaz de los recursos
- Reduce los trabajos administrativos
- Evita duplicidad de esfuerzos
- Crea una visión global de la organización
- Mejora la información y comunicación
- Identifica y desarrolla objetivos comunes

1.4.2.4. Sistema de Gestión de Calidad

Calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos, por ende, un sistema de gestión de la calidad es la forma en la que una empresa o institución dirige y controla todas las actividades que están asociadas a esta. Es una forma de trabajar, mediante la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Para lo cual planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas.

Las partes que componen el sistema de gestión son:¹²

- Estructura organizativa.
- Planificación de la calidad.
- Procesos de la organización.
- Recursos que la organización aplica a la calidad.
- Documentación que se utiliza.

¹² <http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml>

Que una empresa tenga implantado un sistema de gestión de la calidad, sólo quiere decir que esa empresa gestiona la calidad de sus productos y servicios de una forma ordenada, planificada y controlada.

Beneficios

- Mejora continua de la calidad de los productos y servicios que ofrece.
- Atención amable y oportuna a sus usuarios,
- Transparencia en el desarrollo de procesos.
- Asegurar el cumplimiento de sus objetivos, en apego a leyes y normas vigentes.
- Reconocimiento de la importancia de sus procesos e interacciones.
- Integración del trabajo, en armonía y enfocado a procesos.
- Adquisición de insumos acorde con las necesidades.
- Delimitación de funciones del personal.
- Aumento de beneficios
 - Aumento del número de clientes.
 - Motivación del personal.
 - Fidelidad de los clientes
 - Organización del trabajo.
 - Mejora de las relaciones con los clientes.
 - Reducción de costes debidos a la mala calidad.
 - Aumento de la cuota de mercado.

1.4.2.5. Sistema de Gestión en la Prevención de Riesgos Laborales

“La prevención de riesgos laborales es una materia cuyo creciente interés responde a una realidad social preocupante: los accidentes laborales”¹³. Según las estadísticas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales, se registraron un total de 931.813 accidentes de trabajo con baja. Esta cifra se ha reducido año tras año, contabilizándose 423.772 accidentes de trabajo y enfermedades profesionales en

¹³ Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador, Estadística de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales, Enero - Marzo 2008.

2009, y 310.147 en 2010. Esto no hubiera sido posible sin la actual reglamentación en materia de Prevención de Riesgos Laborales.

La normativa relativa a esta materia tiene como objetivo principal la protección y la prevención de la seguridad y la salud de los trabajadores en el trabajo. Pretende cambiar la mentalidad de la empresa y, por lo tanto, de los empresarios o gestores de las mismas. Su principal objetivo es conseguir lo que se denomina el concepto de Seguridad integral, es decir, que las empresas tengan integrado, dentro de su Plan de Empresa, un Plan de Prevención de Riesgos Laborales dotado de suficientes recursos materiales y humanos. Además, vuelca sobre el empresario la responsabilidad última y absoluta sobre esta materia, y es éste quien tiene que organizarla y distribuirla dentro de la entidad.

Todos los empleados, dentro de sus responsabilidades, han de tener competencias y responsabilidades definidas en el Plan de Prevención de Riesgos Laborales. Esto implica, por lo tanto, planes de formación, información y comunicación, en materia preventiva principalmente, que consigan la implicación de todos los empleados. Para facilitar este aspecto, especialmente en la comunicación entre el gerente y el trabajador existen los delegados de prevención y los Comités de Seguridad y Salud.

Factores de Riesgo

Condiciones de seguridad: Son aspectos materiales del trabajo que pueden dar lugar a accidentes como maquinaria, equipos y el propio lugar de trabajo.

Medio ambiente físico de trabajo: radiaciones, ruidos, ventilación, humedad.

Contaminantes químicos y biológicos: Aerosoles, vapores, virus, polen. Carga de trabajo, ya sea física como cargas pesadas, estáticas o en movimiento, o psíquicas como responsabilidades, monotonía.

Organización del trabajo, derivados de la organización del trabajo: jornadas, relaciones personales, estilo de mando.

Normalmente no se tiene sólo un factor de riesgo sino que conviven varios al mismo tiempo y para poder realizar un estudio de estos factores no se puede llevar a cabo

por un único profesional. Las disciplinas o técnicas específicas de la prevención de riesgos laborales en las que existen especialistas y en las que normalmente se agrupan estos riesgos son:

- *Seguridad Laboral*: Su función es evitar los accidentes de trabajo que aparecen por las malas condiciones de seguridad en el trabajo. Prevenir los factores de riesgo mediante la creación de medidas, normas y señales y buscar el origen del accidente son sus dos funciones fundamentales.
- *Higiene Industrial*: Se desarrolla en el medio ambiente físico, en el lugar de trabajo, evitando los contaminantes que pueden afectar a la salud de los trabajadores. Es una disciplina de prevención de exposición a contaminantes biológicos y químicos.
- *Ergonomía y Psicología aplicada*: La Psicología actúa sobre los factores psíquicos y sociales y la Ergonomía trata de evitar los efectos negativos en la salud por las malas condiciones de trabajo. Su función es conseguir un trabajo más seguro y eficaz adaptando el trabajo a las condiciones fisiológicas y psicológicas de las personas. Aquí entra desde la disposición de la luz hasta las relaciones entre compañeros.
- *Medicina del Trabajo*: Es una especialidad médica enfocada a patologías derivadas directamente del entorno laboral. Tiene tanto una función curativa como una función preventiva o protectora. También se encarga de adaptar el trabajo al hombre y de mejorar las condiciones de trabajo.

1.5. Gestión Enfocada a Procesos

El alto desarrollo del mundo industrial ha llegado a niveles de saturación de algunos productos, que sumado a la liberalización del comercio internacional, nos lleva a que solo los mejores puedan subsistir en mercados contraídos y de alta competencia. El poder ha pasado de la oferta a la demanda convirtiendo al cliente, cada vez más exigente, en la razón de ser de cualquier negocio. Dentro de este marco, “la gestión por procesos da un enfoque total al cliente externo desplegando al interior de la

compañía sus necesidades y sus expectativas”¹⁴, siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio.

La Gestión por procesos llega a la calidad, lo que el cliente espera recibir por lo que está dispuesto a pagar en función del valor percibido. Desde este punto de vista la calidad equivale a la orientación de la empresa hacia el cliente; por lo que la gestión por procesos se presenta como un sistema de gestión de la calidad apuntado a la calidad total.

La gestión tradicional ha estado orientada al efecto, el beneficio, olvidando su principal causa inmediata: Contar con clientes satisfechos y fieles. Cada persona concentra su esfuerzo en la tarea que tiene asignada, tratando de hacerla conforme a las instrucciones y especificaciones recibidas, pero con poca información con relación al resultado final de su trabajo. Aún en los procesos fabriles no es extraño que un productor no sepa, al menos claramente, cómo contribuye su trabajo al producto final. La empresa es un sistema de sistemas, cada proceso es un sistema de funciones y las funciones o actividades se han agrupado por departamento o áreas funcionales. La gestión por procesos consiste, pues, en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza. Los sistemas coordinan las funciones, independientemente de quien las realiza. Toda la responsabilidad de la transacción es de un directivo que delega, pero conservando la responsabilidad final del buen fin de cada transacción. La dirección general participa en la coordinación y conflictos entre procesos pero no en una transacción o proceso concreto, salvo por excepción.

1.5.1. Clasificación de los Procesos.

Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso, por lo que es necesaria su clasificación, para tener un amplio conocimiento de los mismos.

¹⁴ PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO José; Gestión por Procesos; 4ta Edición; Asociación española para la Calidad AEC. Pág. 143.

1.5.1.1. Procesos Claves

Son los que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos siendo críticos para el éxito del negocio, por lo que son responsabilidad de la dirección y no permiten ambigüedades.

1.5.1.2. Procesos Estratégicos

Soportan y despliegan las políticas y las estrategias de la organización, proporcionando directrices y límites al resto de los procesos. Son procesos estratégicos los relacionados con planificación, desarrollo de la visión, misión y valores, relaciones externas y marketing.¹⁵

1.5.1.3. Procesos Operativos

Supone el cómo o la manera en que la empresa debe realizar las cosas y expresa la capacidad de aprendizaje e innovación en el tiempo que esta tiene, constituyendo un valor añadido a la empresa. Son los relacionados con producción, diseño de productos o servicios, entrega de productos y servicios, gestión de proveedores y clientes.

1.5.1.4. Procesos de Apoyo

Dan soporte y recursos a los procesos operativos, como talento humano, formación, informática, financiero, alianzas.

1.5.2. Características de la Gestión por Procesos.¹⁶

- Analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la Empresa.
- Reconocer la existencia de los procesos internos relevantes.

¹⁵ Fuente: Normalización y Certificación Electrónica A. C., NYCE

¹⁶ PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO José; Gestión por Procesos; 4ta Edición; Asociación española para la Calidad AEC. Pág. 145.

- Identificar las necesidades de cliente externo y orientar a la Empresa hacia su satisfacción.
- Entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos y aquella enfocada a los departamentos o a las funciones.
- Asignar responsabilidades personales a cada proceso.
- Establecer en cada proceso indicador de funcionamiento y objetivo de mejora.
- Evaluar la capacidad del proceso para satisfacerlos.
- Mejorar de forma continua su funcionamiento global limitando su variabilidad común.
- Medir el grado de satisfacción del cliente interno o externo, y ponerlo en relación con la evaluación del desempeño personal.

1.5.3. Objetivos de la Gestión por Procesos.

Como un sistema de gestión de calidad que es, el principal objetivo de la Gestión por procesos es aumentar los resultados de la Empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes. Además de incrementar la productividad a través de:

- Reducir los costos internos innecesarios.
- Acortar los plazos de entrega.
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente.

1.5.4. Elementos Principales de la Gestión por Proceso.

- Procesos claves.
- Coordinación y el control de su funcionamiento.
- La gestión de su mejora.

Por lo tanto se puede decir que la finalidad principal de la gestión por proceso es: hacer compatible la mejora de la satisfacción del cliente con mejores resultados empresariales.

Tabla 1.1. Diferencias gestión funcional y por procesos

GESTION POR FUNCIONES	GESTION POR PROCESOS
<ul style="list-style-type: none"> • Departamentos especializados • Departamento forma organizativa • Jefes funcionales • Jerarquía - control • Burocracia - formalismo • Toma de decisiones centralizada • Información jerárquica • Jerarquía para coordinar • Cumplimiento desempeño • Eficiencia: Productividad • Cómo hacer mejor las tareas 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos valor añadido • Forma natural organizar el trabajo • Responsables de los procesos • Autonomía - Autocontrol • Flexibilidad - cambio – innovación • Es parte del trabajo de todos • Información compartida • Coordina el equipo • Compromiso con resultados • Eficacia: competitividad • Qué tareas hacer y para qué

ELABORADO POR: Autora

FUENTE: Kaoru Ishikawa, teórico japonés de la administración de empresas, experto en el control de calidad.

1.5.5. Características de los Procesos

Tal vez sean los objetivos que pueden plantearse la principal característica de la Gestión de Procesos: ¹⁷

- Incrementar la eficacia.
- Reducir costos.
- Mejorar la calidad.
- Acortar los tiempos y reducir, así, los plazos de producción y entrega del servicio.

En la gestión de procesos, otras características que le confieren una personalidad bien diferenciada de otras estrategias y que suponen, en algunos casos, puntos de vista radicalmente novedosos con respecto a los tradicionales. Así, podemos aproximar las siguientes:

- *Identificación y documentación:* Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni se delimiten. Los procesos fluyen a través de distintos departamentos y puestos de la organización funcional, que no suele percibirlos en su totalidad y como conjuntos diferenciados y, en muchos casos, interrelacionados.
- *Definición de objetivos:* La descripción y definición operativa de los objetivos es una actividad propia de la gestión. La característica del enfoque que nos ocupa es definir explícitamente esos objetivos en términos del cliente. Esto permitirá orientar los procesos hacia la Calidad, es decir hacia la satisfacción de necesidades y expectativas.
- *Especificación de responsables de los procesos:* Al estar, por lo común, distribuidas las actividades de un proceso entre diferentes áreas funcionales, lo habitual es que nadie se responsabilice del mismo, ni de sus resultados finales.

¹⁷ Universidad Veracruzana, Manual de Procesos, Región Veracruz-Boca del Río, México, Febrero 16 de 2003

La gestión de procesos introduce la figura esencial de propietario del proceso. El dueño del proceso es una persona que participa en sus actividades. Será esta persona la responsable última, teniendo control sobre el mismo desde el principio hasta el final. Generalmente este papel es asignado a un mando o directivo.

1.5.6. Jerarquía de los Procesos

1.5.6.1. Niveles de Jerarquía del Proceso.

Desde el punto de vista macro, los procesos son las actividades claves que se requieren para manejar y, o dirigir una organización, es necesario mostrar la jerarquía de proceso en la siguiente gráfica:

Esta jerarquía muestra cinco niveles:

- Nivel macro-proceso.
- Nivel proceso.
- Nivel subproceso.
- Nivel actividades.
- Nivel de tareas específicas a realizar en un proceso concreto.

Jerarquía Nivel Macro-proceso: Se trata de una representación global, ya definida, de los procesos que desarrolla la organización en su conjunto. Sería, por tanto, una representación única para todos los procesos integrados dentro del Sistema.

Jerarquía Nivel Proceso: Este nivel corresponde a la representación gráfica de un proceso de atención concreta en un establecimiento. Al tratarse de procesos integrados, “se representa globalmente el proceso en su flujo por los diferentes proveedores de la organización y, por tanto, figurarán los distintos niveles asistenciales implicados en la atención”¹⁸.

¹⁸ VILAR BARRIO José F.; Cómo Mejorar los Procesos en su Empresa, El Control estadístico de procesos herramienta fundamental en el incremento de la Competitividad; Fundación Confemetal.

Jerarquía Nivel Subprocesos: Una vez diseñado el esquema gráfico del conjunto de actividades que componen el nivel proceso, el segundo paso consiste en profundizar un poco más en estos grupos de actividades.

Este nivel necesita generalmente de varios esquemas gráficos que representan los diferentes subprocesos en los que se puede descomponer el proceso integrado que se está representando, su amplitud y características dependen de las particularidades de cada proceso. La representación de las actividades con más detalle y de forma sencilla para facilitar la comprensión del proceso.

Jerarquía Nivel Actividad: Es la representación gráfica a través del diagrama de flujos, en el que se desglosan las actividades de un proceso, a la vez que se muestra la persona que desarrolla la actividad, los tiempos de ejecución o el lugar en el que se realiza la actividad o se entrega el servicio. Cada una de las casillas de este diagrama puede contener, a su vez, otro esquema de flujograma lineal, y así sucesivamente hasta la última jerarquía de nivel de tarea al que se quiera llegar.

1.5.7. Herramienta de los Procesos

Es más fácil alcanzar los resultados esperados cuando se utilizan herramientas apropiadas para el propósito perseguido. Es por ello que proponemos una serie de herramientas que facilitan el logro de los objetivos del sistema procesos eficientes.

Para poder realizar los procesos existen herramientas fundamentales y fáciles de utilizar como:

- Diagrama de Pareto.
- Diagrama Causa-Efecto.
- Histograma.
- Hojas de Cálculos.
- Gráfico de Control.
- Diagrama de Dispersión.
- Estratificación.
- Diagrama de flujo.

- Lluvia de Ideas.
- Los cinco Por qué.
- Diagrama de Gantt.
- Diagrama en Árbol.
- Diagrama de Relación.
- Diagrama Matricial.
- Diagrama de Decisión de Acción.

El personal de la institución debe recibir capacitación para la utilización de las herramientas que le ayuden a realizar su trabajo.

1.6. Cadena de Valor

En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. “El valor se mide por el ingreso total, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y de las unidades que puede vender”¹⁹. Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede a los costos implicados en crear el producto. El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica.

La cadena de valor despliega el valor total de la empresa. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. Estos son los tabiques por medio de los cuales una empresa crea un producto valioso para sus compradores. La cadena de valor del proveedor y del canal también incluyen un margen que es importante aislar para la comprensión de las fuentes de la posición en cuanto a costos de una empresa, ya que el margen del proveedor y del canal son parte del costo total dado al comprador, cada actividad de valor emplea insumos comprados, recursos humanos (mano de obra y administración), y algún tipo de tecnología para desempeñar su función, también crea y usa la información, como los datos del comprador, y estadísticas de fallas del producto. Las actividades de

¹⁹ GIMBERT Xavier; El enfoque estratégico de la empresa: principios y esquemas básicos; Deusto; Alameda de Recalde 27 Bilbao; 2008.

valor también pueden crear activos financieros como inventario y cuentas por cobrar, o compromisos como cuentas por pagar.

1.6.1. Identificación de las Actividades de Valor

La identificación de las actividades de valor requiere el aislamiento de las actividades que son tecnológica y estratégicamente distintas. Las actividades de valor y las clasificaciones contables casi nunca son las mismas. Las clasificaciones contables agrupan a las actividades con tecnologías y separan costos que son parte de la misma actividad.

1.6.1.1. Clasificación de las Actividades de Valor.

Actividades Primarias

Hay cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria. Cada categoría es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la empresa.

- *Logística Interna.* Las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.
- *Operaciones.* Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación.
- *Logística Externa.* Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.
- *Mercadotecnia y Ventas.* Actividades que se asocian con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.

- *Servicio.* Actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

Cada una de estas categorías puede ser de suma importancia para que la empresa tenga ventaja competitiva, dependiendo del sector en el que está trabajando.

Actividades de Apoyo

Las actividades de valor de apoyo implicadas en la competencia en cualquier sector industrial pueden dividirse en cuatro categorías genéricas. Como con las actividades primarias, cada categoría de actividades de apoyo es divisible en varias actividades de valor distintas que son específicas para un sector industrial dado.

- *Abastecimiento.* El abastecimiento se refiere a la función de comprar insumos que serán usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí. Los insumos comprados incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, así como los activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios.
- *Desarrollo de Tecnología:* Cada actividad de valor representa tecnología de conocimientos, procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso. El conjunto de tecnologías empleadas por la mayoría de las empresas es muy amplio, yendo desde el uso de aquellas tecnologías para preparar documentos y transportar bienes a aquellas tecnologías representadas en el producto mismo. Además, la mayoría de las actividades de valor usan una tecnología que combina varias sub-tecnologías diferentes que implican diversas disciplinas científicas.
- *Administración de Talento Humano:* La administración de recursos humanos consiste de las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo compensaciones de todos los tipos del personal. Las actividades de administración de recursos humanos ocurren en diferentes partes de una empresa, como sucede con otras actividades de apoyo, y la dispersión de estas actividades puede llevar a políticas inconsistentes.

- *Infraestructura de la Empresa:* La infraestructura de la empresa consiste de varias actividades, incluyendo la administración general, planificación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. La infraestructura, a diferencia de las otras actividades de apoyo, apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales.

Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo, hay tres tipos de actividad que juegan un papel diferente en la ventaja competitiva:

1. *Directas.* Las actividades directamente implicadas en la creación del valor para el comprador, como ensamble, maquinado de partes, operación de la fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto, búsqueda.
2. *Indirectos.* Actividades que hacen posible el desempeñar las actividades directas en una base continua, como mantenimiento, programación, operación de instalaciones, administración de la fuerza de ventas, administración de investigación, registro de vendedores.
3. *Aseguramiento de calidad.* Actividades que aseguran la calidad de otras actividades, como monitoreo, inspección, pruebas, revisión, ajuste y trabajado.²⁰

1.7. Manual de Procedimientos.

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

Las empresas en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tiene que preparar los procedimientos integrales de procedimientos, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de todas las áreas,

²⁰ http://www.fing.edu.uy/iimpi/academica/grado/adminop/Teorico/AO_8porter2.pdf

generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial. El sistema de control interno aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

1.7.1. Objetivos y Políticas del Manual de Procedimientos.

- El desarrollo y mantenimiento de una línea de autoridad para complementar los controles de organización.
- Una definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada departamento, así como la actividad de la organización, esclareciendo todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinida.
- Un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de organización en el conjunto.
- Un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos basados en datos de registro y documentos contables y diseñados para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos.

Todos los procedimientos que se encuentran dentro del manual deben ser objetivos y técnicamente identificados, dándole la importancia que cada uno merece dentro del proceso productivo u operacional. La existencia de un mecanismo dentro de la estructura de la empresa, conocido como la evaluación y autocontrol que asegure un análisis efectivo y de máxima protección posible contra errores, fraude y corrupción.

1.7.2. Contenido del Manual de Procedimientos.²¹

Los Manuales de Procedimientos son, fundamentalmente, una representación gráfica y una descripción narrativa del conjunto de instrucciones específicas para realizar

²¹ GOMEZ, Guillermo. (1997) Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño. Ediciones McGrawHill. México. Pág. 127

un tipo de trabajo, así como también lo son los formularios que intervienen en los procedimientos.

Los Manuales de Procedimientos deben seguir una serie de lineamientos en cuanto a la forma, por los que se diferencian de los demás tipos de manuales.

Cada página del manual de procedimientos debe contener los siguientes datos:

22

- Logotipo de la empresa en cuestión.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación y extensión (General o específico). De corresponder a una unidad en particular, debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de páginas totales y la correspondiente a la que está en uso.
- Número de revisión (en su caso)
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización; en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse guión o diagonal.

Por otro lado, los Manuales de Procedimientos, se conforman por la siguiente información:

- Portada de Identificación.
- Índice del Manual.
- Introducción.
- Base Legal, (Aquí se especificará la base legal que sea idéntica para todos los procedimientos del manual)
- Objetivo del manual.
- Procedimientos.

²² FRANKLIN, Enrique B. (2002) Organización de Empresas. Análisis, Diseño y Estructura. Ediciones Mc Graw Hill. México.

Cuando se empiezan a describir los procedimientos del 1 al n, entonces se agregan:²³

- Folio de Identificación.
- Índice.
- Base legal (Se coloca dentro de ésta, cuando la base legal de un procedimiento sea diferente al resto de los otros procedimientos).
- Objetivo del Procedimiento.
- Políticas y/o normas de operación.
- Descripción narrativa del procedimiento.
- Diagrama de flujo del procedimiento.
- Formularios y/o impresos.
- Información General.
- Glosario de Términos.
- Índice Temario.

1.7.3. Manual de Procedimientos y Control Interno.

Los manuales de procedimiento, se desarrollan para cada una de las actividades u operaciones que tengan que ver con los procesos administrativos y operativos, de acuerdo con los lineamientos y exigencias establecidas por la ley. Dependiendo de estos elementos la aplicación se daría en el momento de plantear y justificar:

El Establecimiento de Objetivos

- La definición de políticas, guías, procedimientos y normas.
- Evaluación del sistema de organización.
- Limitaciones de autoridad y responsabilidad.
- Normas de protección y utilización de recursos.
- Aplicación de un sistema de méritos y sanciones para la administración de personal.

²³ GOMEZ, Guillermo. (1997) Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño. Ediciones McGrawHill. México. Pág. 127

- Generación de recomendaciones.
- Creación de sistemas de información eficaces.
- Establecimiento de procedimientos y normas.
- Institución de métodos de control y evaluación de la gestión.
- Establecimiento de programas de inducción y capacitación de personal.
- Elaboración de sistemas de normas y trámites de los procedimientos.

“La generación y aplicación de procedimientos son aplicables a cada una de las empresas, en los diferentes artículos referentes al Control Interno”²⁴ se podrá ahondar sobre los temas específicos de cada departamento o sección empresarial.

1.8. Fundamentos del Control Interno

1.8.1. Concepto

“El sistema de control interno o de gestión es un conjunto de áreas funcionales en una Empresa y de acciones especializadas en la comunicación y control al interior de la empresa.”²⁵ Es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el control interno.

El Control Interno por lo tanto no es un evento aislado, es más bien una serie de acciones que ocurren de manera constante a través del funcionamiento y operación de una entidad pública, debiendo reconocerse como un componente integral de cada sistema o parte inherente a la estructura administrativa y operacional existente en la organización pública, asistiendo a la dirección de manera constante, en cuanto al manejo de la entidad y alcance de sus metas se refiere.

1.8.2. Elementos del Control Interno

Los cinco componentes fundamentales del control interno se relacionan entre sí y son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Los mismos son:

²⁴ ÁLVAREZ TORRE Martín G.; Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos; Panorama editorial S.A; México DF; 2006.

²⁵ ESTUPIÑÁN GAITÁN Rodrigo, Control interno y Fraudes, 2da edición, Ecoe Ediciones; Bogotá; 2006.

Ambiente de Control: Marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la conciencia de sus empleados respecto al control interno de la empresa: Es la base de todos los demás componentes del control interno, la efectividad de los controles realizados no puede evaluarse por encima de la integridad y de los valores éticos de la gente que los crea, administra o monitorea; la integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control y afectan al diseño, administración y al monitoreo de los componentes del control interno.

Es esencial que el personal esté preparado para los nuevos cambios que realiza la empresa tornándola más compleja, orientados en partes por la tecnología rápidamente cambiante y por la competencia creciente en el mercado, la educación y el entrenamiento ya sea por instrucción en salones de clase, auto estudio o experiencia en el trabajo debe servir a la gente de una empresa para conservar la buena marcha y mantener un ambiente envolvente, debe también fortalecer las habilidades de la entidad para realizar iniciativa de calidad, el empleo de gente competente y el entrenamiento sobre la marcha no son suficientes hay que mantener un adecuado control interno, para conocer en que está fallando la organización y en que puede mejorar.

Evaluación del Riesgo: 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. Cada entidad enfrenta una variedad del riesgo derivado de distintas fuentes, ya sean estas internas o externas, las cuales deben ser valoradas, una condición previa para la valoración del riesgo es el establecimiento de objetivos, enlazados en niveles diferentes y consistentes internamente

Actividades de Control: las actividades de control son las políticas y los procedimientos que llevan a cabo las instrucciones de la dirección. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones; en éstas incluyen aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, y otras.

Información y Comunicación: hay que 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.

Supervisión: los sistemas de control requieren de un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo; esto se consigue mediante supervisión controlada, evaluaciones periódicas o ambas. 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. 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.

1.8.3. Objetivos del Control Interno²⁶

- Evitar o reducir fraudes.
- Salvaguarda contra el desperdicio.
- Salvaguarda contra la insuficiencia.
- Cumplimiento de las políticas de operación sobre bases más seguras.
- Comprobar la corrección y veracidad de los informes contables.
- Salvaguardar los activos de la empresa.

²⁶ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/ctinmegp.htm>

- Promover la eficiencia en operación y fortalecer la adherencia a las normas fijadas por la administración.

Los objetivos “proporcionan un sentido de dirección, sin ellos los individuos al igual que las organizaciones tienden a la confusión”²⁷, reaccionan ante los cambios del entorno sin un sentido claro de lo que en realidad quieren alcanzar. Nos dicen cómo debe funcionar nuestro sistema, la estructura de la organización, ayudan a evaluar nuestro progreso.

Si los objetivos organizacionales te indican la dirección, hacia dónde ir, el resultado a lograr, los cinco componentes del control interno constituyen caminos para el logro de los objetivos de la organización, de los resultados planificados y el buen funcionamiento de la misma, coincidiendo con los objetivos esenciales de todo proceso de cambio que están enfocados al funcionamiento y los resultados empresariales.²⁸

1.8.4. Importancia del Control Interno.

El control interno puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, y prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a asegurar información financiera, contable y a asegurar que la empresa con las leyes y regulaciones, evitando con esto pérdida de reputación y otras consecuencias.

Puede ayudar a una entidad a cumplir con sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino. Para realizar un buen control interno y que beneficie a la empresa se debe tomar siempre en cuenta el alcance y frecuencia con que se lo realiza, ya que con esto se podrá determinar los cambios ocurridos y los riesgos que éstos conllevan, la competencia y la experiencia de quienes aplican el control interno es muy importante para poner ver los beneficios de éste dentro de la entidad.

La tarea principal del control interno es averiguar el funcionamiento real del sistema, que los controles existan y estén formalizados, que sean aplicados con continuidad,

²⁷ MANTILLA Samuel; Control interno informe COSO; Eco ediciones; cuarta edición; 2007

²⁸ ESTUPIÑÁN GAITÁN Rodrigo, Control interno y Fraudes, 2da edición Ecoe Ediciones; Bogotá; 2006.

como una rutina incorporada a los hábitos de la organización y que resulten aptos para los fines perseguidos por la entidad. La importancia de tener un buen control interno dentro de la entidad está relacionada con las técnicas y metodología que utiliza la persona que lo va a realizar, ya que ayudará a medir la eficiencia y eficacia directamente a través de la comparación con otros sistemas de control que puedan estar siendo utilizados en la organización y que hasta cierto punto resultan buenos para los fines que la entidad se ha propuesto, luego de realizar todos los pasos del control internos en cada área de la entidad, es necesario documentar los resultados ya que con esto se va a incrementar el nivel de la evaluación realizada, y a favorecer a la comprensión del sistema de control aplicado tanto para los clientes internos como para los externos.

Las deficiencias o debilidad del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicados a efectos de que se adopten las medidas correctivas pertinentes en todo su conjunto, favoreciendo a mejorar los procesos de la entidad sometida a este sistema.

1.8.5. Clases de Control Interno.

Tomando en cuenta las áreas de funcionamientos, aunque no existe una separación radical de los controles internos, porque como se dijo antes, el control interno es un todo integrado, y más bien desde un punto de vista didáctico, se ha establecido la siguiente clasificación:

Control Interno Administrativo

Son los mecanismos, procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que llevan a la autorización de transacciones o actividades por la administración, de manera que fomenta la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el cumplimiento de los objetivos y metas programados. Este tipo de control sienta las bases para evaluar el grado de efectividad, eficiencia y economía de los procesos de decisión.

Control Interno Financiero

Son los mecanismos, procedimientos y registros que conciernen a la salvaguarda de los recursos y la verificación de la exactitud, veracidad y confiabilidad de los registros contables, y de los estados e informes financieros que se produzcan, sobre los activos, pasivos, patrimonio y demás derechos y obligaciones de la organización. Este tipo de control sienta las bases para evaluar el grado de efectividad, eficiencia y economía con que se han manejado y utilizado los recursos financieros a través de los presupuestos respectivos.

Control Interno Previo

Son los procedimientos que se aplican antes de la ejecución de las operaciones o de que sus actos causen efectos; verifica el cumplimiento de las normas que lo regulan y los hechos que las respaldan, y asegura su conveniencia y oportunidad en función de los fines y programas de la organización. Es muy importante que se definan y se desarrollen los procedimientos de los distintos momentos del control previo ya sea dentro de las operaciones o de la información a producir.

Los distintos momentos que deben identificarse para desarrollar los procedimientos en todos los niveles que sean necesarios, se refieren al control previo, control concurrente y control posterior interno. No existen unidades administrativas que se encarguen por separado de este tipo de controles, estos están incorporados a los procesos normales que siguen las operaciones; los controles previos se refieren a actividades simples, quizá como preguntarse antes de autorizar la compra de algo, si no existe en los almacenes, o si existe partida presupuestaria para proceder a comprometer los recursos, etc.

Control Interno Concomitante

Son los procedimientos que permiten verificar y evaluar las acciones en el mismo momento de su ejecución, lo cual está relacionado básicamente con el control de calidad.

Control Interno Posterior

Es el examen posterior de las operaciones financieras y administrativas y se practica por medio de la Auditoría Gubernamental; por su aplicación se clasifica en:

- Control posterior interno: Es el examen posterior de las operaciones financieras y administrativas y se practica por medio de la Auditoría Interna de cada organización.
- Control posterior externo: Es el examen posterior de las operaciones financieras y administrativas y es responsabilidad exclusiva del Organismo Superior de Control, a través de la Auditoría Gubernamental.

1.9. Formas de evaluar un Sistema de gestión administrativo.

El mejoramiento de la gestión en las organizaciones es un elemento de gran importancia para lograr los objetivos propuestos, este proceso precisa del diagnóstico sistemático para la elaboración de planes de acción que permitan la eliminación de los problemas existentes en la entidad y en cada departamento en el cual se está aplicando dicho sistema.

Existen varios criterios comunes en la evaluación del desempeño de un sistema de gestión administrativo, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad.

1.9.1 Tipos de Indicadores para la Evaluación de un Sistema de Gestión Administrativo.

1.9.1.1. Indicadores de Gestión Cualitativos

Los indicadores cualitativos hacen referencia a la calidad que tienen los miembros de la organización al prestar un servicio. “Es muy importante tener estos datos en cuenta, pues el no prestarles atención puede costarnos el derrumbe

de nuestros objetivos, pese a un excelente servicio prestado”²⁹.

Ejemplo de indicadores cualitativos:

- Número total de reclamaciones
- Porcentaje de reclamaciones por cliente
- Reclamaciones solventadas
- Reclamaciones pendientes
- Clientes inatendidos

1.9.1.2. Indicadores de Gestión Cualitativos

“Los indicadores cuantitativos son mensurables e implican números”³⁰, son aquellos datos que pueden ser cuantificados numéricamente, los cuales servirán para tomar decisiones, sobretodo en el aspecto financiero, este tipo de indicadores más utilizado por su fácil aplicación.

Ejemplo de indicadores de Gestión Cuantitativos.

- Indicadores de la estructura financiera de la empresa.
- Punto de equilibrio.
- Autofinanciamiento

1.10. Sistema de Gestión Financiera

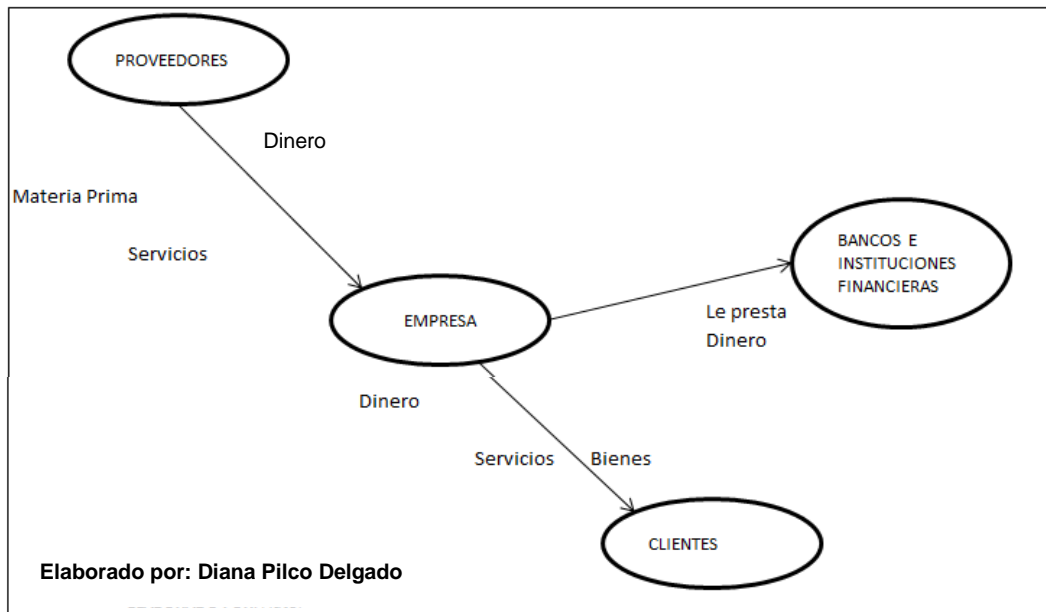
1.10.1. Concepto

Se denomina como sistema de gestión financiero a “todos los procesos que busca conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico o a través de otros instrumentos, la

²⁹ <http://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20070321030130AAgMX0C>

³⁰ <http://ever-uzcategui.over-blog.es/article-indicadores-de-gestion-47050934.html>

gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias³¹



La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y las políticas de los dividendos. A fin de tomar la decisión adecuada, es necesaria una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que los objetivos facilitan un marco para una óptima toma de decisiones financieras.

1.11. Funciones de un Sistema de Gestión Financiero

Las principales funciones que debe cubrir un sistema de gestión financiera son:

- Determinación de las necesidades de recursos financieros.
- Descripción de los recursos económicos de la organización.
- Previsión de los recursos liberados.
- Cálculo de las necesidades de la financiación externa.

³¹ <http://www.monografias.com/trabajos65/gestion-financiera/gestion-financiera.shtml>

- Aplicación lógica de los recursos financieros dentro de la entidad.
- Análisis con respecto a la viabilidad económico y financiera de inversiones.

Una buena gestión financiera no evalúa solamente si se dispone o no hoy de dinero, se trata de planificar, prever una buena gestión a futuro y las probables faltas o excesos de dinero (déficit o superávit).

1.12. Objetivos del Sistema de Gestión Financiero.

El principal objetivo de la gestión financiera es el “evaluar y controlar los costos asociados a los servicios financieros, de tal manera que se ofrezca un servicio de calidad a los clientes con un uso eficiente de los recursos económicos.”³²

Si la organización y/o el cliente no son conscientes de los costos asociados a los servicios no podrá evaluar el retorno a la inversión ni podrán establecer planes consistentes de inversión tecnológica.

- Determinar las necesidades de una correcta utilización de los recursos financieros.
- Obtener financiamiento según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta costos, plazos y otras condiciones).
- Utilización adecuada de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería.
- Realizar análisis financiero de cada una de las cuenta que conforman los estados financieros de la entidad, de tal manera que se pueda obtener información para la toma de decisiones.
- Analizar la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

32

http://itil.osiatis.es/Curso_ITIL/Gestion_Servicios_TI/gestion_financiera/proceso_gestion_financiera/supervision_gestion_financiera.php

1.12.1. Etapas para la elaboración de un Sistema de Gestión Financiero.

En los últimos años las organizaciones se han visto en la necesidad de crear un sistema de gestión financiero, el cual les va a permitir administrar de una manera eficiente los recursos económicos con los que cuenta la entidad.

La gestión financiera ayuda a la realización de análisis, toma de decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha entidad, así ésta integra todas las áreas relacionadas con el logro, utilización y control de los recursos financieros.

A) Exploración y Examen: En toda organización es importante realizar un examen sobre lo que se va a estudiar, con esto se podrá tener una visión mucho más amplia de la organización y por ende conocer las zonas desequilibrantes de la misma, y con esto poder plantear propuestas para el mejoramiento de las mismas.

B) Planeación: “Determinar que se va hacer, decisiones que influyan al esclarecimiento de los objetivos que se desean alcanzar”³³. La planificación financiera busca mantener el equilibrio económico en todos los niveles, por lo cual, se debe tomar en cuenta cuales son las áreas a las que se necesita corregir, los pasos, procedimientos y acciones a seguir para lograrlo.

C) Ejecución: Poner en marcha lo que se ha planificado, para con esto lograr aplicar las estrategias planificadas.

D) Evaluación de Resultados: El propósito fundamental de esta etapa es asegurar el cumplimiento del sistema de gestión financiero propuesto, y la calidad razonable del trabajo desempeñado al momento de la aplicación de los procesos, una supervisión y evaluación adecuada son necesarios en todas las etapas del trabajo, ya que con esto se logrará garantizar el cumplimiento de la propuesta planteada y por ende resultados deseados.

³³ <http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtml>

E) Seguimiento: Vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más exactamente posible a los programas, conocer como se está manejando lo propuesto luego de implementación del sistema de gestión financiero.

1.13. Análisis Financiero.

El análisis financiero consiste en recopilar los estados financieros para comparar y estudiar las relaciones existentes entre los diferentes grupos de cada uno y observar los cambios presentados por las distintas operaciones de la empresa.

La interpretación de los datos obtenidos, mediante el análisis financiero, permite a la gerencia medir el progreso comparando los resultados alcanzados con las operaciones planeadas y los controles aplicados, además informa sobre la capacidad de endeudamiento, su rentabilidad y su fortaleza o debilidad financiera, esto facilita el análisis de la situación económica de la empresa para la toma de decisiones.

1.13.1. Concepto

Es la presentación en forma procesada de la información de los estados financieros de una empresa y que sirve para la toma de decisiones económicas, tales como nuevas inversiones, fusiones de empresas, concesión de crédito, entre otros.

1.13.2. Tipos de Análisis Financiero

1.13.2.1. Análisis Vertical

Se emplea para analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras en forma vertical. Se refiere a la utilización de los estados financieros de un período para conocer su situación o resultados.

1.13.2.2. Análisis Horizontal

Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro. Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si

los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha.

A diferencia del análisis vertical que es estático porque analiza y compara datos de un solo periodo, este procedimiento es dinámico porque relaciona los cambios financieros presentados en aumentos o disminuciones de un periodo a otro. Muestra también las variaciones en cifras absolutas, en porcentajes o en razones, lo cual permite observar ampliamente los cambios presentados para su estudio, interpretación y toma de decisiones.

Los métodos de análisis financiero se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables.

1.14. Principales Indicadores Financieros

Es la proporcionalidad que existe entre una cuenta o grupos de cuentas del balance general, del estado de resultados, o en ambos estados financieros, cuyo resultado se muestra en términos porcentuales y se interpreta como la participación dentro del total.

Las principales diferencias entre razones e indicadores, son:

- Las razones financieras están más asociadas a la liquidez, eficiencia, eficacia, productividad y endeudamiento, en tanto que los indicadores financieros se relacionan con el desempeño, la eficacia, productividad y endeudamiento.
- El balance general está asociado a la liquidez, eficiencia, eficacia y endeudamiento, en tanto que el estado de resultados está asociado a las razones de desempeño, productividad, eficacia.
- El resultado de los indicadores siempre se interpreta en términos porcentuales en cambio las razones en pesos, veces, días, etc.

Indicadores Financieros

FACTOR	INDICADOR	FÓRMULA
LIQUIDEZ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liquidez Corriente 2. Prueba Ácida 	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$ $\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{pasivo corriente}}$
SOLVENCIA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Endeudamiento del activo 2. Endeudamiento Patrimonial 3. Endeudamiento de Activo Fijo 4. Apalancamiento 5. Apalancamiento Financiero 	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$ $\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$ $\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto}}$ $\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$ $\frac{\text{(UAI/Patrimonio)}}{\text{(UAII/Activos Totales)}}$
FACTOR	INDICADOR	FÓRMULA
GESTIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rotación de Cartera 2. Rotación de Activos Fijos 3. Rotación de Ventas 4. Período Medio de Cobranza 5. Período Medio de Pago 	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Ctas X Cobrar}}$ $\frac{\text{Ventas}}{\text{Act. Fijos}}$ $\frac{\text{Vtas.}}{\text{Activo Total}}$ $\frac{\text{Ctas. X Cobrar} * 360}{\text{Vtas}}$ $\frac{\text{Ctas y Dtos X Cobrar} * 360}{\text{Vtas}}$
RENTABILIDAD	<ol style="list-style-type: none"> 1. Margen Bruto 2. Margen Operacional 3. Rentabilidad Neta de Ventas 4. Rentabilidad Operacional del Patrimonio 	$\frac{\text{Vtas Netas} - \text{Cto Vtas}}{\text{Ventas}}$ $\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Vtas}}$ $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$ $\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Patrimonio}}$

Fuente: Finanzas Corporativas II UPS 2010-2011 , Página de la Superintendencia de Compañías del Ecuador 2011
Elaborado por: Autora

UAI = Utilidad Antes de Impuestos

UAII = Utilidad Antes de Impuestos e Intereses

VTAS = Ventas

DTOS = Docuemntos

CTAS = Cuentas

El análisis de las razones e índices financieros, induce al asesor a determinar los problemas fundamentales en cuanto a los resultados obtenidos. Si está por debajo de la calificación lograda por el sector industrial o comercial donde está ubicada, o la meta planeada se convierte en una debilidad y a la postre en un riesgo de no lograr los objetivos, pero si el resultado es igual o superior al valor de comparación se constituye en una fortaleza que hay que mantener para el logro de los objetivos propuestos en el plan de negocios.

CAPÍTULO II

2. LA EMPRESA

2.1. Diagnóstico Situacional

2.1.1. Antecedentes de la Compañía “Sistemas y Servicios Luís Bone S.A.”

Esta empresa nació de la necesidad de cuatro jóvenes egresados de la universidad, los cuales querían empezar con su vida profesional creando su propia empresa; llamada en ese entonces GAPACAR, llegando a brindar un servicio de excelente calidad en el área de Sistemas Contables, con el cual lograron incrementar su clientela. Luego de cuatro años de funcionamiento deciden liquidar la empresa, repartiendo los activos fijos y los clientes en forma equitativa entre los socios y cediendo todas las acciones a uno de ellos, ya que en ese tiempo era muy difícil realizar el proceso de liquidación de las empresas.

En el año 2009, el Ingeniero José Luís Bone González decide crear su propia empresa, dedicándose al mismo campo de acción de la anterior, creando así la empresa “SISTEMAS Y SERVICOS LUIS BONE S.A.”, participando en el diseño, elaboración y comercialización de sistemas contables, para empresas grandes, mediana y pequeña. Estos sistemas son elaborados de acuerdo a las necesidades de cada una de las empresas; sistemas personalizados, los cuales ayudan a cubrir con eficiencia y eficacia el área a la que se dedican. La empresa cuenta con más de 135 clientes a nivel nacional e internacional, logrando así prestar un servicio de calidad y por ende ser conocida en el mercado.

2.1.2. Constitución de la Compañía

En la ciudad de San Francisco de Quito, el día cuatro de Septiembre del 2009, ante el Doctor Enrique Díaz Ballesteros, notario décimo octavo del Cantón Quito comparecen el señor José Luís Bone González y la señorita Sandra Patricia Benalcázar Delgado, para la constitución de la compañía “SISTEMAS Y SERVICOS LUIS BONE S.A.” domiciliada en la ciudad de Quito, teniendo como objeto social:

- a) Desarrollo y elaboración de sistemas Hardware y Software, así como también a su compra y venta, importación y exportación, distribución, asistencia técnica, asesoría tecnológica, reparación, instalación, reinstalación, ensamblaje, mantenimiento preventivo y correctivo.
- b) Elaboración, Diseño e Instalación de Sistemas Contables.

En la actualidad la empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A” se encuentra estructurada de la siguiente manera.

- Ing. Luís Bone Gerente
- Lic. Sandra Benalcázar Presidenta
- Edwin Pilataxi Técnico

Gracias a la información obtenida por medio de una entrevista al Ing. Luis Bone, Gerente de la empresa, supo manifestar que en la estructura actual de la empresa no existe una delimitación ni identificación de actividades que realiza cada cargo, de tal manera que no hay una optimización de recursos en dicho sentido al no seguir un modelo específico para su cumplimiento.

En relación al servicio que la empresa la empresa presta, sus actividades principales se dividen en:

Diseño: luego de que el cliente se ha contactado con la empresa, esta comienza el diseño del Sistema contable de acuerdo a las necesidades del cliente.

Capacitación: Se entrega el Sistema Contable al Cliente y se realiza capacitación a todos los involucrados en el uso del mismo.

Seguimiento: Se realiza el seguimiento respectivo sobre la utilización y funcionamiento del Sistema dentro de la empresa, esta etapa dura aproximadamente tres meses, para con esto poder evitar futuros problemas con los clientes.

2.1.3. Normas, Leyes y Organismos que Rigen a la Compañía.

El Gerente de la empresa supo manifestar también, que la empresa no posee políticas documentadas, ni ninguna clase de criterios por escrito para poder ser aplicados, a falta de asesoría administrativa, es decir, el área administrativa no es tratada con la importancia que se debería, olvidando que ahí radica el crecimiento, proyección y liderazgo de la empresa en el mercado.

La empresa se encuentra registrada en la superintendencia de compañía, como una sociedad anónima, cuyo capital asciende a \$800, dividido proporcionalmente entre los accionistas, José Luís Bone \$720 y Sandra Benalcázar \$80, con un valor nominal de \$1 cada una.

A más de esto, la empresa “SISTEMAS Y SERVICOS LUIS BONE S.A”, se rige a las leyes, normas y reglamentos emitidos por el Gobierno seccional y nacional, como son las del Servicio de Rentas Internas (SRI), las de la Superintendencia de Compañías, etc.

A) *ORGANISMO*: SRI – SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Una entidad técnica y autónoma cuya responsabilidad es la recaudación de tributos internos establecidos por la ley.

Segundo inciso agregado por el Art. 18 de la Ley 99-24, R.O. 181-S, 30-IV-99)

“Son sujetos pasivos del impuesto a la renta las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades, nacionales o extranjeras, domiciliadas o no en el país, que obtengan ingresos gravados de conformidad con las disposiciones de esta Ley. Los sujetos pasivos obligados a llevar contabilidad, pagarán el impuesto a la renta en base de los resultados que arroje la misma”³⁴

En esta entidad las personas naturales o jurídicas deben obtener el RUC o registro único de contribuyentes, mismo que se lo debe inscribir dentro de los 30 días hábiles

³⁴ <http://descargas.sri.gov.ec/download/pdf/leytribint.pdf>

siguientes al inicio de la actividad comercial, cualquier tipo de trámite en esta entidad se lo realiza de manera personal y estos son gratuitos.

Requisitos

- Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de construcción o domiciliación inscrita en el registro mercantil.
- Original y copia de las hojas de datos generales otorgada por la Superintendencia de compañía (datos generales, actos jurídicos y accionistas).
- Original y copia a color de cédula vigente y original del certificado de votación
- Original y copia de la planilla de servicios básicos (agua, luz o teléfono), debe constar el nombre de la sociedad, representante legal o accionista, debe corresponder a uno de los tres últimos meses anteriores a la fecha de inscripción.

Las facturas (comprobantes de venta) deben ser emitidos y entregados aun cuando el comprador no los solicite o exprese que no los requiere, las sociedades y personas obligadas a llevar contabilidad deben emitirlos en todos los casos. (Art. 8)³⁵

LEY: LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO

IMPUESTO A LA RENTA

“Art. 1.- Objeto del Impuesto.- Establécese el Impuesto a la Renta Global que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, de acuerdo con las disposiciones de la presente Ley.”³⁶

1. Los ingresos de fuente ecuatoriana obtenidos a título gratuito u oneroso, bien sea que provengan del trabajo, del capital o de ambas fuentes, consistentes en dinero, especies o servicios.

³⁵ http://www.jezlauditores.com/index.php?option=com_content&view=article&catid=55&id=81&Itemid=71

³⁶ <http://descargas.sri.gov.ec/download/pdf/leytribint.pdf>

2. Los ingresos obtenidos en el exterior por personas naturales ecuatorianas domiciliadas en el país o por sociedades nacionales, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 94 de esta Ley.

Art. 3.- Sujeto Activo (Sustituido por el Art. 21 de la Ley 41, R.O. 206, 2-XII-97).- El sujeto activo de este impuesto es el Estado. Lo administrará a través del Servicio de Rentas Internas.

B) *ORGANISMO*: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

Cuya misión es fortalecer, promover y controlar el desarrollo confiable y transparente de las actividades societarias y del mercado de valores a través de sistemas de regulación.

LEY DE COMPAÑÍAS

COMPAÑÍAS ANONIMAS

Art. 143.- “La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.”³⁷

Requisitos:

- La compañía anónima no puede tener por nombre una razón social, con las salvedades correspondientes, perfectamente identificadas.
- Constitución simultánea.- Se constituye en un solo acto por convenio entre los que otorguen la escritura y suscriben las acciones, quienes serán los fundadores.

³⁷ http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/LEY_DE_COMPANIAS.pdf

- Constitución sucesiva.- Por suscripción pública de acciones, los iniciadores de la compañía que firmen la escritura de promoción serán promotores

Accionistas

- Capacidad: Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor (constitución sucesiva) o fundador (constitución simultánea) se requiere la capacidad civil para contratar. Sin embargo no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre hijos no emancipados. Artículo 145 de la Ley de Compañías.
- Números de accionistas.- La compañía deberá constituirse con dos o más accionistas, según lo dispuesto en el Artículo 147 de la Ley de Compañías, sustituido por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada. La compañía anónima no podrá subsistir con menos de dos accionistas, salvo las compañías cuyo capital total o mayoritario pertenezcan a una entidad del sector público.

Capital:

- Capital mínimo.- El capital suscrito mínimo de la compañía deberá ser de ochocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse en al menos un 25% del valor nominal de cada acción. Dicho capital puede integrarse en numerario o en especies (bienes muebles e inmuebles) e intangibles, siempre que, en cualquier caso, correspondan al género de actividad de la compañía. Sin embargo, si se tratare de constituir una compañía cuyo objeto sea la explotación de los servicios de transporte aéreo interno o internacional, se requerirá que tal compañía específicamente se dedique a esa actividad con un capital no inferior a veinte veces el monto señalado por la Ley de Compañías para las sociedades anónimas (Dieciséis mil dólares de los Estados Unidos de América).

En esta institución la empresa fue inscrita cuando se creó, esta entidad se encarga de certificar la autenticidad y legalidad de las empresas que se encuentran registradas a nivel nacional, esta entidad otorga un número exclusivo y una licencia como identificación de la empresa inscrita, de igual manera la empresa está obligada a presentar cada año estados financieros y comprobantes de pago de impuestos para verificar que la misma este cumplido con leyes establecida.

Requisitos

- Apertura cuenta de Integración de Capital
- Celebrar la Escritura Pública
- Solicitar la aprobación de las Escrituras de Constitución
- Obtener la resolución de aprobación de las Escrituras
- Cumplir con las disposiciones de la Resolución
- Inscribir las Escrituras en el Registro Mercantil
- Elaborar nombramientos de la directiva de la Compañía
- Inscribir nombramientos en el Registro Mercantil
- Reingresar los Documentos a la Superintendencia de Compañías
- Obtener el RUC
- Retirar la cuenta de Integración de Capital
- Aperturar una Cuenta Bancaria a nombre de la Compañía
- Obtener permiso para imprimir Facturas

C) *ORGANISMO*: MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES

CÓDIGO DE TRABAJO

TÍTULO I

DEL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO³⁸

Art. 8.- Contrato individual.- Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios

³⁸ http://www.cortenacional.gob.ec/cn/wwwcn/pdf/leyes/codigo_trabajo.pdf

lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

D) *ORGANISMO*: INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

LEY DE SEGURIDAD SOCIAL

Son sujetos obligados de protección al seguro general obligatorio, todas las personas que perciben ingresos de cualquier forma, por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación de dependencia o sin ella, en particular³⁹:

- a). El trabajador en relación de dependencia.
- b). El trabajador autónomo.
- c). El profesional en libre ejercicio.
- d). El administrador o patrono de un negocio.
- e). El dueño de una empresa unipersonal.
- f). El menor trabajador independiente.
- g). Los demás asegurados obligados al régimen del seguro general obligatorio en virtud de leyes y decretos especiales. Art. 2.

Todo trabajo en relación de dependencia o sin ella y a destajo cotiza al nuevo seguro social en forma obligatoria y sobre lo que realmente gana, en los porcentajes patronal y personal.

Art. 9.- Concepto de trabajador.- La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero.

³⁹http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&task=view&id=366

Art. 10.- Concepto de empleador.- La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador.

2.1.4. Plan Organizacional de la Empresa “Sistemas y Servicios Luis Bone S.A.”

La empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A”, como otras empresas deben asumir retos y transformaciones constantes para poder surgir en este mundo competitivo, por lo que es de suma importancia el conocimiento de un plan organizacional, lo cual permitirá satisfacer las necesidades de los clientes y con ello la rentabilidad del negocio. Los procesos que se deben realizar en cada tarea, no se encuentra por escrito en la empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A”, pero haciendo visitas y entrevistas a cada uno de los empleados, podemos mostrar los siguientes resultados:

Visión de la Empresa “Sistemas y Servicios Luis Bone S.A”

Ser una empresa reconocida a nivel nacional por la venta y elaboración de sistemas contables para todo tipo de empresas.

El principal problema dentro del planteamiento de la Visión es la falta de algunos elementos, como la definición clara del servicio, principios y valores organizacionales.

Tabla 2.1. Elementos de la visión actual de la empresa

ELEMENTOS DE LA VISIÓN	
Posición en el mercado	No definido
Tiempo	No definido
Ámbito del Mercado	Nacional
Productos	Sistemas contables
Valores y Principios	No Especificado

Elaborado por: Diana Pilco Delgado

Posición en el mercado.- En la visión de la empresa no se ha establecido.

Tiempo.- La Visión actual de la empresa, no tiene definido un límite de tiempo para el cumplimiento de las metas propuestas.

Ámbito del Mercado.- La empresa ofrece sus servicios a nivel nacional.

Productos.- Es importante tener claro los productos que oferta la empresa, para de esta manera saber al mercado al cual enfocarse, en este caso se ha determinado que los servicios que presta son de sistemas contables.

Valores y Principios.- En la actualidad la Visión de la empresa no especifica valores o principios.

Misión de la Empresa “Sistemas y Servicios Luis Bone S.A.”

- Ofrecer Sistemas Contables personalizados.
- Facilitar la obtención de sistemas contables por medio del internet.
- Capacitar a los clientes en el campo informático.

Como se puede observar la misión con la que cuenta la empresa en la actualidad, no cuenta con los elementos necesarios para su formulación, así como para el entendimiento y cumplimiento de la misma por parte de todos los miembros de la empresa.

Tabla 2.2. Elementos de la misión actual de la empresa

ELEMENTOS DE LA MISIÓN	
Naturaleza del negocio	No es claro
Razón para existir	No establecida
Mercado al que sirve	No es claro
Posición deseada en el mercado	No es claro
Característica General del Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer Sistemas Contables personalizados. • Facilitar la obtención de sistemas contables por medio del internet. • Capacitar a los clientes en el campo informático.
Valores y principios	No establecidos Elaborado por: Diana Pilco Delgado

Naturaleza del negocio.- Su declaración es demasiado amplia, por lo que podría incluir una diversidad de actividades en el campo contable e informático y no se centra en el servicio que realmente se ofrece.

Razón para existir.- No muestra su razón de ser (por qué y para qué de su existencia), que le permita expresar el camino hacia el logro de la visión, o la manera cómo la empresa llegará a ese futuro deseado.

Mercado al que sirve.- No se ha identificado a quien está dirigida, es decir, a que mercado o segmento de mercado intenta servir la empresa. Ninguna empresa, sin importar su tamaño, es suficientemente grande para satisfacer las necesidades de todos los posibles consumidores o clientes.

Posición deseada en el mercado.- Para toda empresa es importante tener en claro que posición desea tener en el mercado, puesto que todos los esfuerzos irán dirigidos hacia ese objetivo, en el caso de la misión actual de la empresa, no se encuentra definido, es decir, no se tiene claro hacia donde se quiere llegar.

Característica General del Servicio.- En la misión actual de la empresa, se ha planteado como características generales del servicio: Ofrecer Sistemas Contables personalizados, facilitar la obtención de sistemas contables por medio del internet, capacitar a los clientes en el campo informático.

Valores y principios.- La toma de decisiones para llegar hacia un objetivo se fundamenta en principios y valores, y en la misión actual no se han considerado ninguno como valores primordiales dentro de su actividad.

La ausencia o la falta de claridad de algunos elementos en la formulación de la misión, así como la falta de un proceso participativo no permite que ésta sea bien entendida, ni motiva a los miembros de la empresa a alcanzarla.

Valores Corporativos de la Empresa “Sistemas y Servicios Luis Bone S.A”

- Entrega del producto a los clientes en el tiempo estipulado.
- Respetar la cultura organizacional de cada uno de nuestros clientes.
- Mejorar en forma continua como organización.
- Asesorar a nuestros clientes antes de proporcionarle nuestros servicios, sobre el mejor producto que se le puede ofrecer.

Funciones Del Personal

Gerente General

- Actuar como diseñador de los sistemas contables que comercializan.
- Brindar información sobre la empresa y los servicios que ésta presta a los clientes.
- Suscribir conjuntamente con el presidente cheques para pagos a clientes internos y externos.
- Representar en forma legal a la compañía tanto jurídica como extrajurídicamente.
- Intervenir conjuntamente con el presidente en la compra de bienes inmuebles y en el establecimiento de gravámenes sobre los mismos, previa autorización de la Junta General.
- Organizar y dirigir las dependencias de la compañía.
- Realizar cobros a los clientes que adeudan a la empresa.
- Dar capacitaciones sobre el sistema contable a los clientes.
- Realizar instalaciones del sistema contable en cada empresa.

La representación legal de la empresa la hará el Gerente General, con todo lo relativo a la giro del negocio.

Presidente

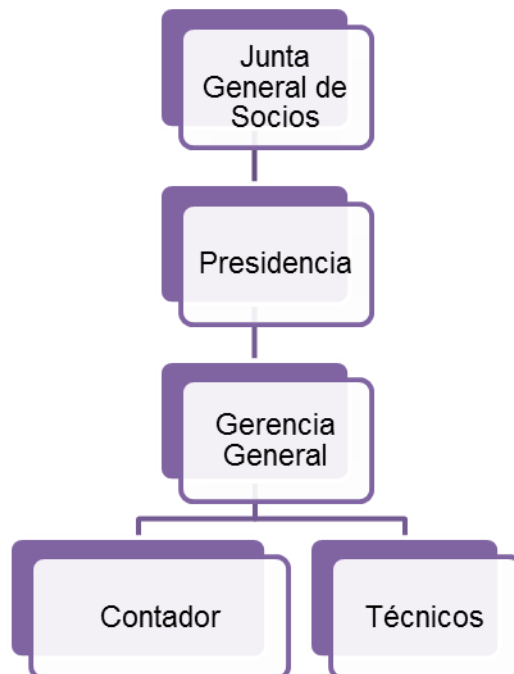
- Ayudar al Gerente General en la representación y dirección de la empresa.
- Actuar a su vez como secretaria general.
- Firmar cheques para realizar pagos.
- Atender a clientes y a proveedores.
- Realizar pagos a los empleados y a las Instituciones Financieras.
- Brindar información a los clientes sobre el sistema contable.
- Efectuar cobros.

Técnicos

- Implementar el sistema en las empresas.
- Capacitar a los clientes sobre el sistema adquirido.
- Programar en Punto Net.
- Brindar información a los clientes internos y externos sobre los sistemas.
- Realizar cobros a los clientes.
- Realizar depósitos en Instituciones Financieras.
- Manejar de la contabilidad de la empresa.
- Manejar de información para el SRI y el IESS.

Organigrama Empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUÍS BONE S.A”

Gráfico2.1. Organigrama actual



Elaborado por: Diana Pilco Delgado

2.1.5. ANÁLISIS FODA

EMPRESA SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.	
FODA EMPRESARIAL	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Fortalecido y valioso capital humano, sus empleados se encuentran comprometidos en buscar el beneficio de la organización.	1. Mercado creciente de empresas para adquirir sistemas contables.
2. Elaboración de sistemas contables personalizados para cada cliente.	2. Creación de sistemas contables en cadena.
3. Incremento de la participación en el mercado por recomendación de otros clientes.	3. Sistemas contables elaborados en sistemas informáticos antiguos.
4. Clima organizacional favorable al desenvolvimiento de las actividades laborales, lo cual permite obtener mejores resultados en los trabajos asignados.	4. Competencia con precios altos.
5. Cuenta con un equipo multidisciplinario.	5. Las relaciones comerciales que se mantienen con los clientes son positivas, logrando captación de nuevos clientes por recomendación de los ya existentes.

DEBILIDADES	AMENAZAS
1. No existe difusión de los objetivos organizacionales.	1. Empresas de mayor tamaño que brinda un servicio similar.
2. No existe manual de procedimientos y funciones por escrito del manejo de la empresa.	2. Mayor experiencia de la competencia en el campo de acción.
3. Falta de liquidez, ya que frecuentemente se realizan sobregiros y avances de efectivo para cubrir gastos, como consecuencia de no tener una política de cobro definida.	3. Aplicación de nuevas leyes en el área financiera.
4. No existe un control sobre los recursos de la empresa, ni sobre las tareas de los empleados.	4. Aparición de nuevos productos con mejores características.
5. Las políticas organizacionales no se encuentran estructuradas.	5. Demandas que impidan la continuidad del desarrollo del sistema.
6. Duplicidad de funciones en toda la organización.	6. Tentativa de la competencia, en contratar al personal de la empresa y que este divulgue la manera de manejar el sistema.

FUENTE: Visitas y entrevistas personales a los miembros de la Empresa Sistemas y Servicios Luis Bone S.A.
 ELABORADO POR: Diana Pilco Delgado

ANÁLISIS DIAGRAMA FODA

La empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.” cuenta con un equipo multidisciplinario, lo cual le permite desarrollarse en cualquier campo, brindando un servicio personalizado y eficiente a cada uno de sus clientes. Dándose a conocer en su campo de acción por medio de la recomendación de clientes satisfechos que han probado el producto, la empresa puede ampliarse cada vez más, venciendo obstáculos que aparecen día a día en el mercado, como la competencia; existen empresas de mayor tamaño que “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.”, pero brindan un servicio poco satisfactorio y global; no atienden a los clientes individualmente, sino que un mismo producto lo ofrecen a todos sus clientes, sin investigar las necesidades que estos tienen, dando así la oportunidad de posicionarse en el mercado a “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.”.

El mismo hecho, de rediseñar el sistema BONE´S de Visual Basic a Punto Net, abre una gran oportunidad a “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.”, a consolidar su participación en el mercado, ya que esto le permite instalar el sistema en empresas grandes con mayores sucursales, a más de esto, contar con personal capacitado permitiría que la empresa pueda estar actualizada sobre la normativa aplicable al país y que involucra la información financiera que deben emitir los sistemas contables, información confiable y oportuna para los gestores financieros.

Los objetivos empresariales no se encuentran difundidos, y esto hace que los empleados no sepan hacia dónde dirigirse; los objetivos son la guía para el comportamiento organizacional; las bases administrativas son deficientes, cada empleado va a la deriva, por lo que los controles en las tareas del talento humano no tienen un espacio, provocando así la sobre utilización de recursos, y no solo monetarios, sino también materiales y de tiempo, la poli funcionalidad del empleado permite que toda la empresa tenga conocimiento de ciertos temas, pero esto no garantiza que dicha información sea confiable, ya que provienen de distintas fuentes.

La aparición constante de nueva tecnología hace que día a día, se capacite al personal, pero esto no garantiza la permanencia de los mismos en la organización, ya que al ser una empresa pequeña, no puede cubrir con las expectativas monetarias que éstos podrían encontrar en la competencia.

El manejo financiero de la empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.” es inadecuado, ya que en reiteradas ocasiones la entidad se ha visto en la necesidad de realizar sobre giros bancarios o avances de efectivo para cubrir gastos básicos, esto se da porque no existe una política de cobro definida, a los clientes se les permite el pago del sistema contable adquirido, de acuerdo a la economía de estos y sin respetar el contratos firmado con antelación, las horas de capacitación en las empresas no son cobradas en el mismo momento, hay que esperar semanas hasta que los clientes hagan la comprobación de la capacitación, con los respectivos encargados, provocando así la iliquidez de la empresa.

Con lo anteriormente mencionado, se puede concluir que la empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.” cuenta con varias fortalezas que le permiten introducir sus servicios (sistemas contables) en el mercado, pero es de vital importancia que sus debilidades sean tomadas en cuenta y mediante estrategias transformarlas en más fortalezas que con el tiempo se vuelvan sustentables y sostenibles para la empresa en un mercado globalizado y más competitivo día a día; además, también se debe tener cuidado con las amenazas que aparecen a su alrededor, ya que pueden convertirse en un punto de quiebre de la empresa si no se toma medidas preventiva.

2.1.5.1. FODA – ÁREA ADMINISTRATIVA

EMPRESA SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.	
FODA ADMINISTRATIVO	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Imagen corporativa ante los clientes.	1. Sugerencia de parte de los actuales clientes a potenciales clientes sobre los servicios que presta la empresa.
2. Seguimiento sobre el funcionamiento adecuado del producto.	2. Incremento de equipos informáticos en las organizaciones.
3..Ambiente laboral adecuado	3. Nuevos profesionales en el mercado.
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Visión, misión, objetivos empresariales, procesos, valores.	1. Competencia con procesos administrativos establecidos.
2. Falta de segregación de funciones y responsabilidades definidas a los empleados.	2. Sobreutilización de recursos.
3. Manuales de procedimientos.	3. Rotación del personal.

Elaborado por: Diana Pilco Delgado

ANÁLISIS FODA ADMINISTRATIVO

Se puede ver que al ser una empresa con un reducido número de personal, las habilidades, capacidades y relaciones entre ellos cobra mayor importancia, por lo que la experiencia laboral se considera como una fortaleza, ya que todos llegan a conocerse un poco más y se les hace mucha más fácil mantener una relación de respeto y de amistad en el lugar de trabajo.

Se puede observar que no existe mucha rotación de personal, por una parte es positivo, pero por otro lado, es un peligro, ya que cuando exista la renuncia de un colaborador, la empresa puede verse en desigualdad, ya que no existen manuales de procedimientos, y al ingresar una nueva persona, se va invertir distintos tipos de recursos en capacitarla.

Se denota un nivel de satisfacción muy alto por parte de los clientes actuales, ya que los nuevos clientes que llega tener la organización son recomendados por aquellos que ya probaron el servicio ofrecido, por lo que la empresa, no busca otra forma de captar clientela.

2.1.5.2. ANÁLISIS FODA ÁREA FINANCIERA

EMPRESA SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.	
FODA FINANCIERO	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Personal capacitado.	1. Avances tecnológicos y automatización.
2. Buenas relaciones con los clientes.	2. Incremento de participación en el mercado.
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Políticas de cobro no definidas.	1. Falta de recursos para el funcionamiento de la entidad.
2. Cartera de clientes inflada.	2. Conocimiento poco confiable de los montos que adeudan.
3. Adquisición de efectivo por parte de terceros.	3. Apalancamiento interno y externo.

Elaborado por: Diana Pilco Delgado

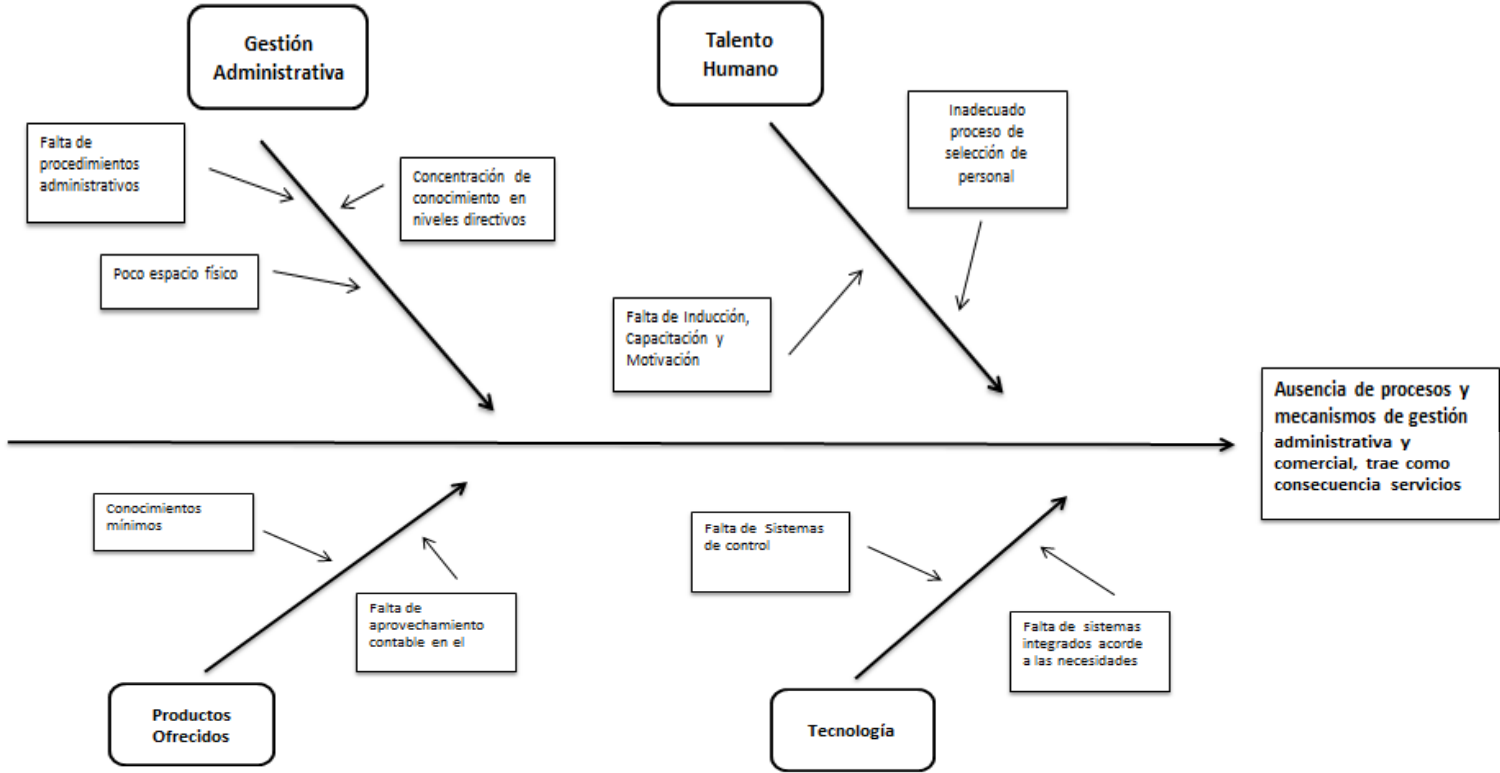
ANÁLISIS FODA ÁREA FINANCIERA

Se puede observar que la empresa posee algunos problemas financieros, debido a que no existen políticas en esta área establecidas, lo cual provoca que se presenten problemas de liquidez, lo que no permite su correcto funcionamiento, evidenciándose al finalizar cada período, para poder solventar los gastos incurridos.

La entidad debe incurrir en apalancamiento tanto interno como externo, se realizan alcances de dinero de la cuenta personal del gerente o presidente, para así cubrir las necesidades presentadas, como son: Pago de sueldos y salarios, adquisición de materiales para el funcionamiento de la entidad, pago a proveedores, etc.

No se conoce con fidelidad el monto exacto adeudado por los clientes hacia la organización, ni el tiempo desde que se adeuda, una oportunidad muy importante con la que cuenta la organización es que existe incremento de tecnología, y las necesidades de las empresas que utilizan sus servicios se incrementan, para lo cual la entidad cuenta con personal capacitado que puede actuar de forma inmediata ante el cambio, y por ende obtener mayores ingresos económicos con la captaciones de clientes nuevos.

2.1.6 DIAGRAMA CAUSA - EFECTO



AUTOR: Diana Pilco Delgado

ANÁLISIS DIAGRAMA CAUSA – EFECTO.

La empresa Sistemas y Servicios Luis S.A se ha ganado prestigio en el mercado en el que se desenvuelve, este criterio es desde el punto de vista técnica en beneficio de los clientes y del sector que utiliza sistemas contables, los cuales han obtenido resultados favorables en la gestión de esta empresa.

Si embargo de lo antes expuesto, en la actualidad, requiere mejorar su nivel de ventas y enfrentar nuevos retos de liderazgo; para lo cual cuenta con personal multidisciplinario, lo cual hace que en la entidad exista un flujo de información de distintos canales y dicha información no llega a ser confiable, ya que cada individuo capta de distinta manera la información, mejorar la competencia individual de cada uno de los miembros de la entidad, para con ello alcanzar resultados y objetivos programados.

Existen varios procesos para la selección de estos recursos que dificultan la obtención de resultados que favorezcan a la empresa Sistemas y Servicios Luis Bone S.A, por lo que se requiere de un minucioso análisis basado en el área del Talento humano y Comercial, para que en base de la creación de nuevos productos lanzar al mercado estrategias que brinden nuevas coberturas en el ámbito de aplicación del negocios de la organización, a costos bajos y que se desarrollen diferentes clases de servicios al cliente a través de la eficiencia y la eficacia que ellos requieran.

2.1.7. Objetivos Estratégicos

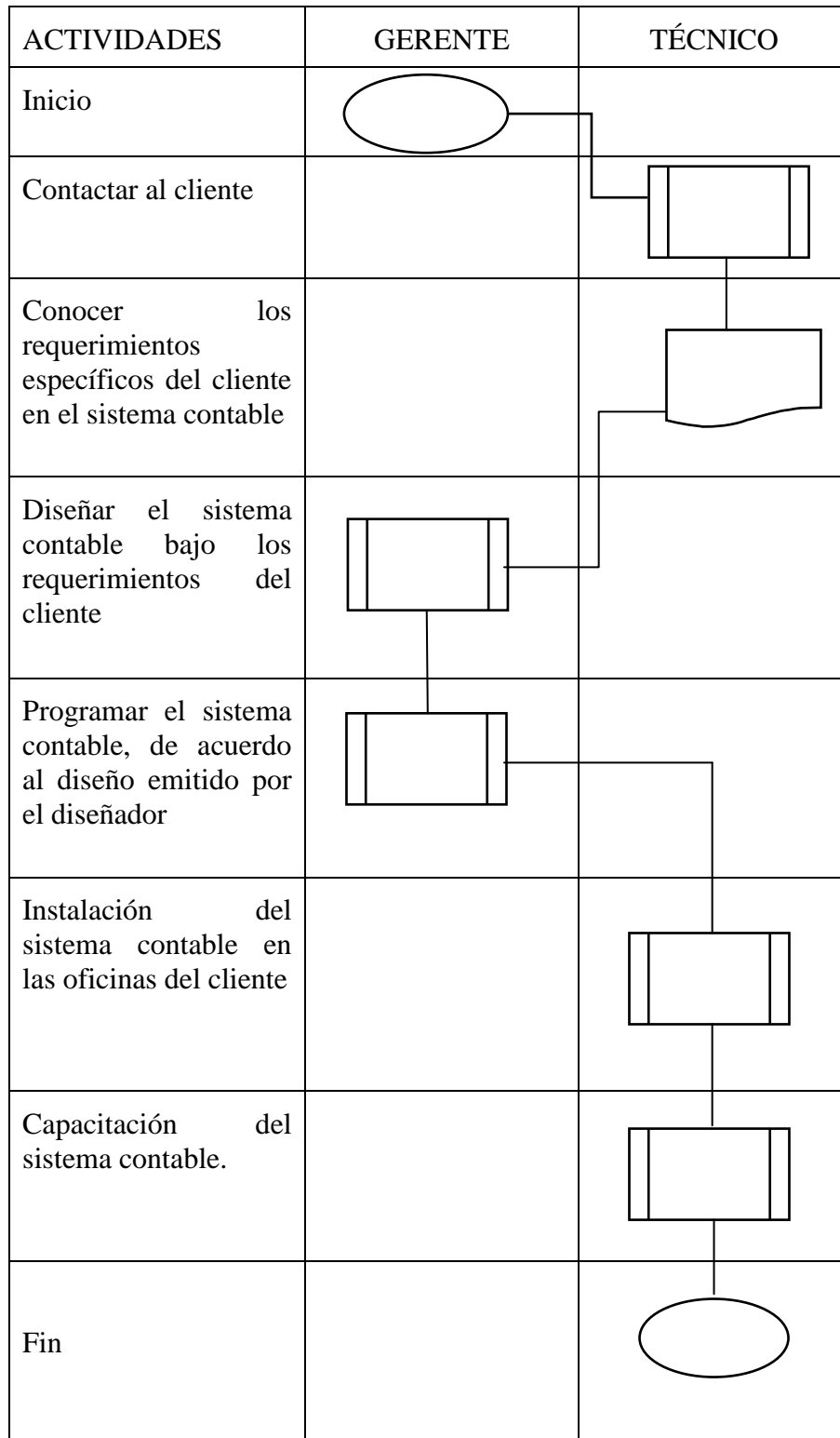
- Desarrollar sistemas contables.
- Venta de sistemas contables.
- Obtención de buenos resultados de los sistemas contables vendidos.

2.1.8. Plan de Acción

El Plan de Acción ayudará a la empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUÍS BONE S.A.” a realizar las actividades optimizando tiempo y recursos. El proceso de implementación del Plan de Acción cubre todas las tareas que deben ser realizadas en la organización por los empleados, incluye las actividades directivas como la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control. Este proceso deberá contribuir positivamente al mejoramiento de la planificación en cada ciclo.

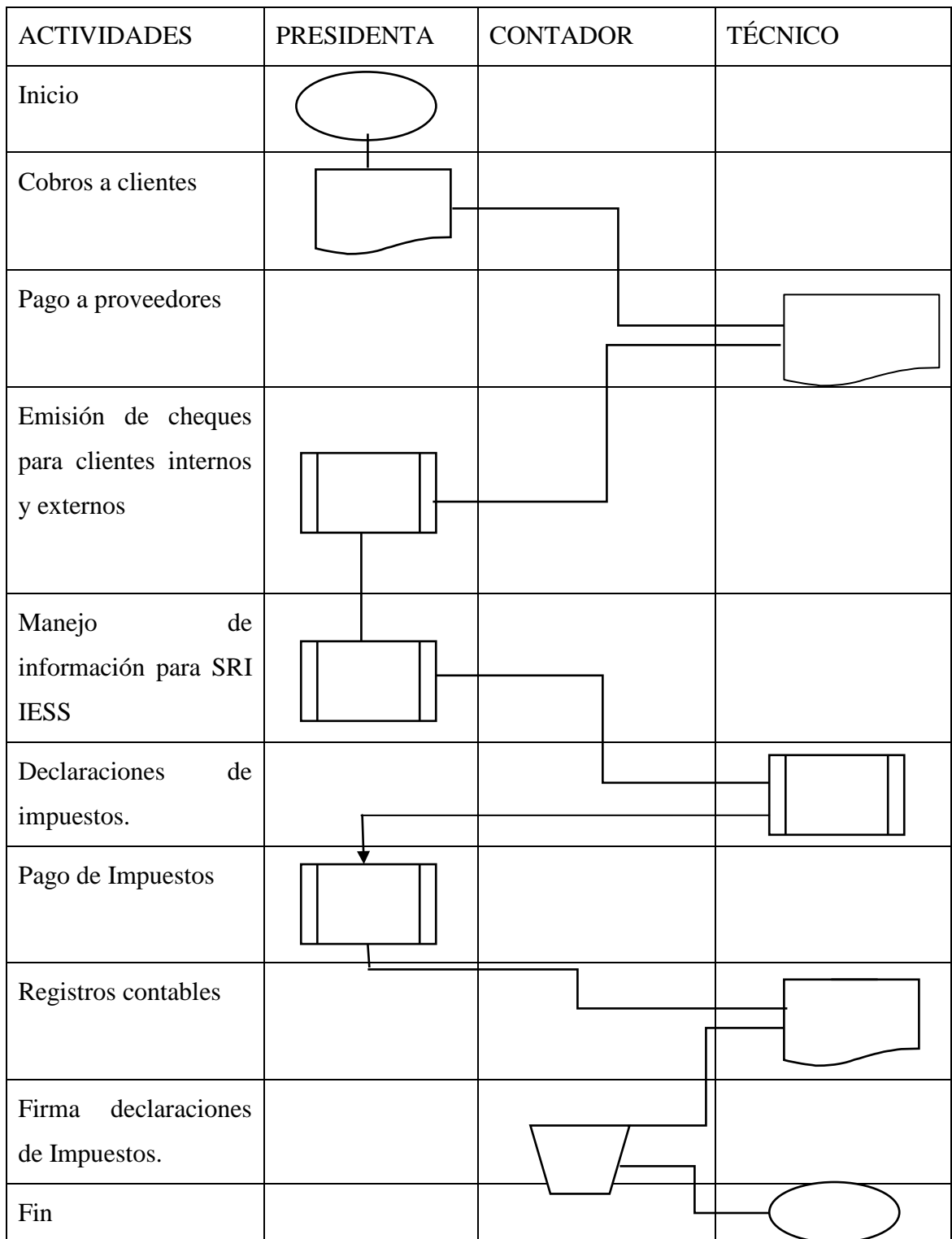
A continuación se muestran los procesos que realiza la empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A” por medio de flujogramas de proceso, el diseño de los mismo se realizó con la información recopilada a visitas a la empresa y entrevistas realizadas a los miembros de la organización.

A) DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN INFORMÁTICA

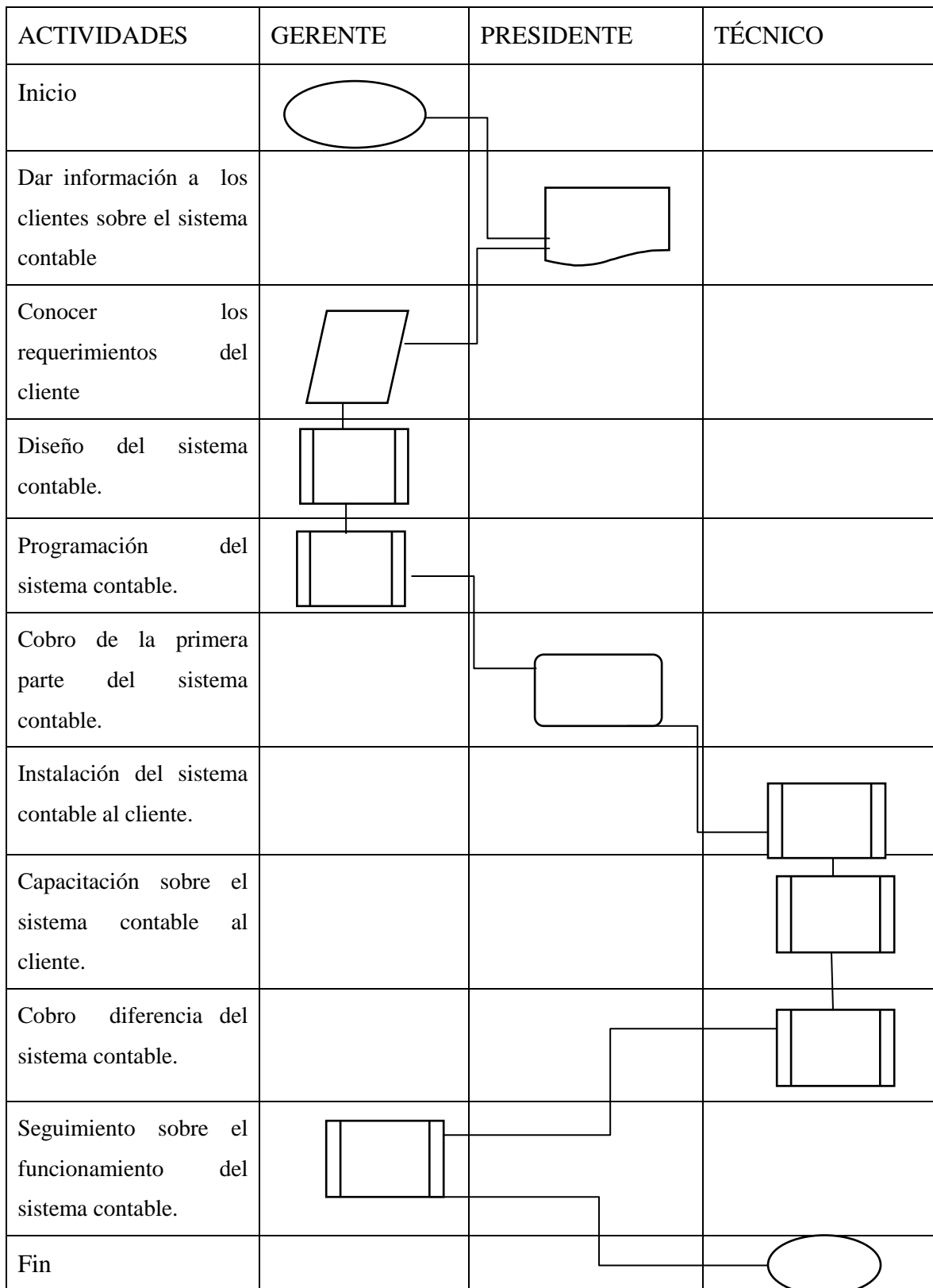


Elaborado por: Diana Pilco Delgado

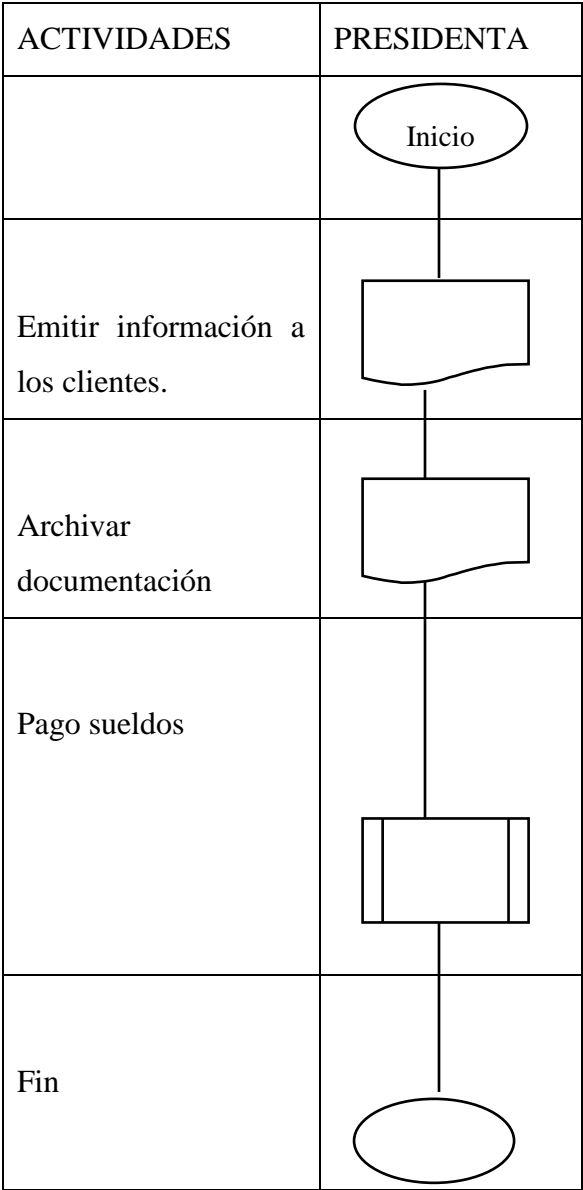
B) DEPARTAMENTO FINANCIERO



C) ELABORACIÓN, COMERCIALIZACIÓN DEL SISTEMA CONTABLE



D) DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO



Información recolectada de las escritura de constitución de la empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.”, y previas visitas a la entidad y conversaciones con autoridades y empleados de la misma.

CAPÍTULO III

3. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO.

“La gestión administrativa consiste en dar soporte a los procesos administrativos en las distintas áreas a fin de encontrar los resultados esperados”⁴⁰

En la empresa Sistemas y Servicios Luis Bone S.A se encontraron algunas falencias en la parte administrativa, por lo que se hace necesaria la implementación de políticas y procedimientos adecuados para el mejor funcionamiento de la entidad.

Con esto queremos lograr que la entidad cuente con procesos para realizar las actividades para su normal funcionamiento, mantener un lineamiento en todos los campos permitirá una mejor consecución de los objetivos propuestos.

3.1. Estructura orgánica propuesta para la empresa Sistemas y Servicios Luis Bone S.A.

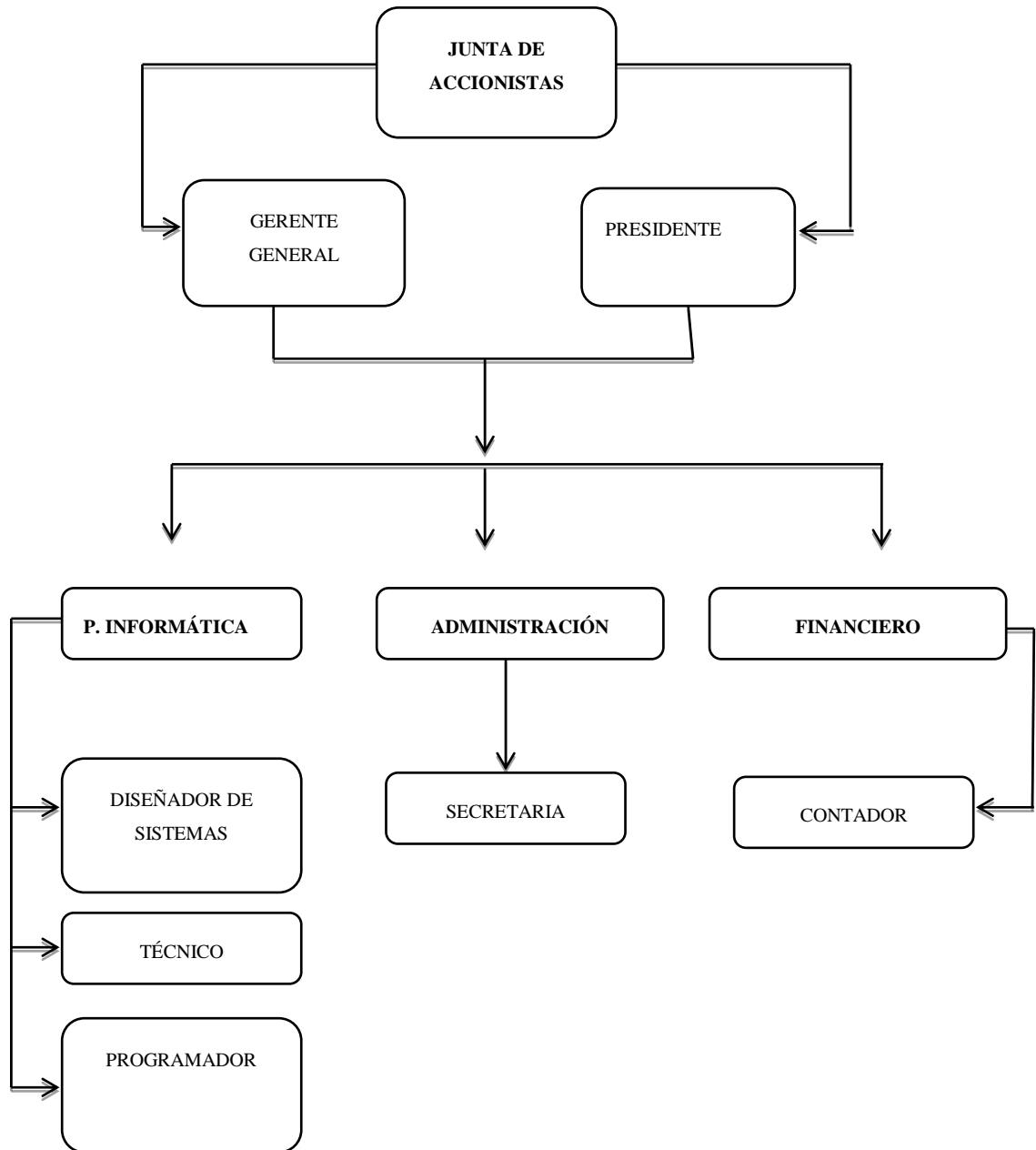
El organigrama funcional es importante en las organizaciones, ya que incluye todas las “funciones que tienen asignadas cada miembro del departamento, además de las unidades y sus interrelaciones”.⁴¹ Se propone:

Uno de los objetivos de la empresa desde su inicio, ha sido el de establecer una organización sencilla y lo más plana posible que permita la identificación de los principales niveles jerárquicos, los niveles de coordinación y comunicación, a fin de agilizar y viabilizar los diferentes temas y áreas que abarca la empresa; en este sentido, a continuación se describe la estructura organizacional propuesta para la empresa Sistemas y Servicios Luis Bone S.A.

⁴⁰ MUÑOZ Luis; Cómo implementar un Sistema de gestión en la práctica; 3ra edición.

⁴¹ BASURTO AMPARANO Anibal; Sistema Empresa Inteligente, Una propuesta al mundo sobre como debe ser la empresa de la Era del conocimiento; Editorial Empresa Inteligente; México; 2008; Cap. II Pág. 334.

4. Gráfico 3.1 ORGANIGRA PROPUESTO



Elaborado por: Diana

3.2. Manual de Procedimientos Propuestos.

Consiste en la sumatoria de todos los éxitos, fracasos, ventajas, desventajas, posicionamiento, reconocimientos, capacitación a sus empleados y trabajadores, acciones desarrolladas por la Junta General de accionistas y el gerente, aciertos y desaciertos cometidos durante la prestación de los servicios prestados y otros elementos que van a servir como base para que la empresa vaya encaminándose y mejore sus servicios.

3.2.1. Visión propuesta para la Empresa “Sistemas y Servicios Luis Bone S.A”.

“La visión de una organización es una frase concisa, que describe las metas de mediano y largo plazo. La visión es externa, orientada al mercado, y debería expresar de una manera divertida y visionaria, como quiere la organización ser percibida por el mundo.”⁴²

VISIÓN:



Ser percibidos como la primera opción en el momento de elegir un producto relacionado con la utilización de Sistemas Contables Administrativos – Financieros, convirtiéndonos en el modelo de empresa ideal para trabajar y ubicarnos entre los 10 primeras compañías del mercado contable ecuatoriano al cierre del 2013.

3.2.2. Misión propuesta para la Empresa “Sistemas y Servicios Luis Bone S.A”.

La misión es parte fundamental y la razón de la existencia de la empresa, ya que la guía al “cumplimiento del propósito básico que persigue y los valores que deben seguir los empleados en el cumplimiento de sus actividades.”⁴³

⁴² FRED R. David; Conceptos de Administración Estratégica; Novena Edición; Person-Prentice Hall; Cap. 2; Pág. 61.

⁴³ BALLVÉ M. Alberto – DEBELJUH Patricia; Misión y Valores, la empresa en busca su sentido; Grupo editorial Planeta 2006; Buenos Aires-Argentina; Cap.1; Pág. 28.

MISIÓN:



Comercializar y Promocionar Sistemas Administrativos – Financieros de la más alta calidad, contribuyendo a mejorar la calidad del trabajo de nuestros clientes, generando riquezas para nuestra empresa, accionistas y trabajadores.

3.2.3. Valores y Principios corporativos propuestos para la Empresa “Sistemas y Servicios Luis Bone S.A”

A) VALORES PROPUESTOS



Respeto y Humildad:

Inspiramos a los demás con el entusiasmo, la fuerza y el compromiso que ponemos en todo lo que hacemos, sobre todo en los momentos difíciles.

Somos consistentes entre los que decimos y lo que hacemos.

Trabajo en Equipo:



Tenemos la habilidad de trabajar juntos para ser exitosos, apoyándonos en la experiencia y el conocimiento de los líderes y colaboradores, unidos por el propósito común.

Enfoque en Resultados:



Encaminamos todos nuestros esfuerzos a la consecución de logros, toma de decisiones acertadas y retadoras.

Compromiso con el cliente Internos y el Externo:



Conocemos y trabajamos, desde adentro hacia afuera, en las aspiraciones y necesidades, para mantener clientes entusiasmados.

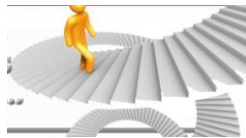
Si estamos bien en casa, serviremos bien hacia afuera.

Adaptación al Cambio:



Nos caracterizamos por la capacidad de modificar nuestro comportamiento y actitud, para promover y adaptarnos a los cambios.

Perseverancia:



Tenemos la capacidad de mantenernos constantes y firmes para alcanzar lo que nos proponemos, identificando nuevas alternativas para alcanzar nuestras metas, aún en situaciones adversas.

Innovación:



Identificamos o creamos oportunidades apropiadas para dar soluciones nuevas que mejoren los procesos, las condiciones de trabajo y la calidad de servicio a todos los clientes.

Ética:



Contribuimos a crear un ambiente saludable para nuestros empleados desde el punto de vista ético, donde puedan realizar su trabajo de manera productiva y enfrentar un grado mínimo de ambigüedad respecto de lo que constituye comportamiento correcto o incorrecto.

B) PRINCIPIOS PROPUESTOS

“Elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa, y definen el liderazgo de la misma”⁴⁴

Responsabilidad en el trabajo a nivel Directivo y Operativo



La responsabilidad permite al individuo por conciencia propia reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos en las labores y desempeño del trabajo.

Equidad como base en la toma de decisiones



Para contribuir con el desarrollo técnico y profesional justo e igualatorio de todos los miembros de la organización.

Igualdad



Para efectuar tratos humanos sin discriminación alguna, así como decisiones justas que trascienden en cada uno de los miembros de la empresa.

⁴⁴ SALAZAR Franklin; Gestión Estratégica de Negocios; 2007.

Crecimiento en el mercado y aplicación de oportunidades de negocios



Desarrollando en el personal, habilidades para aplicar nuevas estrategias que permitan ampliar nuevas oportunidades de negocio y expansión en la cuota de participación en el mercado donde nos desenvolvemos.

Compromiso con los intereses institucionales



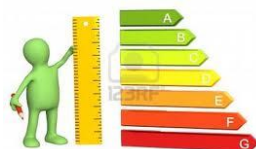
Contando con un personal eficiente y motivado, capaz de llegar a cumplir con los intereses institucionales en un clima favorecedor y de fidelidad con la empresa.

Eficacia



Lograr cumplir con los requerimientos de nuestros clientes, en el momento que éstos los soliciten.

Eficiencia



Lograr alcanzar las metas establecidas, con la menor utilización de recursos.

Productividad



Con la que la que la empresa usará al máximo la capacidad de insumos existentes, en el menor tiempo posible generando un servicio productivo y de calidad.

Puntualidad



En la recepción y entrega de los servicios que ofrece y por parte del cliente el pago de los mismos.

3.2.4. Objetivos Estratégicos Propuestos

Son “valores que guían el comportamiento operacional y táctico de la compañía; permiten establecer las líneas de acción de la empresa hacia el futuro.”⁴⁵ Bajo esta necesidad planteamos los siguientes objetivos para la empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.”

Objetivos:



- Conocer la opinión de los clientes internos y externos sobre el servicio prestado.
- Determinar el nivel de fidelidad de los clientes con respecto a la empresa Sistemas y Servicios Luis Bone S.A.
- Identificar el tipo de cliente según la fidelidad que estos tienen con la empresa.
- Poner a disposición de nuestros clientes Sistemas Contables Administrativos y Financieros, que ayuden a mejorar el manejo de la contabilidad.

⁴⁵ SAINZ DE VICUÑA ANCÍN José María; El Plan estratégico en la Práctica; ESIC Editorial ; Madrid-España; 2006; Cap.5 Pág. 144

3.3. Políticas y Reglamentos Internos Propuestos.

“La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.”⁴⁶

Los Políticas estratégicas propuestas para la empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.” son los siguientes:

3.3.1. Políticas de Gerencia Propuestas.

- La empresa mejorará continuamente su rentabilidad para asegurar su permanencia en el negocio y por ende en el mercado.
- “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.” cumplirá con todas las obligaciones adquiridas con los clientes.
- Satisfacer las necesidades de cada uno de los clientes, a través del talento humano de la entidad.
- Dar un servicio A+ a cada uno de nuestros clientes, ya que con esto se superará las expectativas en el servicio ofrecido.
- Mejorar continuamente el ambiente laboral, para que cada miembro de la entidad se sienta a gusto realizando su labor.
- Facilitar a cada empleado con los implementos necesarios para la realización de cada actividad planteada.
- Apertura total de parte de la empresa hacia los empleados, en cualquier momento.

3.3.2. Políticas de Control Interno Propuestos.

- Se deberá verificar que el servicio ofrecido al cliente, satisfaga sus necesidades en todos los aspectos.

⁴⁶ <http://politicaempresarialfaca.blogspot.com/>

- La información contable de la empresa, debe ser manejada diariamente, para poder disponer de ella cuando fuere necesario.
- Toda información emitida a cualquier persona externa de la empresa, debe tener autorización previa de la gerencia y la presidencia.
- Todos los documentos que ingresan a la empresa con información de clientes, archivarlas en el momento en que ocurren.
- No utilizar recursos de la empresa, para asuntos personales.
- Asegurar que la información emitida por parte de cada miembro de la entidad sea confiable, oportuna, clara, útil y que tenga documentos de respaldos.
- Velar porque las actividades realizadas en la empresa, estén dirigidas al cumplimiento de los objetivos planteados.
- Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las actividades realizadas por la empresa, promoviendo y garantizando la correcta ejecución de las actividades y funciones establecidas.



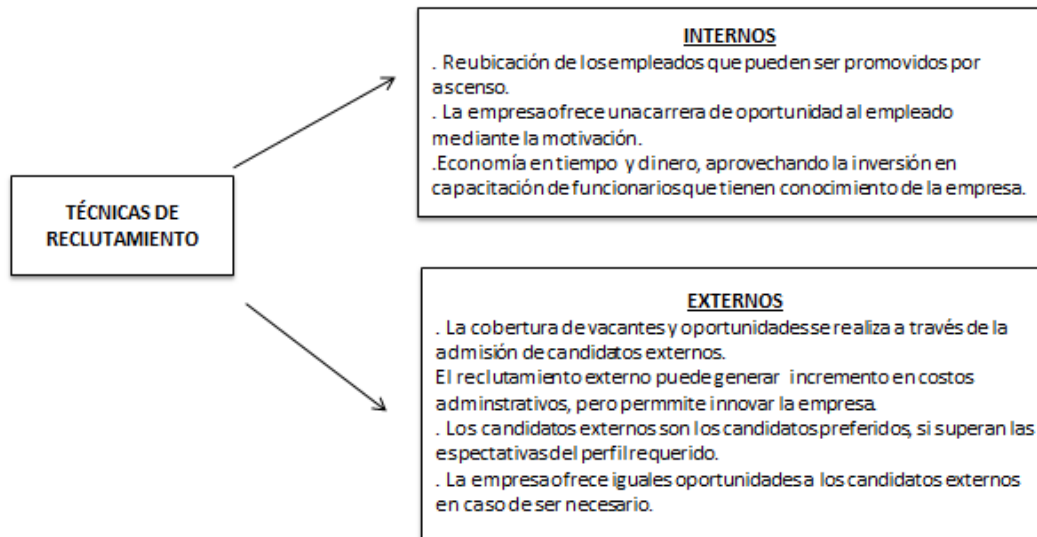
3.3.3. Políticas para Reclutamiento del Personal Propuestas

“El reclutamiento consiste en un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización.”⁴⁷

Este proceso implica que luego de identificar las vacantes existentes dentro de la empresa, el departamento de Talento Humano o la persona encargada de reclutar a los nuevos integrantes de la organización iniciarán la búsqueda de los candidatos afines al perfil del cargo establecido, cumpliendo con las competencias establecidas dentro de cada puesto, para ello y para efecto de análisis deberá receptor solicitudes de empleo y hojas de vida, que presenten un panorama más real de los aspirantes, donde el reclutador deberá establecer criterios en forma ética y objetiva.

⁴⁷<http://www.monografias.com/trabajos42/reclutamiento-seleccion/reclutamiento-seleccion2.shtml#seledecis>

Técnicas de reclutamiento: Las principales técnicas de reclutamiento que se proponen aplicar en la empresa Sistemas y servicios Luis Bone S.A. serán tanto a nivel interno como externo, aprovechando ciertas ventajas en ambos niveles.



3.3.4. Propuesta de funciones y responsabilidades para la Empresa “Sistemas y Servicios Luis Bone S.A.”

Para seleccionar el personal óptimo que trabajará en la empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.” deberá seguir ciertos parámetros básicos, y que a la vez son de gran utilidad en este proceso, debido a que permiten obtener una guía informativa con datos relevantes sobre los colaboradores de la entidad. Para ello propongo una ficha que contiene: el nombre del cargo, la misión del cargo a desempeñar, la formación académica, la experiencia, funciones y responsabilidades, etc.

3.3.4.1. PERFIL PROPUESTO PARA EL CARGO DE PRESIDENTE.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
CARGO:	Presidente
MISIÓN DEL CARGO:	Representar a la empresa diariamente en forma administrativa.
FORMACIÓN ACADÉMICA	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Ingeniería en Sistemas Informáticos. 2) Dominio de Inglés técnico en un 80% mínimo. 3) Liderazgo personal. 	
EXPERIENCIA PREVIA	
Gerencia administrativa en empresas dedicadas a la elaboración de sistemas contables, administrativos, financieros por un período igual o mayor a 5 años.	
RESPONSABILIDADES	
<p>Presentar anualmente a la Junta General un informe referente a la gestión llevada a cabo y dar a conocer los estados financieros elaborados en la entidad.</p> <p>Formular a la Junta las recomendaciones que considere sobre la distribución de utilidad en cada período.</p>	

<p>Velar por la conservación y confiabilidad de los documentos que la respaldan el manejo de la contabilidad dentro de la empresa.</p> <p>Abrir y cerrar cuentas corrientes o de cualquier otra naturaleza en las instituciones financieras.</p> <p>Cumplir y hacer cumplir las decisiones de la Junta General.</p> <p>Realizar a nombre de la compañía y en representación de la misma, toda clase de contratos previa autorización de la junta.</p> <p>Vigilar la buena marcha de la entidad.</p> <p>Promover en el personal la práctica de la buena conducta dentro y fuera de la entidad.</p>	
<p>CRITERIOS DE DESEMPEÑO: Presentación de estados financieros. Presentación de informe de gestión.</p>	
REPORTAR A:	Junta General de Accionistas
SUPERVISAR A:	Gerente General.
OTROS REQUISITOS:	Disponibilidad para viajar dentro y fuera del país.

ELABORADO POR: Diana Pilco Delgado

FUENTE: Ing. Verónica Sánchez

3.3.4.2. PERFIL PROPUESTO PARA EL GERENTE GENERAL

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
CARGO:	Gerente General.
MISIÓN DEL CARGO:	Manejar a la empresa conjuntamente con el presidente de acuerdo a los objetivos organizacionales establecidos en la junta, a través de la planificación estratégica, organización y control de las operaciones de la empresa, procurando la optimización de recurso económicos, tecnológicos, materiales y de talento humano, promoviendo un alto rendimiento en todas las áreas de la organización.
FORMACIÓN ACADÉMICA	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Ingeniería en Sistemas Informáticos, Administración de empresas o carreras afines. 2) Dominio de Inglés técnico en un 50% mínimo. 3) Liderazgo personal. 	
EXPERIENCIA PREVIA	
Gerencia administrativa en empresas dedicadas a la elaboración de sistemas contables, administrativos, financieros por un período igual o mayor a 5 años.	
RESPONSABILIDADES	
<p>Definir las estrategias para llegar a cumplir los objetivos organizacionales establecidos.</p> <p>Revisar el plan anual de cada área de la organización y aprobar el presupuesto de estos.</p> <p>Hacer cumplir las leyes de los organismos que rigen a la entidad.</p> <p>Revisar flujos de caja y aprobar pagos.</p> <p>Inculcar una conducta orientada al servicio al cliente en cada miembro de la organización.</p>	

Dirigir la implementación de políticas administrativas en la organización. Ser vocero de la entidad interna y externamente.	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO:	Sistemas vendidos vs Cuentas por Cobrar. Supervisión del cumplimiento de objetivos organizacionales en cada departamento.
REPORTAR A:	Junta General de Accionistas y Presidente. Gerencias departamentales.
SUPERVISAR A:	
OTROS REQUISITOS:	Disponibilidad para viajar dentro y fuera del país.

ELABORADO POR: Diana Pilco Delgado

FUENTE: Ing. Verónica Sánchez

3.3.4.3. PERFIL PROPUESTO PARA EL ÁREA FINANCIERA.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
CARGO:	Contador.
MISIÓN DEL CARGO:	Dirigir y controlar los resultados financieros de la entidad, para garantizar el cumplimiento de políticas, normas y procedimientos realizados en la organización, así como, evaluar y recomendar acciones para garantizar una buena relación con las instituciones financieras y empresariales, siguiendo los lineamientos de la gerencia.
FORMACIÓN ACADÉMICA	
1) Ingeniería en Finanzas, Contabilidad y auditoría o carreras afines.	
2) Manejo adecuado de paquetes informáticos.	

3) Conocimientos sólidos sobre normas de contabilidad.	
4) Liderazgo personal.	
EXPERIENCIA PREVIA	
Manejo del área contable y financiero en empresa, mínimo 1 año.	
RESPONSABILIDADES	
<p>Recibir, analizar y archivar la información económica que ingresa a la entidad.</p> <p>Preparar estados financieros y balances de presentación obligatoria para la empresa.</p> <p>Manejar el sistema contable establecido por la entidad.</p> <p>Realizar la nómina de pagos para los integrantes de la institución.</p> <p>Analizar los diversos movimientos contables realizados por la entidad.</p> <p>Emitir información económica a la gerencia mínimo dos veces por período.</p> <p>Y otras actividades implícitas en el cargo.</p>	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
REPORTAR A:	Gerente General y presidente.
SUPERVISAR A:	Asistente Contable si lo hubiese.

ELABORADO POR: Diana Pilco Delgado

FUENTE: Ing. Verónica Sánchez

3.3.4.4. PERFIL PROPUESTO PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN INFORMÁTICA.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
CARGO:	Programador
MISIÓN DEL CARGO:	Diseñar, Elaborar, Programar sistemas administrativos financieros para distintos tipos de empresas.
FORMACIÓN ACADÉMICA	
1) Ingeniería en Sistemas, Programador o carreras afines. 2) Manejo de paquetes informáticos. 3) Conocimientos sólidos sobre programación. 4) Conocimientos de contabilidad básicos. 5) Dominio de inglés técnico en un 50% mínimo. 4) Liderazgo personal.	
EXPERIENCIA PREVIA	
Programación de sistemas administrativos-financieros mínimo 2 años.	
RESPONSABILIDADES	
Visitar a los clientes para conocer los requerimientos de cada uno de ellos. Diseñar el sistema administrativo-financiero personalizado para cada empresa. Programar el sistema administrativo-financiero de acuerdo a los requerimientos del cliente. Implementación del sistema administrativo-financiera en el lugar deseado por el cliente. Realizar seguimiento en cada empresa sobre el funcionamiento del sistema instalado. Visitar a las empresas cuando éstas necesiten modificación o ayuda con el sistema. Y otras actividades implícitas en el cargo.	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
REPORTAR A:	Gerente General y Presidente.

ELABORADO POR: Diana Pilco Delgado

FUENTE: Ing. Verónica Sánchez

3.3.4.5. PERFIL PROPUESTO PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
CARGO:	Secretaria
MISIÓN DEL CARGO:	Constituir un aporte directo a la gerencia general, manejo de agenda de la gerencia y todas las actividades a ella encomendada.
FORMACIÓN ACADÉMICA	
1) Estudiante universitario en carreras como secretariado ejecutivo o similares. 2) Manejo de paquetes informáticos. 3) Conocimientos sólidos sobre atención al cliente. 4) Liderazgo personal.	
EXPERIENCIA PREVIA	
Experiencia mínima de un año en cargos similares.	
HABILIDADES	
Buenas relaciones interpersonales. Impecable presentación personal. Ordenada. Orientación al servicio del cliente.	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
REPORTAR A:	Gerente General y Presidente.

ELABORADO POR: Diana Pilco Delgado

FUENTE: Ing. Verónica Sánchez

3.3.5. Reglamento Interno de Conducta Propuesto⁴⁸

Integridad en la Empresa: Actuar con integridad empieza desde los hogares de cada uno de los miembros de la entidad y se refleja en el manejo de los bienes, información y registros empresariales.

- Garantice la exactitud de todos los registros comerciales y financieros de la empresa.
- Asegúrese de que todos los reportes enviados a las autoridades regulatorias estén completos, sean razonables, precisos, oportunos y comprensibles.
- Nunca falsifique un documento.
- No distorsione la naturaleza de las transacciones.
- No evada impuestos.
- Las llamadas telefónicas y uso de internet ocasionales desde su lugar de trabajo son aceptables, pero no en exceso, ya que son consideradas como uso indebido de los bienes de la entidad.
- No participe en actividades personales durante el horario laboral que interfieran o le impidan cumplir con sus responsabilidades laborales.
- No utilice las computadoras y los equipos de la empresa para negocios externos, ni para actividades ilegales o no éticas.
- La empresa respeta la privacidad de todos sus empleados, socios comerciales y consumidores. Debemos tratar los datos personales con responsabilidad y no facilitársela a terceros.

Comportamiento Profesional: En todas las actividades realizadas dentro y fuera de la entidad, es importante que cada miembro del grupo de trabajo mantenga un comportamiento ético.

⁴⁸ <http://www.pwc.com/ec/es/acerca-de-nosotros/codigo-de-conducta.jhtml>
http://www.ioemp.org/fileadmin/user_upload/documents_pdf/papers/position_papers/spanish/pos_1999junio_codigo_sconducta.pdf
http://www.ioemp.org/fileadmin/user_upload/documents_pdf/papers/position_papers/spanish/pos_1999junio_codigos_conducta.pdf

- Procurar brindar nuestros servicios únicamente a aquellos clientes a los cuales se tenga la capacidad para atender, y esforzarse por entregar las responsabilidades adquiridas.
- Brindar servicios profesionales de acuerdo a las leyes, normas y políticas aplicables en la legislación actual del país.
- Cumplir con las responsabilidades adquiridas.
- Respetar la confidencialidad y privacidad de los clientes, nuestro personal y con terceros, con los cuales se hacen negocios.
- Es inaceptable cobrar, pagar, ofrecer, aceptar sobornos de cualquier índole.

Conflictos de Intereses: Hay que utilizar la conciencia y el sentido común cuando se encuentre en una situación inesperada, actúe en función del mejor interés de “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A”.

- Si tiene otro empleo fuera de la empresa, asegúrese de que éste no interfiera en su capacidad para actuar en favor de la empresa.
- No puede ser empleado, ni proporcionar servicios o recibir pagos de un cliente.
- Si se va a desempeñar como funcionario o director de otra entidad, no debe dedicarse al mismo campo de acción que la empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.”
- No puede trabajar en “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.” ningún miembro de la misma familia, ni alguna persona que viva en el núcleo familiar, ya que esto puede acarrear conflicto de intereses.
- No acepte regalos, comida u otro tipo de atención ni ningún tipo de favor, de parte de clientes o proveedores, considere que si lo hace, esto podría reducir su capacidad para tomar decisiones comerciales.
- No acepte regalos a cambio de realizar algo o hacer promesas para un cliente o proveedor.
- Puede aceptar regalos de valor simbólico, como estatuillas, llaveros, bolígrafos, llaveros, agendas, siempre y cuando tengan escrito el reconocimiento de alguna relación laboral.

- No acepte invitaciones de viajes de clientes o proveedores, ya que podría sentirse obligado a cerrar algún negocio en algún momento.

Integridad en negocios con Externos: las relaciones externas para de “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.” son fundamentales para alcanzar el éxito, por lo cual se debe negociar razonable y legalmente con todos con los que nos relacionamos.

- La empresa valora su asociación con cliente y proveedores; así que trate a éstos de la misma manera que a usted le gustaría ser tratado.
- No participe en prácticas desleales, engañosas o ilegales.
- Presente siempre los servicios y productos que ofrece la empresa de manera honesta y directa.
- Cuando negocie con la competencia o tenga que relacionarse con ésta, evite la competencia desleal, hágalo todo bajo las leyes vigentes.
- Si posee información sobre empresas que se dedican al mismo campo de acción que “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.”, utilice dicha información solamente si fuese necesario y manéjela de manera honesta, legal y ética.
- No participe en actividades ilegales, deshonestas o prohibidas solo con el fin de obtener información de la competencia.

Respeto con los demás: Las relaciones interpersonales son la base para mantener un ambiente de trabajo idóneo y para prestar un excelente servicio.

- Trate a sus colegas, clientes y a otras personas con las que hace negocio o se relaciona, con respeto, dignidad, imparcialidad y cortesía.
- Tanto a colegas como a clientes trátelos con respeto sin importar su raza, nivel social o ideología política.
- Comprométase de mantener el ambiente de trabajo exento de toda discriminación, acoso y represalias.

- Trate de equilibrar el trabajo y la vida privada, ayude a los demás hacer lo mismo.
- Mantener un ambiente de trabajo ideal para cada miembro de la entidad.

Responsabilidad Social: Mantener a una empresa presente en el mercado debe estar combinado con el involucramiento de la misma con la sociedad.

- Expresar apoyo a los derechos humanos fundamentales, evitar participar en actividades comerciales que afecten de alguna manera; sea esta directa o indirectamente; los derechos humanos.
- Actuar de una manera socialmente responsable dentro de la ley, costumbres y tradiciones del país, y contribuir de un modo responsable a la comunidad donde nos desenvolvemos.
- Tratar de actuar de una manera responsable, con la finalidad de que nuestros servicios y actividades realizadas, disminuyan el impacto negativo en el medio ambiente.
- Alentar el apoyo a actividades de caridad, educativas y de apoyo comunitario en el sector donde estamos ubicados.
- Apoyar los esfuerzos nacionales e internacionales para evitar la corrupción y delitos financieros que puedan existir en las actividades comerciales.

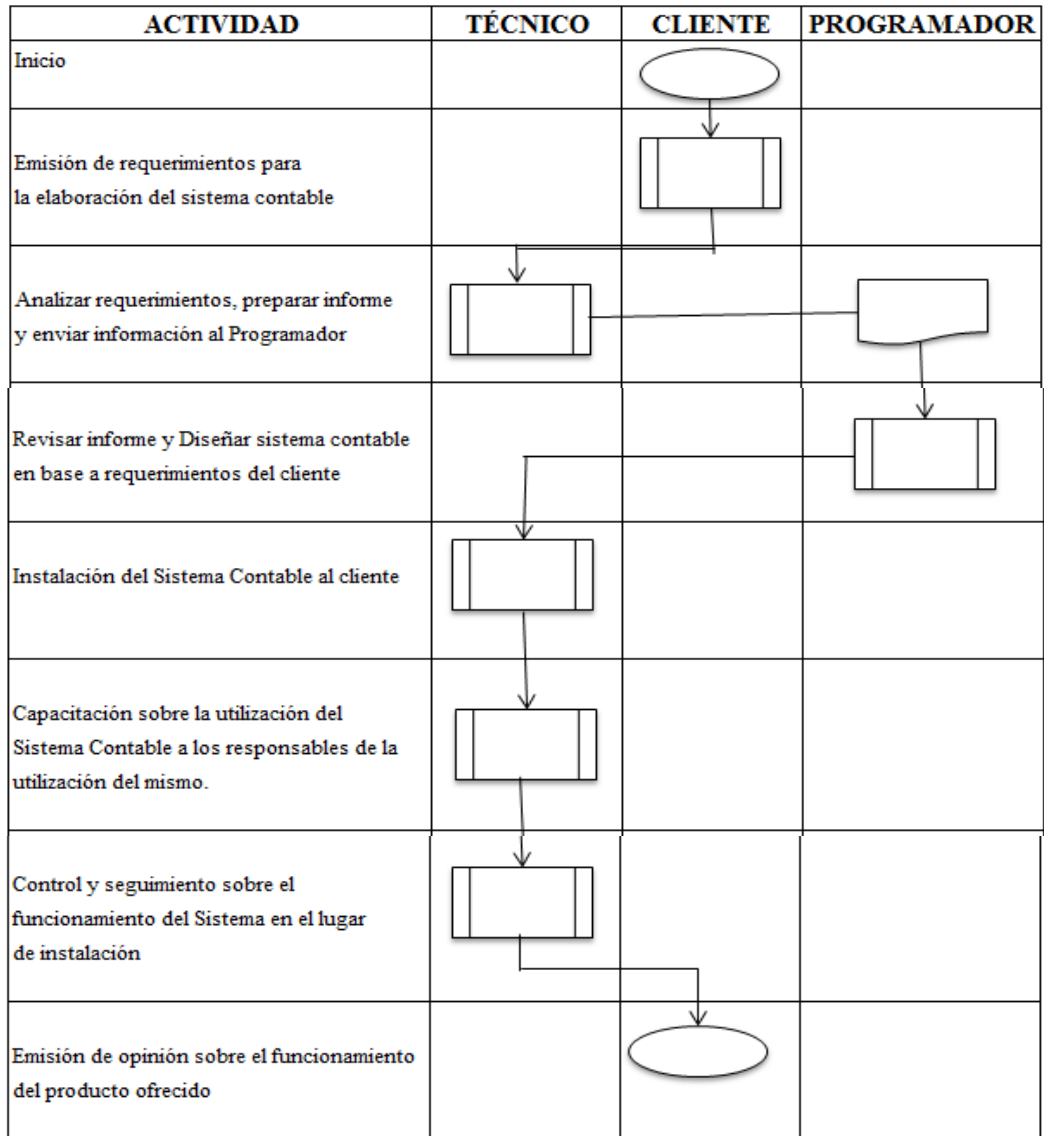
3.4. Implementación y mejoras de procedimientos Administrativos y Controles.

Conociendo las áreas con más problemas y de mayor importancia dentro de la entidad, se llegó a proponer los siguiente flujogramas de procesos, para facilitar la elaboración de algunas actividades.

3.4.1. Flujograma propuesto para el departamento informático.



DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN INFORMÁTICA
EMPRESA SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A

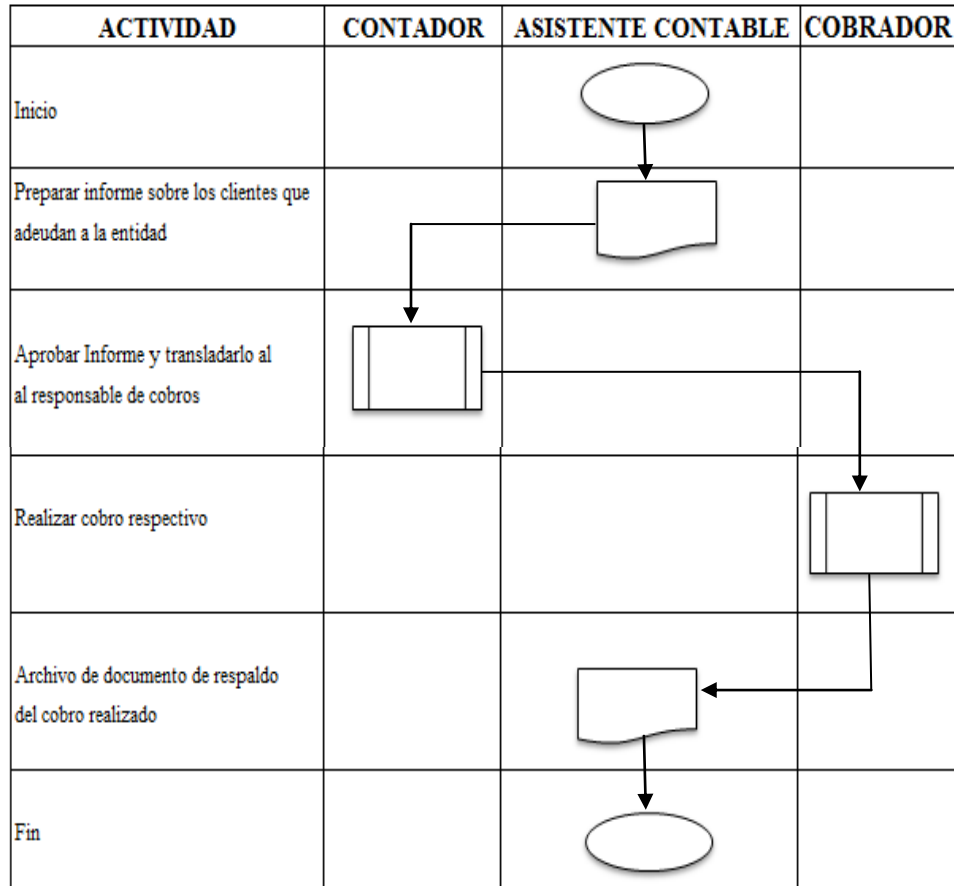


ELABORADO POR: Diana Pilco Delgado

3.4.2. Flujogramas propuestos para el departamento financiero.



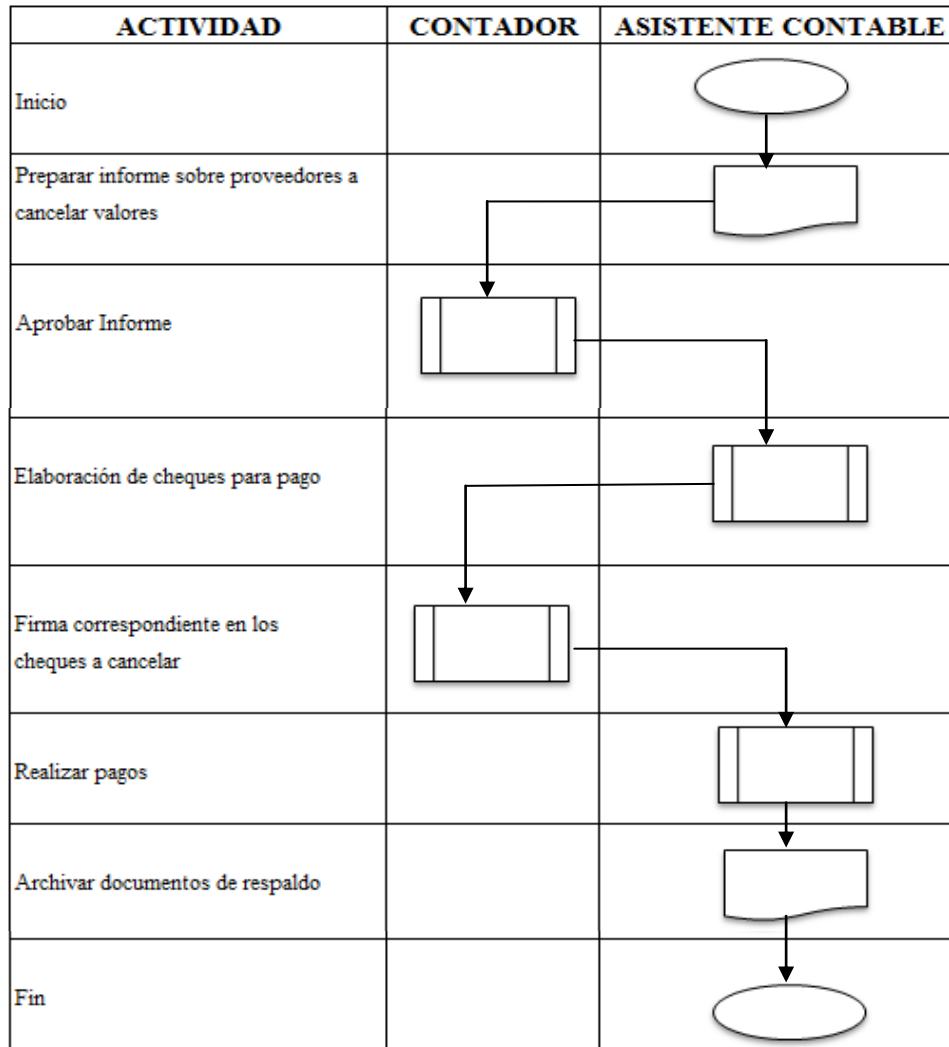
DEPARTAMENTO FINANCIERO / COBRANZA
EMPRESA SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A



ELABORADO POR: Diana Pilco Delgado



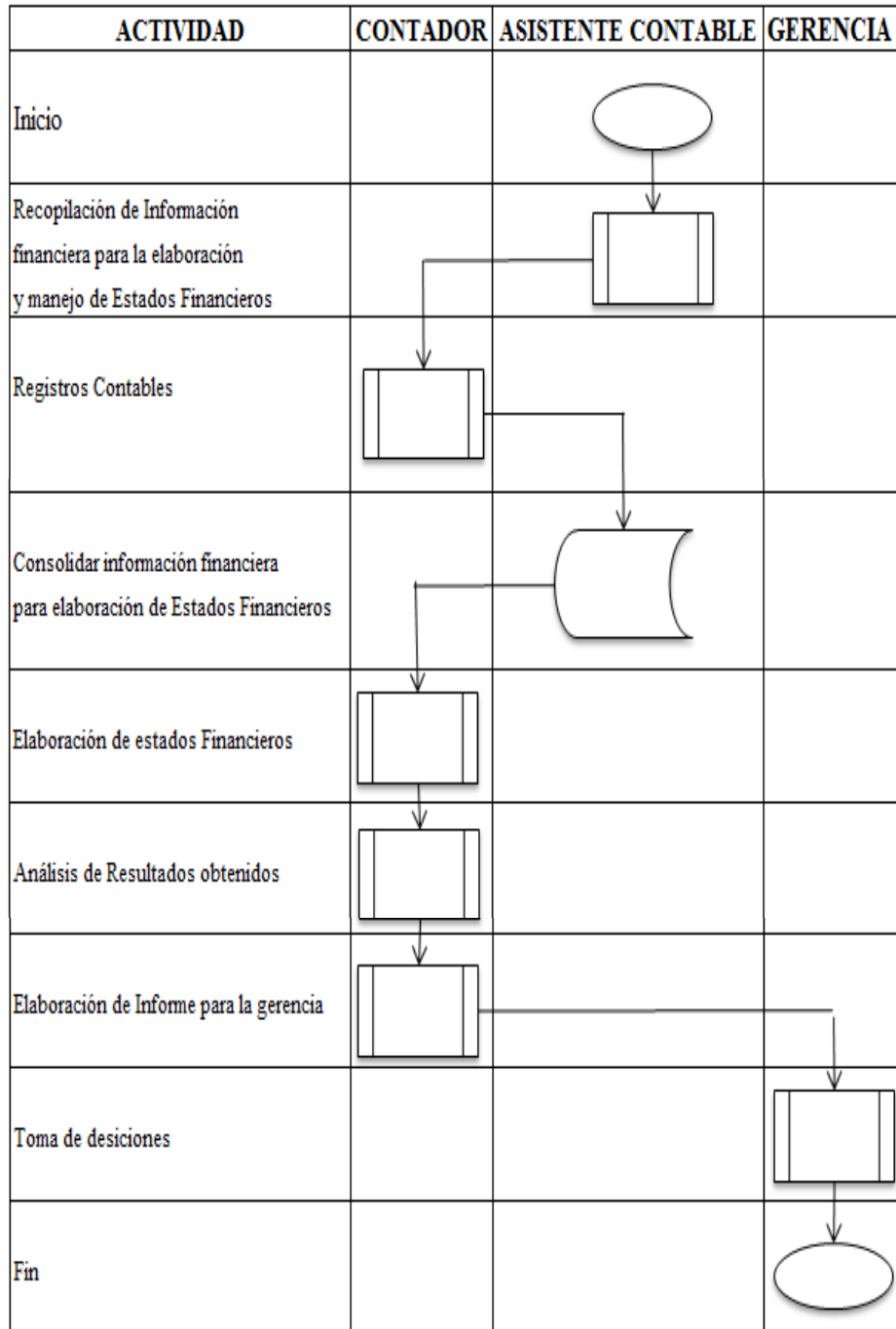
DEPARTAMENTO FINANCIERO / PAGADURÍA
EMPRESA SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A



ELABORADO POR: Diana Pilco Delgado



ESTADAMENTO FINANCIERO / ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS
EMPRESA SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A

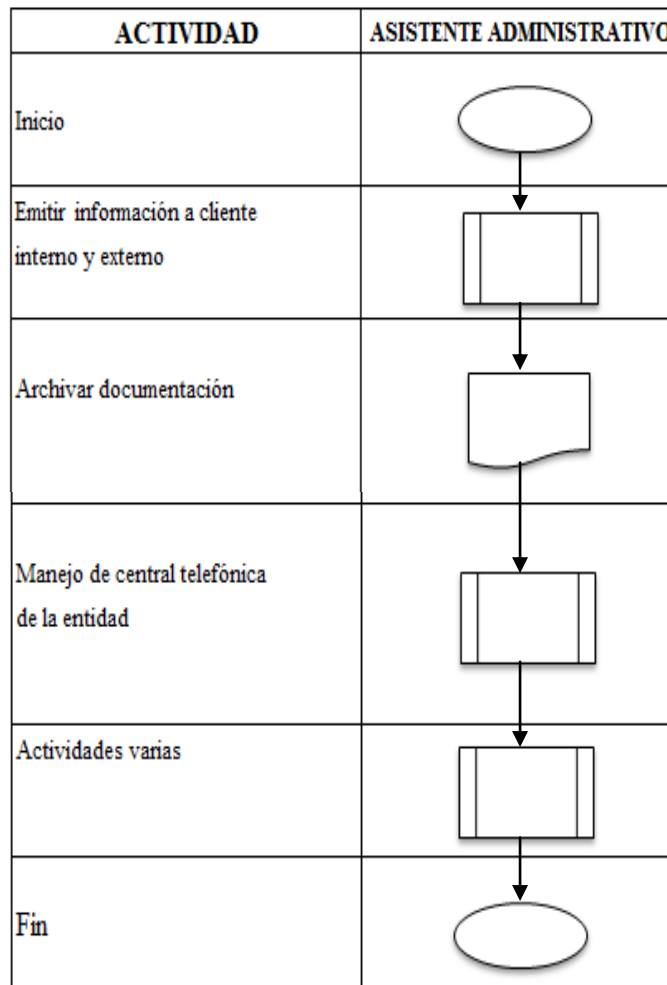


Elaborado por: Diana Pilco Delgado

3.4.3. Flujogramas propuestos para el departamento administrativo.



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
EMPRESA SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A

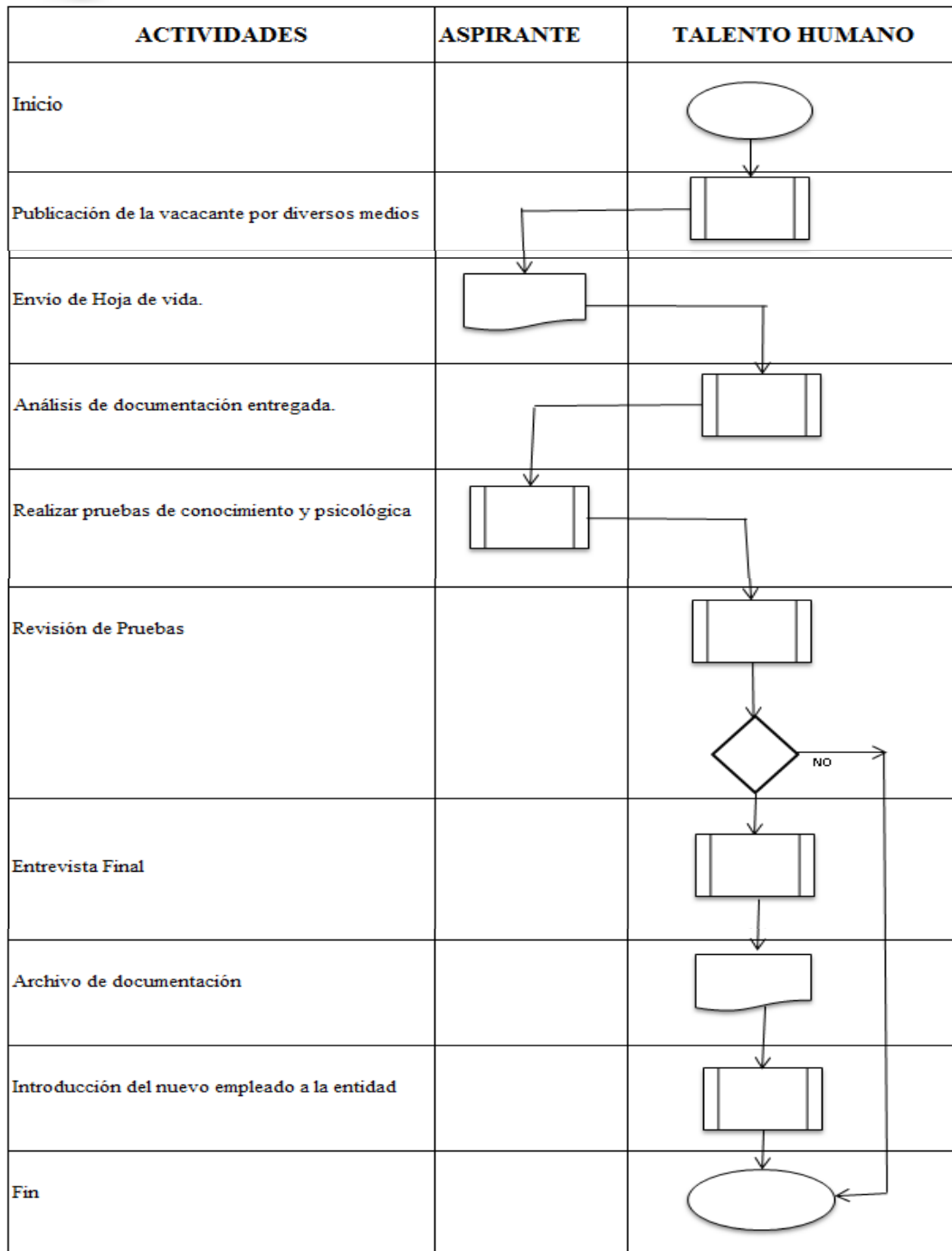


ELABORADO POR: Diana Pilco Delgado

3.4.4. Flujograma propuesto para el Reclutamiento de Personal.



TALENTO HUMANO / RECLUTAMIENTO DE PERSONAL
EMPRESA SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A



Elaborado por: Diana Pilco Delgado

3.5. Indicadores Cualitativos Propuestos para el Análisis en la Empresa “Sistemas Y Servicios Luis Bone S.A.”.

Para poder recopilar esta información dentro de la empresa, se realizaron cuestionarios de control interno a cada miembro de la organización. El universo que se ha tomado comprende el 100% (5 empleados) la totalidad de los miembros de la organización.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
EMPRESA SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.				
OBJETIVO: Evaluar el grado de cumplimiento y compromiso de los empleados en la empresa al conocer su: Visión, Misión, Objetivos, Procesos, Estructura Organizacional, Talento Humano, Liderazgos, Control.				
N.	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
	<u>VISIÓN</u>			
1	¿Conoce usted la visión de la empresa?		X	

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

EMPRESA SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.

OBJETIVO: Evaluar el grado de cumplimiento y compromiso de los empleados en la empresa al conocer su: Visión, Misión, Objetivos, Procesos, Estructura Organizacional, Talento Humano, Liderazgos, Control.

N.	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
2	¿La empresa realiza reuniones para fomentar el nivel de compromiso de los empleados con la empresa?		X	
3	¿La empresa eleva la moral y el espíritu de equipo?	X		
	<u>MISIÓN</u>			
4	¿Conoce usted la misión de la empresa?		X	
5	¿Las actividades hechas por usted están de acorde a la misión de la empresa?		X	
6	¿Se toma el conocimiento de la misión de la empresa como guía de actuación por parte de los empleados?		X	
	<u>OBJETIVO</u>			
7	¿Tiene claro hacia dónde quiere llegar con sus actividades?	X		

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

EMPRESA SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.

OBJETIVO: Evaluar el grado de cumplimiento y compromiso de los empleados en la empresa al conocer su: Visión, Misión, Objetivos, Procesos, Estructura Organizacional, Talento Humano, Liderazgos, Control.

N.	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
8	¿Los objetivos alcanzados sirven como indicadores de las actividades realizadas?	X		
9	¿Existe un modelo en el que la organización traduce los objetivos en un propósito concreto?		X	
	<u>PROCESOS</u>			
10	¿Los procesos organizacionales están en conexión directa con las actividades realizadas por los empleados?		X	No se tiene conocimiento de los procesos planteados para cada actividad.
11	¿Existen procesos determinados para cada actividad que realizan los empleados?			Los empleados realizan las actividades de acuerdo a su conocimiento y no porque se encuentren definidos y escritos en un papel.
12	¿Los procesos ayudan a alcanzar objetivos organizacionales?	X		Los procesos que cada empleado realiza en sus actividades.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

EMPRESA SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.

OBJETIVO: Evaluar el grado de cumplimiento y compromiso de los empleados en la empresa al conocer su: Visión, Misión, Objetivos, Procesos, Estructura Organizacional, Talento Humano, Liderazgos, Control.

N.	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
13	¿Ayudan los procesos como una medida para cumplir objetivos?	X		
	<u>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</u>			
14	¿Existe determinados los niveles de autoridad de la empresa?	X		El gerente es la cabeza, y los demás miembros de la organización los empleados.
15	¿Los niveles organizacionales conocidos por usted, se convierten en un mecanismo para mejorar su trabajar?	X		
16	¿El diseño de los modelos organizacionales los considera como una ventaja competitiva para la organización?		X	Debería existir mayor participación de los empleados.
	<u>TALENTO HUMANOS</u>			
17	¿Existe un departamento formal de recursos humanos dentro de la empresa?		X	

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

EMPRESA SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.

OBJETIVO: Evaluar el grado de cumplimiento y compromiso de los empleados en la empresa al conocer su: Visión, Misión, Objetivos, Procesos, Estructura Organizacional, Talento Humano, Liderazgos, Control.

N°	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
18	¿Se considera al talento humano como capital intelectual?	X		
19	¿Se capacita a los empleados constantemente para convertirlos en un factor de cambio dentro de la empresa?	X		
	<u>LIDERAZGO</u>			
20	¿El líder de la empresa conduce y guía a los empleados y se convierte en un soporte necesario para ellos?	X		
21	¿Siente usted que el líder lo influye en la manera de realizar sus actividades?	X		
22	¿El líder logra que las acciones tomadas en cada actividad se implementen de la mejor manera posible?	X		
24	¿Se establecen límites de actuación en función de las capacidades de cada empleado?	X		Todos los empleados realizan más de una actividad.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

EMPRESA SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.

OBJETIVO: Evaluar el grado de cumplimiento y compromiso de los empleados en la empresa al conocer su: Visión, Misión, Objetivos, Procesos, Estructura Organizacional, Talento Humano, Liderazgos, Control.

N°	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
25	¿Se controla el nivel de satisfacción del cliente y el correcto funcionamiento del producto proporcionado al mismo? <u>CLIENTES</u>	X		
26	¿Considera usted que los clientes captados por la organización, son fieles a la misma?	X		
27	¿Se atienden las peticiones de los clientes en una manera ágil y eficaz?	X		

ELABORADO POR: Autora

FUENTE: Entrevistas realizadas a todos los empleados de la empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.” incluyendo al gerente general y a la presidenta.

Con las respuestas obtenidas del cuestionario de control interno, aplicado a la totalidad de la empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.” se van a realizar los indicadores de gestión propuestos a continuación.

3.6. Indicadores Cuantitativos Propuestos para el análisis en la Empresa “Sistemas y Servicios Luis Bone S.A”.

MISION

Empleados que la conocen	1		
	=		= 20%
Total empleados	5		

Fuente: Entrevistas

INTERPRETACIÓN

El porcentaje de 20% determina que no existe conocimiento por parte del personal acerca de la misión que tiene la compañía, en este caso, es de entero conocimiento solo del gerente general.

FÓRMULA

Empleados que participan de su definición	1		
	=		= 20%
Total empleados	5		

Fuente: Entrevistas

INTERPRETACIÓN

El 20% permite conocer que en la entidad no existe la mayoría de empleados que participan para definir una misión, solamente la gerencia es la involucrada en definir la misión, y pese a esto, no la difunde a los demás miembros.

FÓRMULA

Empleados de base que participan en su definición	$\frac{1}{5}$	=	=	20%
Total de empleados	5			

Fuente: Entrevistas

INTERPRETACIÓN

Existe un 20% de los empleados base que participan en la definición de la misión; este indicador lleva relación con el índice anterior, que en la empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.” como ya se dijo anteriormente solo el gerente se involucra en la determinación de la misma.

VISIÓN

FÓRMULA

Empleados que la comparten	$\frac{1}{5}$	=	=	20%
Empleados que la conocen	5			

Fuente: Entrevistas

INTERPRETACIÓN

El 20% del total de empleados de la empresa comparten la visión de la organización, provocando una confusión entre los demás miembros ya que no saben hacia donde dirigirse.

OBJETIVOS

FÓRMULA

Objetivos Alcanzados	5		
		=	
Objetivos definidos	5	=	100%

Fuente: Entrevistas

INTERPRETACIÓN

La empresa ha conseguido el 100% de los objetivo planteados, desarrollar sistemas contables, venta de sistemas contables, obtención de buenos resultados de los sistemas contables.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

FÓRMULA

Áreas Directivas	2		
		=	
Total de Áreas	5	=	40%

Fuente: Entrevistas

INTERPRETACIÓN

El 40% del total de las áreas que tiene la empresa son representadas por la Directiva, en este caso por el gerente general y en ocasiones por la presidenta.

FÓRMULA

Áreas de Apoyo	3		
		=	
Total Áreas	5	=	60%

Fuente: Entrevistas

INTERPRETACIÓN

Las áreas de apoyo que tiene la empresa representan el 60% que se refiere al área administrativa y al área financiera, dándoles estos nombres, ya que no se encuentra departamentalizada la organización en la actualidad.

LIDERAZGO

FÓRMULA

Personal que identifica el estilo de liderazgo	4		
		=	
Total de Personal	5	=	80%

Fuente: Entrevistas

INTERPRETACIÓN

El 80% del personal de la empresa identifica el estilo de liderazgo que se maneja dentro de la institución y a pesar de que solo el gerente lidera a la organización este tipo de liderazgo le parece aceptable a los demás miembros.

FÓRMULA

Personal que acepta el Estilo	4		
		=	
			= 80%
Total de Personal	5		

Fuente: Entrevistas

INTERPRETACIÓN

El 80% del personal de la empresa que identifica el estilo de liderazgo acepta y concuerdan en que el gerente tiene liderazgo para ejercer sus actividades y para llevar la organización.

PROCESOS

La empresa no cuenta con flujograma de procesos que nos proporcionen la información necesaria para aplicar estos indicadores, sus funciones todas son dirigidas hacia la gerencia, sus estructura organizacional es individualista, para poder realizar el cálculo de estos indicadores, se recopila la información realizan visitas a la gerencia y a los empleados.

RECURSOS HUMANOS

FÓRMULA

Personal reclutado			
		=	
			= 100%
Personal contratado	5		

Fuente: Gerente

INTERPRETACIÓN

La entidad tiene un 100% de reclutamiento de personal con la finalidad de cubrir sus necesidades emergentes, esto debido a que generalmente contrata a personas recomendadas por terceros o personas que el gerente conoce con anterioridad.

FÓRMULA

Personal de nivel directivo			
<hr/>		$= \frac{2}{5} =$	40%
Total del personal		5	

Fuente: Gerente

INTERPRETACIÓN

La empresa tiene un 40% de personal del área superior que consta de los dos socios, el uno actúa como gerente general y el otro como presidente.

FÓRMULA

Personal nivel de apoyo			
<hr/>		$= \frac{3}{5} =$	60%
Total del personal		5	

Fuente: Gerente

INTERPRETACIÓN

En el área de apoyo se determina un 60% de personal, un técnico informático, un programador net y un técnico informático-contador.

FÓRMULA

Personal al que se ha atribuido facultades de decisión	=	$\frac{2}{5}$	=	20%
Total del personal		5		

Fuente: Gerente

INTERPRETACIÓN

Debido al tipo de estructura organizacional con la que cuenta la empresa, solo un 20% del personal puede tomar decisiones, todas las decisiones deben pasar por la debida autorización del gerente y la presidenta, minimizando así el desarrollo personal de cada individuo en su área.

Pese a la manera en que está siendo manejada la organización, al 100% de los empleados les gusta la manera como ésta está siendo manejada por la gerencia, opinan que le hace falta mejorar en algunos ámbitos para poder ser un poco más competitiva en el mercado.

NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La empresa Sistemas y Servicios Luis Bone cuenta con 131 clientes frecuentes y que mantienen fidelidad a la organización, entre los más importantes tenemos:

- Mayflower
- Royal Prestige
- Luzca Sport
- Jadaró
- Cámara Alemana Quito-Guayaquil

Para poder realizar el cálculo de estos indicadores, se procedió a realizar un check list, información recopilada a través de llamadas telefónicas.

EMPRESA SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A. CHECK LIST / SATISFACCIÓN CLIENTES				
N.	PREGUNTAS	SATISFACCIÓN		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	¿Cuándo requiere de soporte técnico es atendido en la medida de sus requerimientos? Sí----- No-----	120		
2	¿El trabajo técnico realizado cubre sus expectativas?	22		

	SÍ----- No-----			
	N. solicitudes atendidas mensualmente (25)			
3	¿Cambiaría su proveedor de sistemas contables?	131		
	SÍ----- No-----			

Elaborado por: Diana Pilco Delgado

FÓRMULA

Cientes satisfechos		
<hr/>		
Total Clientes	= $\frac{120}{131}$	= 91.60%

Fuente: Técnico

INTERPRETACIÓN

Más del 90% de los clientes se encuentran satisfechos con el servicio prestado por la entidad, debido a que se trata de dar solución a los problemas suscitados en el mismo día, al 10% restante no se le puede brindar el mismo nivel de solución a los problemas, debido a que se encuentran fuera del país, o el requerimiento merece de un estudio previo para poder solucionarlo.

FÓRMULA

Cientes Fidelizados			
<hr/>		$= \frac{100}{131} =$	76.34%
Total Clientes		131	

INTERPRETACIÓN

El 76% de los clientes con los que cuenta la organización, prefieren continuar utilizando este sistema contable, ya que encuentran en el la manera más eficiente para desarrollar sus actividades y obtener los resultados finales deseados.

FÓRMULA

Solicitudes atendidas			
<hr/>		$= \frac{22}{25} =$	88%
Solicitudes de soporte		25	

INTERPRETACIÓN

Del total de solicitudes realizadas por parte de los clientes semanalmente, el 88% de éstas son atendidas por el equipo de trabajo de la entidad.

3.7. Implementación de Procedimiento Aplicado a la evaluación del desempeño.

El talento humano que forma parte de la entidad es el recurso más importante de esta, los cuales van a ser un eje fundamental para alcanzar los objetivos planteados por la organización, para lo cual es necesario visualizar el desempeño en el trabajo de cada uno de ellos o del equipo.

¿Qué se desea alcanzar?

Lo que se desea alcanzar con esta evaluación es conocer el nivel de eficiencia en los trabajadores y estimular el desarrollo de cada actividad realizada dentro de la entidad.

¿Cómo se va a lograr?

Para determinar el desempeño que tiene cada trabajador, se podrá considerar cada actividad individual y se dará una calificación. Se recomienda realizar el proceso de evaluación por medio de entrevistas con el jefe inmediato de cada departamento, la misma que deberá ser cordial y amigable para que sea sencillo aportar con la apreciación del desempeño de cada actividad a evaluar (previamente establecida), sin embargo, es tarea del jefe determinar el nivel o porcentaje en que colocará al colaborador.

¿Cuándo lo va a realizar?

Se recomienda realizar este tipo de evaluación una vez al año, establecer objetivo de área e individuales al principio del período, y realizar la evaluación a finales del mismo.

El jefe del departamento de talento humano proporcionará una guía de conceptos a evaluar, esta describirá indicadores tales como: desempeño individual dentro de la organización, actitud o factor humano y las habilidades que posee cada trabajador, sin embargo, hay que tomar en cuenta que este documento es flexible y está abierto a cambios de acuerdo al rol de cada empleado, el área o departamento y las necesidades futuras de la compañía.

A continuación se detalla un ejemplo de los principales aspectos propuestos a ser evaluados a la empresa Sistemas y servicios Luis Bone S.A.

GUÍA DE CONCEPTOS A EVALUAR

DESEMPEÑO	
Responsabilidad	Grado de compromiso asumido para el cumplimiento de las metas
Productividad	Proporción de tiempo dedicado al trabajo planificado.
Orden y Claridad	Su desarrollo puede ser abordado con claridad para otras personas.
Planificación del trabajo	Planificación de tareas, conocimiento exacto del estado de las tareas, analiza las tareas contemplando el tiempo que requiere para realizarlas.
Reporte avances de tareas	Frecuencia, constancia y calidad en los reportes enviados, calidad al extraer la información relevante para incluir en el informe de avances.
Sentido común	Capacidad para ubicarse en la situación de manera coherente, capacidad de elegir alternativas con visión estratégica y siendo realista.
Cumplimiento de los procedimientos existentes	Grado de cumplimiento de las normas, procedimientos y políticas existentes.

Elaborado por: Diana Pilco Delgado
Fuente: Ing. Verónica Sánchez

GUÍA DE CONCEPTOS A EVALUAR

HABILIDADES	
Iniciativa	Inquietud por avanzar y mejorar, facilidad para ofrecerse como ejecutor de sus propias propuestas.
Creatividad	Ofrece alternativas innovadoras para solucionar problemas, capacidad para vincular distintos conocimientos para una nueva aplicación de los mismos.
Adaptabilidad al cambio	Capacidad para desempeñar con facilidad en situaciones que no le son naturales, adaptabilidad a situaciones adversas.
Respuesta bajo presión	Capacidad de mantener la calma y transmitirla a sus compañeros, tomar decisiones correctas bajo presión, saca provecho de situaciones adversas
Aprendizaje	Tiene perfil funcional, inquietud y capacidad para conocer las distintas herramientas necesarias para el trabajo.
Coordinación y liderazgo	Carisma, liderazgo natural, capacidad de medir en los conflictos internos y capacidad de medir en los conflictos de los clientes.

Elaborado por: Diana Pilco Delgado
Fuente: Ing. Verónica Sánchez

El desempeño esperado por el personal deberá ser medido por los jefes departamentales, considerando el potencial laboral, los recursos disponibles y la complejidad de las tareas designadas, la tabla contigua presenta los distintos niveles y categorías a utilizarse.

EVALUADOR DE DESEMPEÑO PROFESIONAL

NIVEL	DEFINICIÓN	CATEGORÍA
1	Desempeño muy por encima de lo esperado	Excelente
2	Desempeño por encima de lo esperado.	Muy Bueno
3	Desempeño conforme con el mínimo de lo esperado.	Bueno
4	Desempeño ligeramente por debajo de lo esperado.	Regular
5	Desempeño muy por debajo de lo esperado.	Deficiente

Elaborado por: Diana Pilco Delgado
Fuente: Ing. Verónica Sánchez

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEPARTAMENTO INFORMÁTICO

EMPRESA SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A. FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL		
EMPLEADO: Ing. Mauricio Hidalgo CARGO: Técnico Informático ÁREA: Sistemas FECHA: 20 Agosto de 2010 EVALUADOR: Ing. Luís Bone		
N.	CONCEPTOS A EVALUAR	CALIFICACIÓN
1	Responsabilidad	3
2	Exactitud y calidad del trabajo	3
3	Orden y Claridad del trabajo	2
4	Iniciativa	4
5	Respuesta bajo presión	4
6	Creatividad	2

Elaborado por: Diana Pilco Delgado

Fuente: Entrevista realizada por el Gerente General de la empresa Sistemas y Servicios Luis Bone.

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

EMPRESA SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A. FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL		
EMPLEADO: Lic. Sandra Benalcázar CARGO: Asistente Administrativo ÁREA: Administrativa FECHA: 20 Agosto de 2010 EVALUADOR: Ing. Luís Bone		
N.	CONCEPTOS A EVALUAR	CALIFICACIÓN
1	Responsabilidad	2
2	Exactitud y calidad del trabajo	2
3	Orden y Claridad del trabajo	2
4	Iniciativa	1
5	Respuesta bajo presión	1
6	Creatividad	2

Elaborado por: Diana Pilco Delgado

Fuente: Entrevista realizada por el Gerente General de la empresa Sistemas y Servicios Luis Bone.

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEPARTAMENTO FINANCIERO

EMPRESA SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A. FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL		
EMPLEADO: Sr. Edwin Pilataxi CARGO: Contador ÁREA: Finanzas FECHA: 20 Agosto de 2010 EVALUADOR: Ing. Luís Bone		
N.	CONCEPTOS A EVALUAR	CALIFICACIÓN
1	Responsabilidad	1
2	Exactitud y calidad del trabajo	2
3	Orden y Claridad del trabajo	1
4	Iniciativa	1
5	Respuesta bajo presión	1
6	Creatividad	2

Elaborado por: Diana Pilco Delgado

Fuente: Entrevista realizada por el Gerente General de la empresa Sistemas y Servicios Luis Bone.

El propósito final de la evaluación es generar un espacio de comunicación entre cada empleado y su jefe inmediato, una vez obtenidos los resultados de la evaluación, se debe tomar en cuenta:

- Resaltas las fortalezas de la persona evaluada.
- Recopilar aspectos que se deben mejorar.

- Proponer un plan de acción para mejorar dichos aspectos.

Es responsabilidad de cada jefe de departamento dar a conocer los resultados a su grupo de trabajo, se aconseja que estos resultados sean entregados de forma individual y en un ambiente amigable. Es necesario aplicar correctivos para la mejora continua del personal en lo concerniente a sus actividades diarias, por lo tanto es necesario que se considere a la capacitación como parte fundamental dentro de la organización, para con esto tener una base para combatir las deficiencias o carencias existentes.

El proceso propuesto para el desarrollo de esta actividad es:

1. El jefe de cada área convoca al personal para la realización de la evaluación.
2. El empleado realiza el examen sobre sus actividades y desempeño.
3. El formulario es entregado por el empleado al jefe de área.
4. El jefe de área revisa el contenido del formulario y evalúa.
5. Se archiva el formulario en las carpetas de cada miembro de la entidad.
6. El jefe de área decide si se debe o no realizar correctivos o mejoras.
7. Se dicta la capacitación para los empleados que la necesiten, caso contrario se felicita a los miembros del equipo con buena calificación.

3.8. RESULTADOS AL 2011

Para conocer como se ha ido manejando la empresa luego de la propuesta presentada, se realizó una encuesta a todos los miembros de la organización, presentándose los siguientes resultados:

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.
JULIO 2012

OBJETIVO: Evaluar el grado de cumplimiento y compromiso de los empleados en la empresa al conocer: Visión, Misión, Objetivos, Procesos, Estructura organizacional, Talento Humano, Liderazgo y Control.

	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
	<p>1. ¿Conoce la misión de la empresa?</p> <p>2. ¿Conoce la visión de la empresa?</p> <p>3. ¿Existe en la empresa valores organizacionales a seguir?</p> <p>¿De qué manera usted contribuye para que esos valores se lleven a cabo?</p> <p>4. ¿Conoce los objetivos organizacionales establecidos?</p> <p>5. ¿Conoce las políticas de comportamiento de la empresa?</p> <p>6. ¿La empresa promueve el conocimiento de la visión, misión, objetivos organizacionales, valores etc. De la empresa?</p> <p>¿De qué manera?:</p>			

	<p>Manuales_____</p> <p>Memorando_____</p> <p>Juntas_____</p> <p>Cursos_____</p> <p>Otros (especifique)_____</p> <p>7. ¿La misión, visión, valores, objetivos, parece completa o cree usted que debería adicionarse algunos conceptos?</p> <p>Misión_____</p> <p>Visión_____</p> <p>Objetivos_____</p> <p>Valores_____</p> <p>8. ¿En su opinión, la empresa dirige sus tareas diarias en pro del cumplimiento de los objetivos, misión, visión, valores, etc. ?</p> <p>9. ¿En su punto de vista, la empresa se preocupa por la sociedad y el medio ambiente?</p>			
--	--	--	--	--

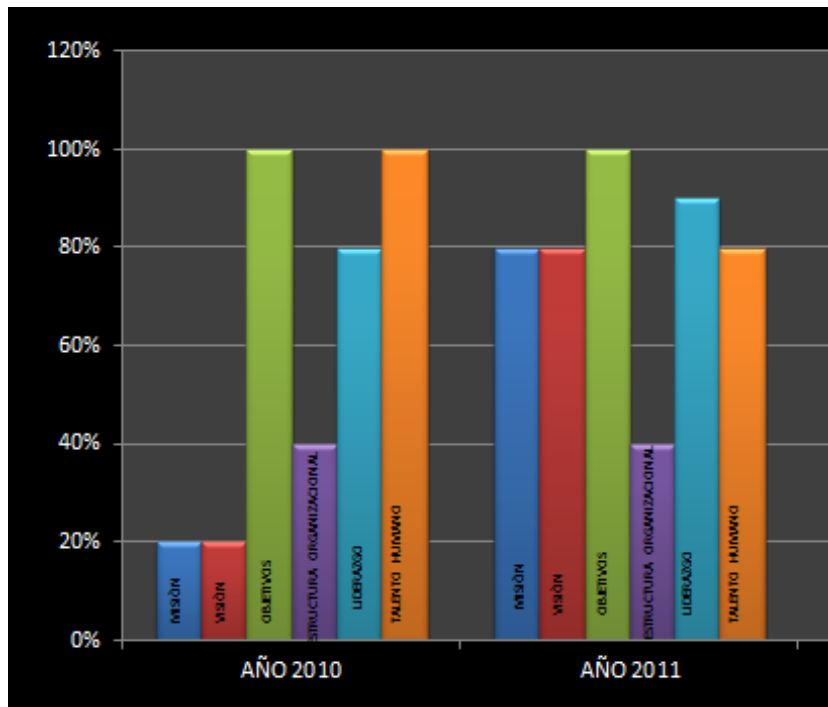
	<p>10. ¿Cree usted que el modelo de dirección de la empresa es el más adecuado?</p> <p>¿Por qué? _____</p> <p><u>Solo personal encargado del reclutamiento del talento humano.</u></p>			
	<p>11. ¿Todo el personal que ingresa a proceso de es reclutamiento es contratado?</p>			

Elaborado por: Diana Pilco Delgado

EVALUACIÓN DE RESULTADOS

La encuesta se realizó a todos los miembros de la entidad, 8 personas, con el objetivo de conocer cómo están funcionando los canales de comunicación de la organización, con respecto a lo que se propuso.

	MISIÓN	VISIÓN	OBJETIVOS	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	LIDERAZGO	CLIENTES
¿Conoce la misión, visión, objetos, valores, estructura organizacional de la empresa?	7	7	8	3		
¿Está de acuerdo con la manera de manejar a la organización por parte de la administración?					7	
¿Se atienden las solicitudes de los clientes en forma oportuna?						8



ANÁLISIS

A diferencia del año 2010, datos con los cuales se inició el trabajo de investigación, se puede ver que la empresa comenzó a aplicar la propuesta, dando importancia a la comunicación en la organización, los canales comunicativos se ampliaron, lo que conlleva a la obtención de talento humano informado, conocido de los procesos organizacionales y por ende amplio conocimiento de hacia dónde desea ir la entidad, el camino que quiere seguir para cumplir con sus objetivos establecidos.

El que los miembros de la empresa sepan lo que la entidad desea, ayuda a que ellos proyecten seguridad a los clientes externos, lo cual ayuda de alguna manera a la captación de nuevos clientes organizacionales.

CAPÍTULO IV

4. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA

4.1. Aspectos Generales de la Parte Financiera de la Empresa.

El análisis financiero varía dependiendo de los intereses de las partes involucradas, a los proveedores de bienes y servicios les interesa fundamentalmente la liquidez de una compañía, ya que las deudas son a corto plazo y lo que les interesa es conocer la capacidad crediticia de la entidad.

La empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.”, cuenta con un capital suscrito y pagado de la siguiente manera:

Tabla 4.1. Capital Social de la Empresa

ACCIONISTAS	CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL PAGADO EN ESPECIES	NÚMERO DE ACCIONES
JOSE LUIS BONE GONZÁLEZ	720	720	720
SANDRA PATRICIA BENALCÁZAR DELGADO	80	80	80
TOTAL	800	800	800

FUENTE: Escrituras de Constitución de la empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.”
ELABORADO POR: Autora

El aporte realizado por el Ing. José Luís Bone, consiste en bienes muebles valorados por un total de \$720, consistentes en: PC Servidor Dual Core 1.8 GB de memoria RAM, Disco de 500 GB, Mainbord Biostar, DVD Write con regulador valorado en \$300, 2

butacas gerenciales valoradas cada una en \$150, una estación de trabajo valorada en \$120.

El aporte en especies realizados por la Lic. Sandra Benalcázar, consiste en bienes muebles valorados por un total de \$80, detallados a continuación: una silla de secretaría, uno sillón Brama de madera, valorizados en su totalidad en \$80.

La empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.”, posee una cuenta corriente en la institución financiera Banco del Pichincha, la firma de los cheques girados a nombre de la empresa es realizada por cualquiera de los dos socios, el fondo de caja chica es manejado por la secretaria, de la misma manera la recolección de información para la elaboración de los estados financieros, Estado de situación General y Estado de Resultados, dicha información es transmitida al técnico que es el encargado de elaboración de los estados financieros anuales y declaraciones de impuestos al SRI.

El Balance General es un documento que en una fecha determinada muestra la situación financiera de la empresa, presentando en forma clara el valor de sus propiedades y derechos, sus obligaciones y su capital, valuados y realizados de acuerdo a los principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

“Las Normas de Información Financiera, son un conjunto de reglas generales que sirven de guía contable para formular criterios referidos a la medición del patrimonio y a la información de los elementos patrimoniales y económicos de un ente y por ende para la elaboración de los estados financieros”.⁴⁹

El Estado de Resultados, es un documento complementario donde se informa detallada y ordenadamente como se obtuvo la utilidad del ejercicio contable. Está compuesto por las cuentas nominales, transitorias o de resultados, o sea las cuentas de ingresos, gastos y costos. Los valores deben corresponder exactamente a los valores que aparecen en el libro mayor y sus auxiliares.

⁴⁹ WARRE Carl, REEVE James; Contabilidad Financiera; Editorial Cengage learning; Novena Edición; 2008.

4.2. Análisis Financiero de Situación Actual de la Empresa “Sistemas y Servicios Luís Bone S.A”

“El análisis financiero es una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros y que, en consecuencia, se orienta hacia la obtención de objetivos previamente definidos.”⁵⁰

El análisis financiero implica el uso de diferentes estados financieros, que varían de acuerdo a las cuentas que se encuentran resumidas en ellos, los objetivos principales por los que se realizó este trabajo son:

- Conocer, estudiar, comparar y analizar los índices financieros, cuyos resultados son producto de las operaciones económicas de la empresa.
- Evaluar algunos aspectos significativos en la parte financiera de la empresa Sistemas y Servicios Luis Bone S.A. como la liquidez, solvencia y rentabilidad, los cuales permitirán tener una idea clara de la parte financiera de la entidad.
- Verificar la coherencia de los datos informados en los estados financieros con la realidad económica de la empresa.
- Tomar decisiones de inversión y crédito que permitan generar rentabilidad y crecimiento a la empresa.

La base para el análisis financiero a realizar en Luis Bone S.A. son los estados financieros de los años 2009 y 2010, cabe recalcar que no se tiene mucha información, ya que es una empresa nueva en el mercado, y en su primer año de funcionamiento obtuvo pérdida en el ejercicio.

⁵⁰ ESTUPIÑÁN GAITÁN Rodrigo, ESTUPIÑÁN GAITÁN Orlando; Análisis Financiero y de Gestión; ECOE Ediciones; 2da edición; 2008.

La empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.”, cuenta con una estructura financiera al 2010 de:

Tabla 4.2. Estructura Financiera de la Empresa Sistemas y servicios Luis Bone S.A

TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1060,00
TOTAL ACTIVO FIJO	520,03
TOTAL DEL ACTIVO	1.580,03
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1.223,38
TOTAL DEL PASIVO	1.223,38
TOTAL PATRIMONIO NETO	356,65
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	1580,03

FUENTE: Estados Financiero de la empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.”
ELABORADO POR: Autora

Al analizar las cuentas de cada uno de los balances, los directivos de la entidad tomarán los resultados como pauta para saber si tienen los recursos suficientes para el pago de la deuda mensual. Los estados financieros muestran la situación actual de la empresa y la trayectoria histórica de la misma, con esta información se puede anticipar a la resolución de problemas y tomar ventajas de las oportunidades. Los indicadores financieros obtenidos en el análisis nos sirven para preparar estados financieros proyectados en base a la realidad.

4.3. Tipos de Análisis Financieros a Aplicarse dentro de la Organización.

Los métodos de análisis de los estados financieros, se consideran como procedimientos que ayudan a simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objetivo de medir las relaciones en un solo período y los cambios que se pueden presentar en varios ejercicios contables.

Para la empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.” se hará el análisis horizontal, ya que se cuenta con datos financieros de dos períodos contables, permitiendo así realizar comparaciones. El análisis Financiero también será Interno, por qué se lo realiza con fines administrativos y los resultados del trabajo de investigación está en contacto directo con la empresa, teniendo acceso a todas las fuentes de información de la compañía.

Para evaluar la situación y desempeño financiero de una empresa, se requiere de varios criterios como las razones financieras, el analista debe interpretarlas de manera correcta para con estos resultados lograr conocer la situación y desempeño financiero de la empresa.

4.3.1. Análisis Horizontal

Lo que permite este análisis es determinar la variación que ha sufrido cada una de las cuentas del estado financiero conformadas en un período con respecto a otro, este tipo de análisis ayudará a detectar alguna anomalía que se esté presentando en la parte financiera de la organización.

Empresa Sistemas y Servicios Luis Bone S.A
Estado de Situación Financiera

CUENTAS	SALDOS 2009	SALDOS 2010	DIFERENCIAS	VARIACIÓN RELATIVA
ACTIVOS				
CORRIENTES	0.00	630.10	630.10	0%
Efectivo y sus equivalentes	0.00	0.00	0.00	0%
Inventario	0.00	0.00	0.00	0%
Cuentas por Cobrar	0.00	630.10	630.10	0%
ACTIVOS FIJOS	786.67	786.67	0.00	0%
Muebles y Enseres	800.00	800.00	0.00	0%
Depre. Act. Fijo	13.33	13.33	0.00	0%
OTROS ACTIVOS	0.00	429.90	429.90	0%
Retención a la fuente año actual	0.00	429.90	429.90	0%
TOTAL ACTIVOS	786.67	1,846.67	1,060.00	134.75%
PASIVOS				
CORTO PLAZO	1,121.50	1,489.71	368.21	32.83%
Cuentas por pagar Proveedores	0.00	458.31	458.31	0%
Cuentas por pagar Socios	107.50	0.00	-107.50	0%
Décimo tercero	1,014.00	61.66	-952.34	-93.92%
Décimo Cuarto	0.00	480.00	480.00	0%
Vacaciones	0.00	280.00	280.00	0%
Fondo de Reserva	0.00	46.66	46.66	0%
IESS	0.00	159.10	159.10	0%
Retenciones en la fuente	0.00	4.29	4.29	0%
PATRIMONIO	-334.83	356.65	21.82	-206.52
Capital pagado	800.00	800.00	0.00	0%
Utilidad ejercicios anteriores	0.00	0.00	0.00	0%
Utilidad /Pérdida ejercicio anteriores	0.00	-1,134.83	-1,134.83	0%
Utilidad / Pérdida ejercicio actual	-1,134.83	691.48	1,826.31	-160.93
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	786.67	1,846.67	1,059.69	134.71%

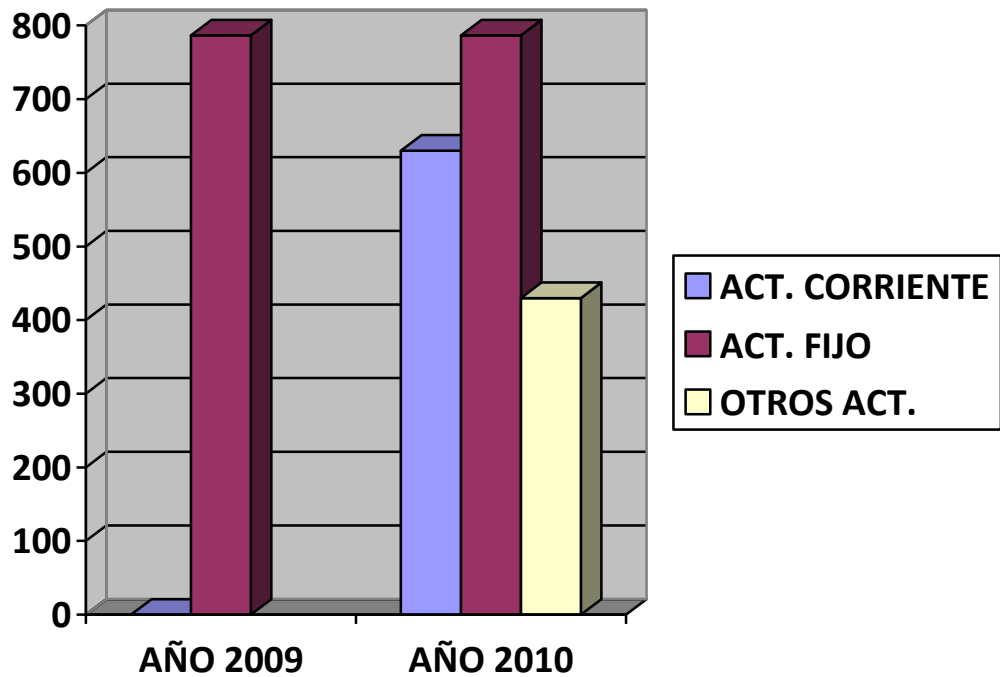
FUENTE: Estados Financiero de la empresa "SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A."
ELABORADO POR: Autora

ANÁLISIS DEL MÉTODO HORIZONTAL

ACTIVO TOTAL

El activo total está compuesto por cuentas que representan efectivo o se pueden convertir en dinero en un período corto, par con esto poder cubrir las necesidades de la compañía. En la empresa Sistemas y servicios Luis Bone S.A. está conformado por:

- Efectivo y sus Equivalentes.
- Cuentas X Cobrar
- Muebles y Enseres
- Depreciación muebles y enseres
- Retención a la fuente año actual



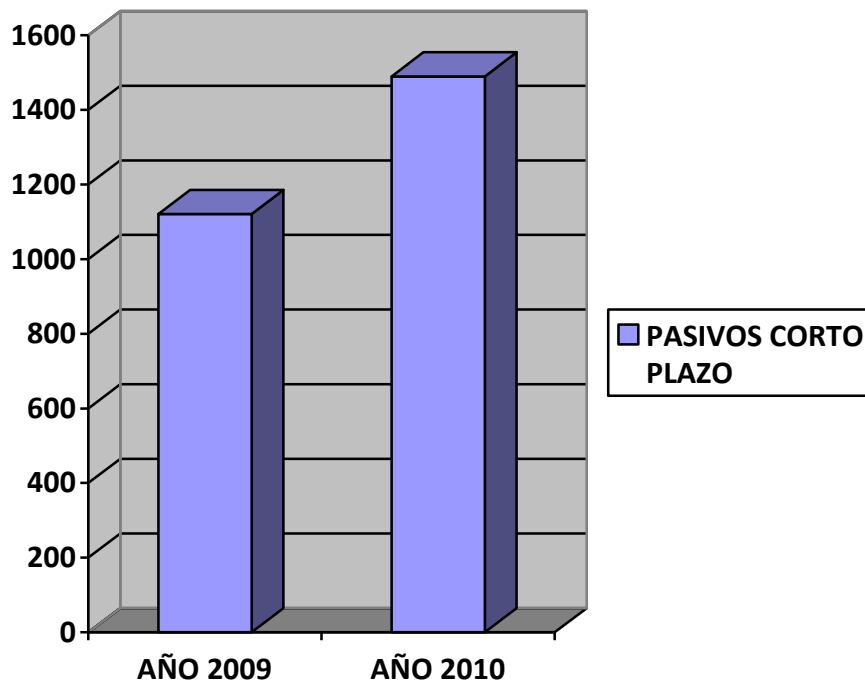
Debido a que la entidad comenzó sus actividades en el año 2009, se puede visualizar que no contaba con activos corrientes, lo cual la limitaba un poco al ejercer su actividad normal, ya que no tiene los recursos suficientes para estar en marcha. A diferencia del año 2010, ya refleja los movimientos que está realiza, por lo que se tiene en Cuentas por Cobrar a los cliente \$630.10, lo que da a demostrar que ya empieza a manejarse financieramente dentro del mercado.

En las cuentas por cobrar se nota un incremento, ante lo cual es necesario realizar un análisis de las políticas de cobro e implementar estrategias para incentivar el pago de los montos adeudados a la entidad, en su mayoría que sean en efectivo, con el fin de mejorar la liquidez de la organización, para con esto asegurar estabilidad financiera. El comportamiento de la cuenta x cobrar se ve afectada por el crédito que se entrega a los clientes debido a que la entidad comienza a captar clientela y a interactuar con el mercado.

PASIVO TOTAL

Son las obligaciones que tiene la compañía por pagar en plazos inferiores a un año, en este grupo podemos observar:

- Cuentas X Pagar Proveedores
- Beneficios Sociales
- Retenciones.



La empresa en el año 2009 realizaba sus actividades con dinero emitido directamente por los socios, no poseía los recursos necesarios para cubrir las obligaciones adquiridas, en el año 2010, comienza a trabajar y a ingresar dinero al arca de la entidad, pero aún no es suficiente para cubrir las obligaciones adquiridas con terceros.

El rubro de obligaciones presenta un incremento para el año 2010, con lo cual se reitera lo antes mencionado, la entidad no cuenta con los recursos necesarios para asumir sus gastos y no logra cancelar obligaciones pendientes, ya que comienza a actuar económicamente y se está dando a conocer en el mercado, debe ofrecer sus servicios a crédito, por lo que acude al endeudamiento externo, se hace urgente buscar estrategias sobre el manejo de los ingresos y controles sobre los gastos.

PATRIMONIO

Los activos están compuestos por:

- Capital pagado
- Utilidad o Pérdida del ejercicio anterior
- Utilidad o Pérdida del ejercicio actual

En el primer años de funcionamiento de la entidad se obtiene pérdida, dicha pérdida se va acarreado de año en año hasta poder liquidarla, se observa una mejora en el proceso ya que se logra obtener utilidad en el año 2010.

¡Error! Vínculo no válido.

Pese a que la entidad se maneja con el mismo monto de capital en los dos años esta presenta en el año 2009 una pérdida significativa, debido a que recién comienza sus actividades, en el año 2010 ya vemos una mejora (utilidad de \$691.48) antes del cálculo de impuestos, lo cual le permitirá a la organización contar con recursos para continuar trabajando.

La institución acarrea una pérdida del año 2009, mientras no se apliquen políticas o estrategias para el control adecuado de los gastos y la cancelación de los gastos, se corre el riesgo de que esta cuenta continúe creciendo en algún período futuro.

4.3.2. ANÁLISIS VERTICAL

“Consiste en determinar el peso proporcional que tiene cada una de las cuentas dentro del balance, lo cual permite conocer la composición y estructura de los estados financieros, el análisis vertical permite establecer si una empresa tiene una distribución de sus cuentas equitativamente de acuerdo a las necesidades financieras y operativas”.⁵¹

⁵¹<http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/11/Apunte-Unidad-3-Analisis-Vertical-y-Horizontal.pdf>

Empresa Sistemas y Servicios Luis Bone S.A
Estado de Resultados

CUENTAS	SALDOS 2009	SALDOS 2010	DIFERENCIAS	%
VENTAS				
Ventas 12%	1,833.39	26,060.00	24,226.61	100%
TOTAL INGRESOS	1,833.39	26,060.00	24,226.61	100%
COSTO DE VENTA	231.01	3,312.07	3081.06	100%
<u>Utilidad bruta en Ventas</u>	<u>1602.38</u>	<u>22747.93</u>		
<u>GASTOS</u>				
GASTOS OPERACIONALES				
Sueldos	776.00	6,720.00	5,944.00	-81.81
Beneficios sociales	1,014.00	1,880.00	866.00	-11.91
Gastos IESS	94.28	816.48	722.20	-9.40
Depreciación de Activos	13.33	279.97	266.64	-3.66
GASTOS NO OPERACIONALES	1870.95	9136.51	-726.56	100%
Compras servicios adicionales	866.26	12,360.00	15493.40	100%
Total Gatos	2737.21	22056.45	15493.40	100%
<u>Utilidad / Pérdida antes de impuestos e Intereses</u>	<u>-1134.83</u>	<u>691.48</u>	<u>-443.35</u>	56.84%
Impuesto Retención en la Fuente		172.82	172.82	39.20%
Participación Trabajadores		77.79	77.79	17.64%
UTILIDAD / PÉRDIDA NETA		440.87	440.87	100%

FUENTE: Estados Financiero de la empresa "SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A."
ELABORADO POR: Autora

La estructura de los estados financieros muestra como la empresa está manejando sus cuentas, de un año a otro, se puede visualizar el cambio positivo en algunas cuentas, es decir se está comenzando a implementar algunas políticas en el manejo administrativo como financiero. En el grupo de los activos se visualiza una constante salvo en algunos

rubros como son las cuentas por cobrar que se incrementa, debido a que la organización está comenzando a vender.

Se puede observar que la liquidez de la empresa se encuentra mal manejada, ya que la mayoría de los activos para el segundo período se concentra en las cuentas por cobrar, cabe recalcar, que de acuerdo a información proporcionada por el gerente general de la entidad, casi el 80% de las ventas corresponde a un tercero, la organización ha dado en préstamos dichos documentos (Facturas) lo cual se visualiza en los estados financieros una cantidad irreal en las cuentas.

4.4. Control Interno sobre la Gestión Financiera de la Empresa.

El control interno financiero es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de mecanismos añadidos a los mismos, diseñado con el objetivo de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos. En la actualidad el Control Interno pretende garantizar la efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de normas y leyes aplicables a la empresa y la salvaguarda de los recursos de la entidad.

El control interno financiero de la empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.” va a estar basado en los registros de los recursos de la misma, así como la verificación de la exactitud de los registros e informes financieros. El control va a orientar sobre:

- Las operaciones y transacciones, sean realizadas de acuerdo con la autorización general o específica que da el gerente o el presidente de la institución.
- Las transacciones realizadas en la empresa, deben ser registradas adecuadamente, tal como dicen las normas de contabilidad generalmente aceptadas.
- El acceso a bienes de la empresa, solo es realizado previa la autorización de los administrativos.

Los controles internos incluyen controles sobre la confiabilidad y eficiencia de las tareas financieras de la empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.” y aplicación de las leyes financieras del país, como son:

Ley General del Sistema Financiero: “Los bancos son instituciones que realizan labores de intermediación financiera recibiendo dinero de unos agentes económicos para darlos en préstamos a otros agentes económicos en créditos”.⁵² Por lo que se puede ver, la empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.”, tiene sus fondos y maneja su efectivo en instituciones financieras, denominadas así bajo la Ley Orgánica de Régimen Monetario y Bancos del Estado Ecuatoriano en el Art. 2.

4.5. Componentes del Control Interno en el área Financiera.

Los componentes básicos en los que se desarrolla el control interno son: “Ambiente de control, Evaluación del riesgo, Actividades de control, información y comunicación, supervisión y Monitoreo, estos componentes caracterizan e integran las verdaderas direcciones sobre las que debe concentrarse toda organización, independientemente de cual sea su propósito social. Al mismo tiempo que enfatiza el carácter sistemático, dinámico, flexible del control interno”⁵³.

La empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.” no tiene establecido un sistema de Cobro, por lo cual el movimiento de la Cartera de Clientes es muy lento, provocando así una escasez de efectivo para la empresa e impidiéndole cubrir sus necesidades mensuales, por lo que se ve en la necesidad de realizar adelantos de efectivos de las instituciones financieras, los cobros realizados a los clientes son realizados de forma apresurada, cuando las obligaciones financieras se ven próximas. Por lo que se propone el siguiente proceso de cobro:

⁵² CAIZA R. Cristina; el sistema financiero ecuatoriano; derecho tributario; Universidad nacional de Chimborazo 2010 Ecuador.

⁵³ MANTILLA Samuel; Control interno informe COSO; Eco ediciones; cuarta edición; 2007

4.6. Otros Aspectos a considerar para el Control interno de la Empresa “Sistemas y Servicios Luis Bone S.A.”

Tabla 4.4. Recomendaciones y Aspectos Generales a Considerar

<p>A cada miembro de la empresa se le debe otorgar horarios de entrada y salida, para que no desperdicien el tiempo en actividades que no vayan de acuerdo con la actividad principal de la compañía. La recolección de los haberes se la debe hacer en un tiempo determina, para ello se realiza la confirmación del pago de cada cliente, para evitar con esto el desperdicio de recurso, en este caso el tiempo.</p>
<p>Por cada venta del sistema que se realice, se emita el documento correspondiente, para que a futuro no se tenga ningún tipo de problemas internos como externos, debido al incumplimiento de obligaciones, por parte del cliente como de la empresa.</p>
<p>Considerar cada venta en efectivo como un área crítica, ya que si el encargado del registro de estos rubros lo hace de manera incorrecta o no lo hace en el instante en que ocurren, puede considerarse la falta de estos recursos como apropiación indebida del efectivo.</p>
<p>Cabe recalcar, que pese a que la empresa vende sistemas contables, la contabilidad es llevada en formato Excel y en ocasiones algunos procesos en forma manual.</p>
<p>Los estados financieros se deben realizar por lo menos semestralmente y uno condensado al final del período, para constatar cómo está siendo manejada la entidad en el área financiera y poder tomar decisiones oportunas, las cuales conlleven a la mejor utilización y manejo de los recursos de la compañía.</p>
<p>El Gerente y la Presidenta de la empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.” serán los únicos encargados de fiscalizar cada una de la operaciones que se realicen dentro de la entidad, sean estas de tipo financiero, administrativo, organizativo, contable, de personal u otras que se encuentren inmersas dentro de las actividades organizacionales.</p>
<p>La gerencia será la encargada de dirigir todas las operaciones que se realicen dentro de la empresa, y buscar que cada venta del sistema contable se vuelva lo más rentable</p>

<p>posible. Es también la encargada de mantener el control interno en cada una de las áreas de la organización.</p>
<p>El área Financiera-Contable estará bajo el mando de la Administración, quienes serán los responsables del manejo directo de los recursos monetarios de la entidad. Serán ellos los responsables de la firma de cheques y de la autorización de los egresos que se realizan dentro de la entidad.</p>
<p>Es preferible que en las arcas de la entidad no se mantenga la menor cantidad de dinero posible, con el propósito de evitar la pérdida por robo u otras situaciones.</p>

4.7. Principales Razones Financieros aplicables al nuevo Sistema Financiero para la empresa Sistemas y Servicios Luis Bone S.A.

Para evaluar la situación y desempeño financiero de la empresa hay que tomar en cuenta ciertos criterios, estos son conocidos como razones o índices financieros que relacionan datos financieros entre sí. El análisis y la interpretación de las razones financieras deben permitir tener un mayor conocimiento de la situación financiera y desempeño de la empresa. “El análisis de las razones financieras involucra dos tipos de comparaciones, en primer lugar se puede comparar una razón presente con una razón pasada y futura, esperada por la compañía.

En segundo lugar se pueden cotejar las razones financieras de otra empresa, pero que se dediquen al mismo campo de acción o con promedios similares en el mismo punto de tiempo”⁵⁴.

Las razones financieras son una herramienta que permiten interpretar en forma cuantitativa los componentes de los estados financieros y permiten diagnosticar los aspectos fuertes y débiles del desempeño de una empresa. Para este propósito, las

⁵⁴ HONGREN T. Charles, SUNDEM Gary, ELIOTT John A.; Introducción a la Contabilidad Financiera; 7ma Edición-Prentice Hall Inc.; México 2008.

razones financieras que se van a analizar con la información recopilada mediante entrevistas a la persona encargada del manejo de la información financiera de la empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.”, se recomienda que el jefe de finanzas conjuntamente con el contador realicen este tipo de análisis por lo menos dos veces en el período económico; ya que al ser una entidad pequeña es factible su realización; y emitir este informe detallado a la administración de la empresa para que sea un pilar fundamental en la toma de decisiones de la organización.

4.7.1. RAZONES DE SOLVENCIA

Mide la capacidad de pago que tiene la empresa a corto plazo, tomando en cuenta para ello las cuentas de activo y pasivo corriente.

RAZÓN DE LIQUIDEZ: Se utiliza para juzgar la capacidad que tiene la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo, permitirá conocer elementos de juicios sobre la solvencia de efectivo actual de la empresa y su capacidad para permanecer solvente en caso de situaciones adversas. Esta razón representa una relación entre los activos circulantes y los pasivos circulantes, se considera que entre mayor sea el índice, mayor es la probabilidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

FÓRMULA:

$$\text{RAZON LIQUIDEZ} = \frac{\text{ActivoCorriente}}{\text{PasivoCorriente}}$$

2009
$\frac{0.00}{1,121.5}$
= 0.00

2010
$\frac{630.10}{1,489.71}$
=0.422968

INTERPRETACIÓN

En el año 2009 se dispone de \$0.00 de activos corrientes para pagar \$1.00 de pasivo corriente, en el año 2010 \$0.42 por lo que se nota que la liquidez de la empresa varía significativamente de un período a otro, lo que es bueno en este caso, ya que la entidad está comenzando sus actividades en continuidad, proyectando una buena imagen hacia las instituciones financieras por el incremento de su capacidad de pago, lo importante es que la empresa logre mantener este índice de un período a otro y que no fluctúe constantemente ya que podría convertirse en una desventaja, llegando a ser considerada inestable ya que su capacidad instalada irá disminuyendo.

RAZÓN DE LA PRUEBA ÁCIDA: En esta razón se incluyen los inventarios, ya que se la puede considerar como la parte menos líquida de los activos circulantes. Esta razón se concentra en el efectivo, los valores negociables y las cuentas por cobrar en relación con las obligaciones circulantes, por lo que proporciona una medida más correcta de la liquidez de la empresa.

FÓRMULA:

$$\text{PRUEBA ÁCIDA} = \frac{\text{ActivoCorriente} - \text{Inventarios}}{\text{PasivoCorriente}}$$

2009
$\frac{0.0-0.0}{1,125.5}$
= 0.00

2010
$\frac{630.10-0}{1,489.71}$
=0.42296

INTERPRETACIÓN

La empresa posee en el año 2010 \$ 0.42 centavos de dólar en activos disponibles y exigibles para cancelar las deudas a corto plazo, naturalmente la empresa no posee inventarios inflados, ya que no se dedica a la venta de mercadería física, sino de sistemas contables, por ende no se va a reflejar el análisis de la prueba ácida. Pese a esto la empresa solo posee \$0.42 centavos para cubrir cada \$1.00 de deuda a corto plazo, esto se debe a que el sistema de cobranza es demasiado lento y la empresa no tiene recursos suficientes para cubrir las obligaciones adquiridas.

Para el análisis en la empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.” es conveniente restar las cuentas por cobrar ya que es el rubro que mayor influencia tiene en los activos, las verdaderas cuentas por cobrar registradas en la base de la empresa ascienden a \$18,348. 00 para el período 2010.

FÓRMULA:

$$\text{PRUEBA ÁCIDA} = \frac{\text{ActivoCorriente} - \text{CXC}}{\text{PasivoCorriente}}$$

2009
$\frac{0.0-0.0}{1,125.5}$
= 0.00

2010
$\frac{630.10-613.10}{1,489.71}$
= 0.00

Este índice disminuye en 0.00 ya que se tomó la cuenta que mayor movimiento e influencia tiene en la entidad, por lo que podemos ver que la empresa no cuenta con los

recursos para cubrir sus deudas, los pasivos en determina momento no van a poder ser cubiertos con los activos de la entidad.

CAPITAL DE TRABAJO: Es el exceso de activos corrientes sobre las cuentas de pasivo, que constituyen el capital de trabajo de disposición inmediata necesaria para continuar las operaciones de un negocio. El capital de trabajo es considerado como la inversión de una empresa en activos a corto plazo.

FÓRMULA:

$CAPITAL DE TRABAJO = ActivoCorriente - PasivoCorriente$
--

2009
0.00-1,121.50
= 0.00

2010
630.10-1,489.71
= -859.61

INTERPRETACIÓN

Representa el exceso de activos corrientes para pagos de la totalidad de pasivos corrientes para el año 2009, por lo que se deduce que no hay suficiente liquidez en la entidad para pagar las deudas adquiridas, excediéndose en gastos no presupuestados, se observa además que este valor en el año 2010 es negativo (-859.61), por lo que se debe determinar estrategias para lograr convertirlo en positivo, de no ser así las entidades financieras podrían no dar créditos a la empresa por falta de confiabilidad y considerarla como insolvente.

La empresa no cuenta con los recursos necesarios para efectuar gastos corrientes o inversiones inmediatas, esto debido a que se encuentra recién constituida y el movimiento financiero no es constante, además los activos corrientes son menores, por lo que no permite mantener un capital de trabajo adecuado y suficiente en cada período.

Hay que tener mucho cuidado al usar las razones de liquidez, ya que emitir una opinión puede ser muy arriesgado, sino se tiene en cuenta la disponibilidad del activo y la exigibilidad del pasivo, por ello para una interpretación más adecuada de estos índices, es necesario realizar un análisis específico para cada una de las cuentas, su composición y realidad, que se ven involucradas en el cálculo de estos índices.

También debe tenerse en cuenta el momento o período en el que se realiza el análisis, ya que fenómenos como la inflación también se ven involucrados en este tipo de análisis. El uso de las razones financieras de liquidez, si bien permiten dar un diagnóstico de cómo está líquidamente la empresa, no nos permite dar un diagnóstico profundo, ya que se las considera como estáticas, por lo cual la verdadera prueba de liquidez debería hacerse en base al análisis del flujo de efectivo de la entidad, en este caso la empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.” no cuenta con este tipo de estados financieros.

4.7.2. ÍNDICE DE ROTACIÓN

Se llama también índice de actividad y miden la velocidad, movimiento, entrada y salida que tienen los recursos económicos y financieros dentro de una empresa. También son conocidos como índices de administración y eficiencia, ya que permiten conocer como están siendo utilizados los activos y todos los recursos económicos que posee la entidad.

Estos índices son muy importantes ya que la situación financiera de una empresa depende de gran medida de cómo se administran sus inversiones en cuentas por cobrar, existencias y activos fijos.

LIQUIDEZ DE LAS CUENTAS POR COBRAR: Las cuentas por cobrar pueden ser consideradas como no circulantes. Las cuentas por cobrar son activos líquidos solo en la medida en que pueden cobrarse en un tiempo razonable. Para el análisis de las cuentas por cobrar hay que tener en cuenta el período promedio de cobranza, ya que indica el número promedio de días que las cuentas por cobrar están en circulación, es decir, el tiempo promedio que tardan las cuentas por cobrar en convertirse en efectivo.

FÓRMULA:

$$\text{ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR} = \frac{\text{VentasCrédito}}{\text{CXCPeríodo}}$$

2009
<u>1,833.39</u>
0.00
= 0.00

2010
<u>26,060.00</u>
630.10
= 41.35851452

INTERPRETACIÓN

Para la empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.” las ventas realizadas a crédito es del 80%, además por ser un sistema contable es el principal producto de la empresa y por su precio en el mercado y el proceso de instalación y comprobación de funcionamiento es indispensable dar un tiempo mayor de pago, en el año 2010 la entidad tiene una rotación de cuentas por cobrar de 41.36 veces, dando a demostrar que la recuperación de la cartera es muy bajo, de \$26,060.00 realizados de ventas a crédito falta de recuperar \$18,348(CXC reales), es una cartera muy inflado, lo cual puede conllevar a que la organización tenga iliquidez.

FÓRMULA

$$\text{PERÍODO PROMEDIO DE COBRO} = \frac{\text{CXCPeríodo} \times 360 \text{días}}{\text{VentasCrédito}}$$

2009
<u>0.00*360</u>
1,833.39
= 0.00

2010
<u>630.10*360</u>
26,060.00
= 8.70737452

INTERPRETACIÓN

La cartera de clientes se recupera 8 veces al año, lo que quiere decir que a la empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.” Cuenta con poco efectivo en sus arcas, haciendo casi imposible cubrir las obligaciones adquiridas, por lo que se ve en la necesidad de obtener recursos económicos para este fin de entidades financieras, como son los delante de efectivos de las cuentas bancarias, para con esto poder cubrir las deudas.

Con esto se puede ver que la empresa no cuenta con una política de cobro definida, un período de cobranza más largo, puede indicar que existen problemas administrativos en el área de crédito de la entidad, lo que podría implicar un incremento del capital atado a este activo, y por otro lado, cuando el período de cobro es demasiado corto, podría denotar que se está perdiendo ventas lucrativas de aquellos clientes que son más lentos en pagar, y en ocasiones esto es lo que sucede a la empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.” ya que al no existir un proceso de cobranza, los cobros realizados a los cliente en ocasiones son eventuales, y como no se tiene un detalle de cuanto debe cada cliente, se hace un poco imposible realizar los cobros respectivos, ocasionando un desbalance económico a la entidad.

ROTACIÓN DE ACTIVOS: Indica que tan eficiente está utilizando la administración sus inversiones con respecto a los activos totales para generar ventas, o sea, cuántas veces

puede colocar entre sus clientes un valor igual a la inversión que se ha realizado en la empresa.

FÓRMULA:

$\text{ROTACIÓN DE ACTIVOS} = \frac{\text{VentasAnuales}}{\text{ActivosTotales}}$

2009
<u>1,833.39</u>
786.67
= 2.330570633

2010
<u>26,060.00</u>
1,846.67
= 14.11188788

INTERPRETACIÓN

El manejo del activo en la empresa del período 2009 al 2010, ha sufrido un cambio abismal, denotando así, que ha existido un manejo adecuado de los mismos, ya que se considera que a altas rotaciones del activo mejor ha sido el manejo de estos en el período analizado.

Por cada dólar invertido en activos se genera \$2.33 de ingresos en el primer período y \$14.11 en el año 2010, debido a la variación de los ingresos obtenidos, es decir, la utilización de los activos o mantenimiento de estos, es pieza fundamental entro de las operaciones diarias de una institución.

7.4.3. ÍNDICE DE APALANCAMIENTO

Significa el nivel de ayuda que una empresa tiene con terceras personas, al hablar de apalancamiento financiero denota la relación que tiene la empresa con instituciones financieras.

El apalancamiento financiero es usar endeudamiento para financiar una operación dentro de la organización, en lugar de realizar una operación con fondos solo propios, se hará con fondos propios conjuntamente con un crédito. La principal ventaja es que se multiplica la rentabilidad y el principal inconveniente es que las operaciones no salgan bien y se acabe siendo insolvente.

ÍNDICE DE PROPIEDAD Y ENDEUDAMIENTO: “Estos índices conjuntos teóricamente se relacionan 60% de propiedad y 40% de endeudamiento, en la realidad ecuatoriana se da aproximadamente 90% de endeudamiento y 10% de propiedad”.⁵⁵

FÓRMULA:

$$\text{PROPIEDAD} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{ActivoTotal}} \times 100$$

2009
$\frac{-334.83 \times 100}{786.67}$
= 0.00 %

2010
$\frac{356.65 \times 100}{1,846.67}$
=19.31 %

⁵⁵<http://www.safi-software.com.ec/pdf/SAFITOOLS-ANALISIS%20FINANCIERO.pdf>

INTERPRETACIÓN

La empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.” cuenta con el 19.31% en el 2010, denotando así que la empresa con el pasar de los años va incrementando tanto los activos como el capital.

FÓRMULA

$$\text{ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{Pasivos}}{\text{ActivosTotales}} \times 100$$

2009
<u>1,121.50X 100</u>
786.67
= 142.5629552 %

2010
<u>1,489.71X 100</u>
1,846.67
= 80.67 %

INTERPRETACIÓN

El 19.31% que posee la empresa en el año 2010 es de propiedad de la entidad y el 142.56% en el año 2009 y el 80.67% en el año 2010 corresponde a terceras personas como bancos, proveedores, IESS, trabajadores; SRI, etc. La empresa posee más recursos propios para cada una de sus actividades, que endeudamiento con terceros.

APALANCAMIENTO FINANCIERO:

FÓRMULA:

$$\text{APALANCAMIENTO FINANCIERO} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

2009
<u>1,121.50</u>
-334.83
= -3.34946092

2010
<u>1,489.71</u>
356.65
= 4.176952

INTERPRETACIÓN

Por cada \$1.00 invertido por la empresa, se está comprometiendo \$-3.35 en el año 2009 del patrimonio de la empresa, en el año 2010 \$4.18, es un indicador que mide el riesgo que tiene el patrimonio de la empresa con respecto a los acreedores, personas o entidades que facilitan dinero para la inversión en la misma, por tanto al irse incrementando se visualiza que la organización está comprometiendo más el patrimonio de la misma.

4.7.4.ÍNDICE DE RENTABILIDAD

Son aquellos que miden los réditos que causan los recursos al final de un período contable. Sirve como parámetro de inversión debido a que muestran cuales son las opciones de ganancias o rentabilidad con la inversión.

La rentabilidad en relación con las ventas indica la ganancia de la compañía en la relación ventas, después de deducir los costos de producir los bienes que se han vendido,

también indica la eficiencia de las operaciones así como la forma en que asignan precios a los productos.

El margen de utilidad neta nos muestra la eficiencia relativa de la empresa después de tomar en cuenta todos los gastos e impuestos sobre ingresos, pero no los cargos extraordinarios.

FÓRMULA:

$$\text{RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS} = \frac{\text{UtilidadNeta}}{\text{Ventas}}$$

2009
<u>-1,134.83</u>
1,833.39
= -0.618979049

2010
<u>691.48</u>
26,060.00
= 0.026534151

INTERPRETACIÓN

Por cada dólar de ventas existe \$0.03 centavos de ganancia lo que representa un margen neto del 2.65% de ganancia sobre con respecto a las ventas realizadas durante el período analizado 2010.

FÓRMULA:

$$\text{RENTABILIDAD SOBRE EL ACTIVO} = \frac{\text{UtilidadnNeta}}{\text{Activos}}$$

2009
<u>-1,113.48</u>
786.67
= -0.144253

2010
<u>691.48</u>
1,846.67
= 0.3744469

INTERPRETACIÓN

Por cada dólar de ventas se obtiene una ganancia bruta de \$-0.15 en el año 2009, a diferencia del 2010 que la empresa tiene un margen de ganancia de \$0.37 pero cabe recalcar en los dos años las ventas y la utilidad fueron proporcional, por lo que no varía el porcentualmente.

ÍNDICE DUPONT: Hace parte de los índices de rentabilidad o rendimiento y en él se conjugan dos de los índices usados con más frecuencia. El sistema de análisis DUPONT reúne, en principio el margen neto de utilidades que mide la rentabilidad de la empresa en relación con las ventas y la rotación de activos totales, que indica cuán eficientemente se ha dispuesto de los activos para la generación de ventas, también actúa como una técnica de investigación dirigida a localizar las áreas responsables del desempeño financiero de la empresa.⁵⁶

El sistema Dupont es una de las razones financieras de rentabilidad más importantes en el análisis financiero en una empresa, integra y combina los principales indicadores

⁵⁶Razones financieras tomadas de la materia Finanzas Corporativas II, PROAÑO Verónica; Universidad Politécnica Salesiana Sede Girón; Período Septiembre-Febrero 2010-2011.

financieros con el fin de determinar la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos, su capital de trabajo y el multiplicador de capital (Apalancamiento Financiero).

En principio el sistema Dupont reúne el margen neto de utilidad, la rotación de activos totales de la empresa y de su apalancamiento financiero.

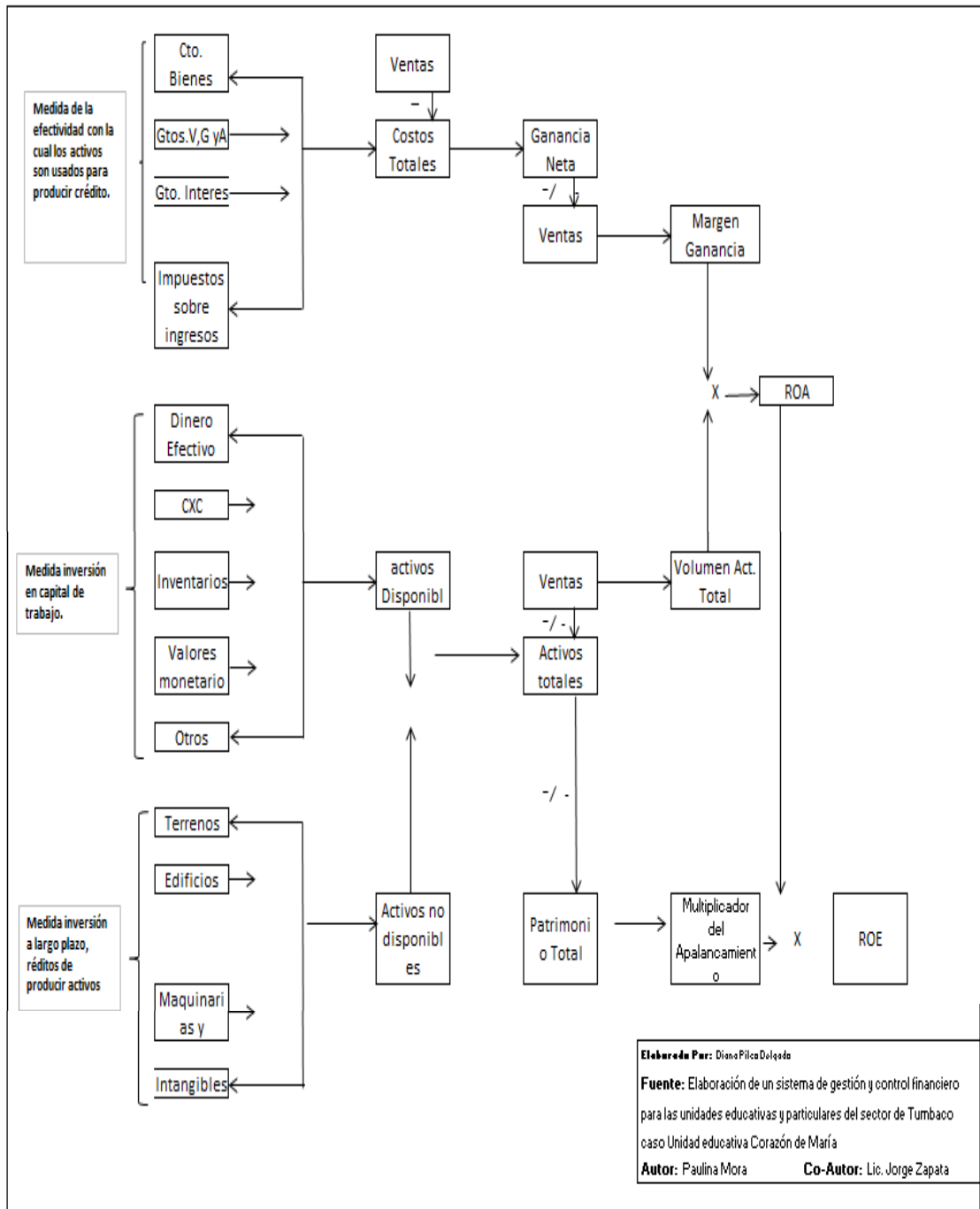
VARIABLES UTILIZADAS PARA EL ANÁLISIS DEL SISTEMA DUPONT

Margen de utilidad: Existen productos que no tienen una alta rotación, que solo se venden uno a la semana o incluso al mes, las empresas que venden este tipo de productos dependen en buena parte del margen de utilidad que les queda por cada venta, manejando un buen margen de utilidad les permite ser rentables sin vender una gran cantidad de unidades.

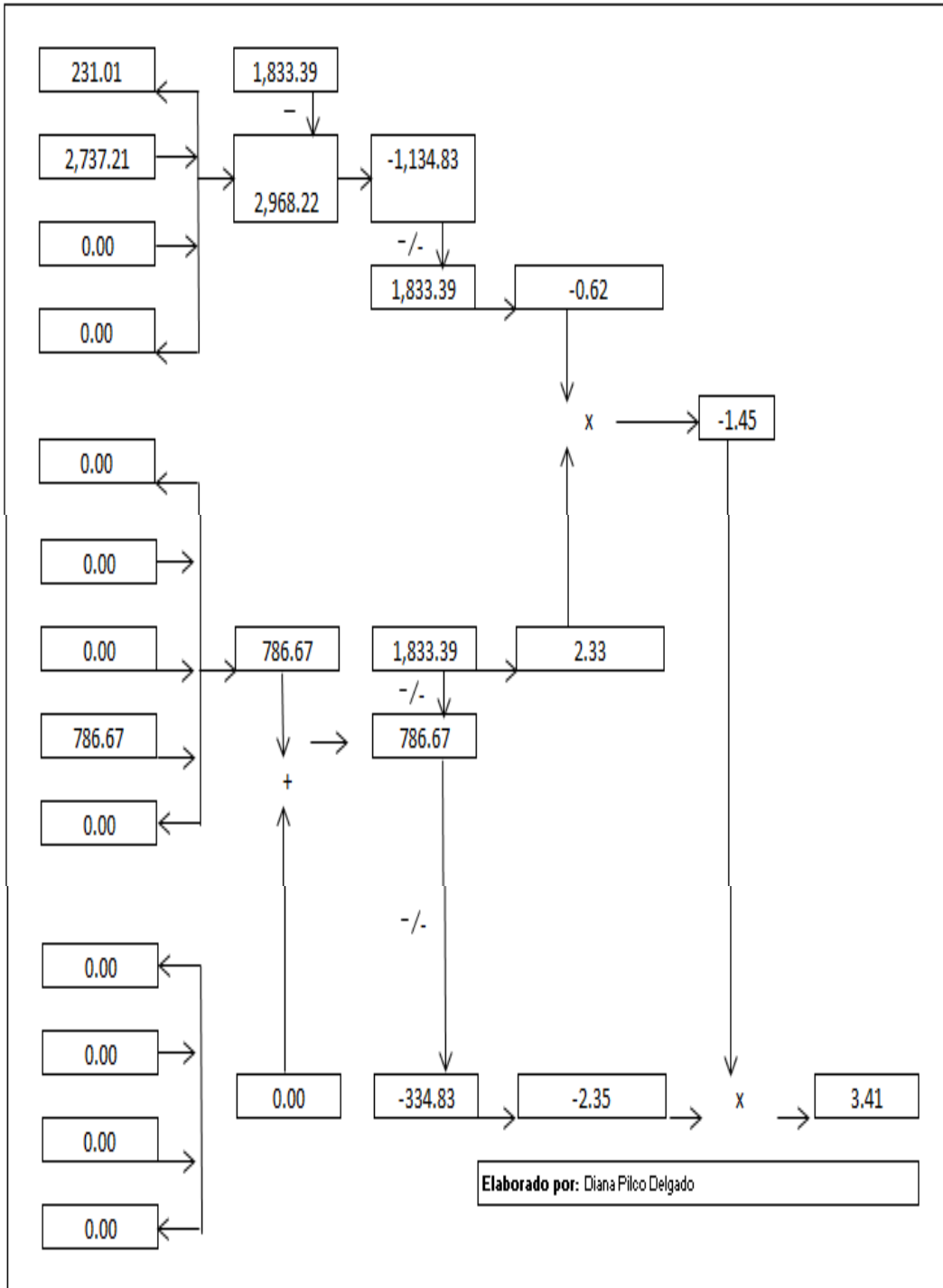
Uso eficiente de sus Activos Fijos: Una empresa tiene un margen menor en la utilidad sobre el precio de venta, pero es compensado por la alta rotación de sus productos. Por ejemplo: Un producto que tenga una utilidad del 5% pero que tenga una rotación diaria, es mucho mejor que un producto que tenga un margen de utilidad del 20% pero que su rotación es semanal o más.

Multiplicador del capital: Corresponde también al denominado apalancamiento financiero, consiste en la posibilidad que tiene de financiar inversiones sin necesidad de contar con recursos propios. Para poder operar la empresa requiere de unos activos, los cuales solo pueden ser financiados de dos formas, con aporte de los accionistas o con crédito de terceros.

FÓRMULA:



AÑO 2009



AÑO 2009

INTERPRETACIÓN

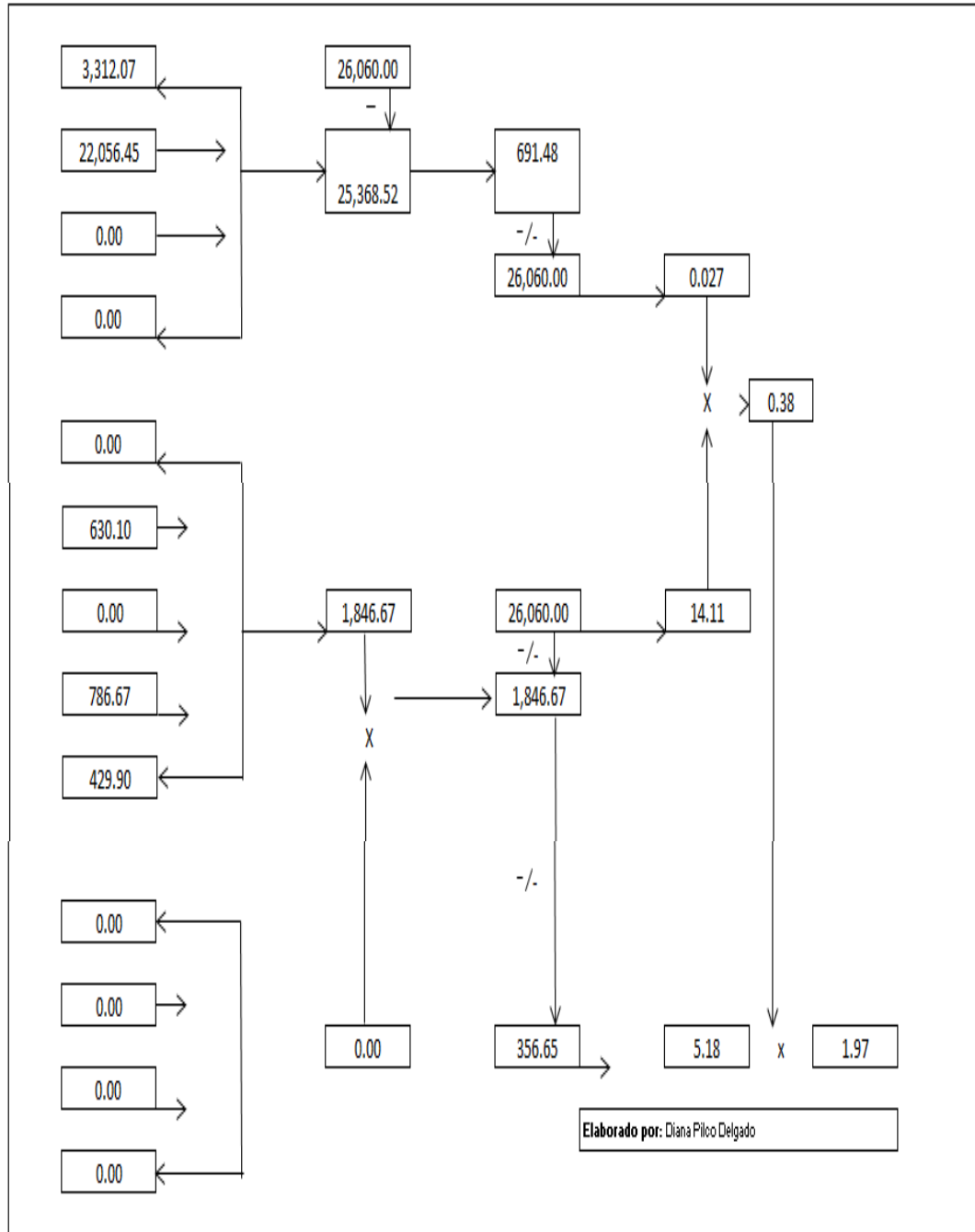
Después de aplicar este método, el cual permite determinar la condición financiera de cualquier entidad, mediante el análisis de las cuentas que conforman los estados financieros, se obtiene que para el primer período el margen de ganancia es negativo, es decir que por cada dólar de venta prácticamente la empresa no posee efectivo para cubrir sus gastos y obtener utilidad.

Además de esto, el activo total representa el 42% sobre las ventas, es decir, que por cada dólar de inversión en activos se genera \$0.42 de ingresos, sería un resultado bueno si el nivel de ingresos es alto, es necesario emplear estrategias que permitan obtener mayores ingresos.

El multiplicador del apalancamiento compara la inversión en activos con los recursos contribuidos por los accionistas, es decir, mide hasta que punto está comprometido el patrimonio de los propietarios de la empresa con respecto a los activos, al aplicar en la institución se observa que gran parte de la inversión de los accionistas está comprometido en un 52% con los activos, es decir, ha sido invertido en los mismos, por tanto se muestra nuevamente que la inversión en los en activos es la base para generar ingresos en la entidad.

El retorno sobre el activo -2.84 representando parte de la pérdida por cada dólar de ingreso e inversión en activos, lo que implica que la cantidad invertida por los accionistas genera pérdida y al ser negativo este resultado se deduce que el excedente en gastos no permite que se genere utilidad, en este caso la pérdida está dada por un bajo margen neto, los ingresos generados son bajos sea por una disminución de la capacidad instalada o por el exceso de gastos.

AÑO 2010



En el año 2010 se observa una mejora en el manejo de los fondos organizacionales, la entidad puede comenzar a competir en el mercado, obteniendo una rentabilidad sobre el capital invertido de los accionistas de \$0.38 a diferencia del período anterior que fue

negativo y cuenta con los recursos para cubrir sus deudas próximas. En algunos índices del año 2009 el resultado es cero, esto debido a que el resultado del período del estado de resultados fue pérdida.

4.8. Políticas Financieras Propuestas.

Las políticas están diseñadas para la empresa, con lo cual se quiere descubrir las mejores prácticas, clarificar principios que contribuyan al crecimiento sostenible de la compañía, dentro de la empresa Sistemas y Servicios Luis Bone S.A. no existen políticas definidas con respecto al manejo de las cuentas, pero existen procedimientos básicos que se utilizan en la práctica diaria, lo cual permite el funcionamiento de la entidad.

A continuación se presentan algunas políticas propuestas en base al manejo actual de las cuentas de la empresa para mejorar su manejo y maximizar la utilidad, permitiéndole competir en el mercado.

4.8.1. Análisis de Cuentas.⁵⁷

Por ser una empresa nueva en el mercado, depende de la credibilidad que esta pueda ofrecer a los clientes, por lo que es importante que la empresa acumule activos disponibles cuando está vendiendo sus servicios, para lo cual se recomienda las siguientes políticas:

- Debido a los gastos que mantiene la empresa, es indispensable que cuente con dinero en efectivo para poder cubrirlos, debe proyectarse a que sus activos puedan cubrir por lo menos dos meses sus gastos, para con esto poder actuar eficientemente.

⁵⁷ ORTEGA Pablo Andrés; Implementación de un Sistema de gestión financiera en la compañía GASDYNCA del Ecuador S.A. que permita la maximización de su utilidad; Escuela politécnica del Ejército; Quito-Ecuador, 2011.

- Las Cuentas x Cobrar no deben superar el 50% del total de los activos, ya que es importante que la empresa recupere su cartera para que pueda tener liquidez y por ende actuar de una manera adecuada en el mercado.

Ya que Sistemas y Servicios Luis Bone es una empresa pequeña que recién está empezando, es muy importante que procure tener recursos para cubrir las obligaciones adquiridas en el tiempo determinado.

4.8.2. Políticas de Administración del disponible.

Objetivo: Mantener índices de liquidez adecuados para poder cubrir las obligaciones emergentes.

- Establecer una cantidad fija para mantener en caja para cualquier eventualidad.
- Inversiones a corto plazo cuando se tenga dinero excedente.
- Aperturar una cuenta independiente para cubrir los gastos adquiridos en épocas de escasez.
- Identificar plazo promedio para pagos y cobros, con ello se conocerá en tiempos reales la necesidad de efectivo.
- Determinar a una persona responsable para el manejo de cartera.

4.8.3. Políticas de Cuentas por Cobrar.

Objetivo: Disminuir el riesgo de cartera, cumplir con plazos establecidos en la entrega del producto ofrecido y recuperar la cartera en un 80% mensual.

- Proponer negociación de condiciones de crédito con los clientes actuales, determinando porcentajes de descuento por pronto pago para mejorar la posición de la liquidez.

- Asignar funciones para la recuperación de la cartera vencida.
- Determinar a una persona responsable para el establecimiento mensual de los clientes deudores y los montos respectivos.

4.8.4. Políticas de Cuentas por Pagar.

Objetivos: Disminuir la participación pasiva a corto plazo en un 50% de acuerdo al total de pasivos.

- Establecer una relación entre la cuenta de obras para poder usarla conjuntamente con la de cobros.
- Realizar un archivo con un listado de los proveedores de acuerdo a las necesidades de la organización.
- Buscar líneas de crédito con proveedores e instituciones financieras.

4.9. Ámbito de Aplicación de las Razones Financieros.

Las razones financieras fueron aplicadas en la totalidad de la empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.”, utilizando los estados financieros, el Estado de Situación y el Estado de Resultados de los períodos 2009 y 2010 como base para el análisis, con los resultados obtenidos se desea conocer como está siendo manejada la empresa en la parte financiera, para con esto poder dar una opinión razonable a la administración, para ayudarles a mejorar el manejo de la entidad y lograr una mejor utilización de los recursos.

Este análisis contempló el diagnóstico de la situación financiera actual de la empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.”, definió las áreas de mayor relevancia dentro de la organización, las cual merecen un mayor tiempo y cuidado, para poder detectar posibles riesgos, la definición de estrategias financieras basadas en la realidad

de la empresa y en las perspectivas que ésta tiene sobre el negocio y su incursión en el mercado, el establecimiento de objetivos alcanzables. La investigación fue realizada sobre las jefaturas administrativas y financieras que conforman la empresa, a fin de involucrar a éstas unidades en el proceso de recopilación y análisis de datos que permitan establecer controles, evaluación y mejoramiento de sus procesos de trabajo a fin de transformar la estrategia en acción.

4.9.1. Método de aplicación de las Razones Financieras para el nuevo Sistema de Gestión Financiero para la empresa Sistemas y Servicios Luis Bone S.A.

Se sugiere que la aplicación de las razones financieras sean calculadas por lo menos al corte de los estados financieros, y ya que la entidad es relativamente nueva, estos cortes deberían realizarse trimestral o semestralmente, para con ello visualizar como se está encaminando la organización y que medidas serían adecuadas de tomar en cuentas para cubrir o mejorar cualquier eventualidad encontrada.

¿CÓMO SE VA A APLICAR?

El sistema de gestión financiero sugerido, va a ser aplicado por medio del cálculo de razones o índices financieros, lo cual ayudará a conocer como está siendo manejada la organización en esta área.

¿CUÁNDO VAN A SER APLICADAS?

Se recomienda realizarlo en forma trimestral o semestral, ya que la organización es pequeña y relativamente nueva, es más fácil su aplicación, por lo menos hasta que se vayan mitigando los errores encontrados.

¿QUIÉN LO VA A APLICAR?

Va ser aplicado por el departamento financiero, y este a su vez deberá trabajar conjuntamente con la dirigencia de la entidad para la respectiva toma de decisiones sobre los hallazgos encontrados.

4.10. Análisis de los Resultados Financieros establecidos y el Control Interno realizado.

De acuerdo a los resultados obtenidos del cálculo de razones financieras y los controles internos aplicables a la entidad, se puede ver, que la empresa carece de un buen manejo administrativo y de manuales de procedimientos financieros claros, lo que hace que ésta se encuentre en una encrucijada cada mes, ya que no puede cubrir las deudas adquiridas a corto plazo e incurre en financiamiento externo para poder cumplir con las obligaciones.

A pesar de los resultados la empresa puede salir adelante e incursionar financieramente en el mercado, llegando a ser líquida cada mes, apalancar la inversión con recursos propios y lograr expandirse en su campo de acción. La administración del efectivo no es eficiente, hay mucho retraso en la recuperación del mismo, limitando de esta manera a la empresa para adquirir recursos necesarios para la realización de sus tareas y para cubrir las obligaciones adquiridas durante el período.

No se encuentran establecidos controles internos que permitan verificar el correcto manejo de los recursos financieros de la empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A”, la implementación de dichos controles debe hacérselo lo más pronto posible, ya que con esto se podrá realizar acciones correctivas, permitiendo el mejoramiento del recurso económico de la entidad.

CAPÍTULO V

5. VALIDACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE LA EMPRESA “SISTEMAS Y SERVICIOS LUÍS BONE S.A.”

5.1. Criterios de Validación de un Sistema de Gestión Administrativo y Financiero.

CRITERIO	DESCRIPCIÓN
PERTINENCIA	<p>Se realizaron los indicadores, tanto Administrativos como Financieros en base a todas las actividades fundamentales realizadas en la institución.</p> <p>La medición de todas las actividades que realiza la organización genera una saturación de información, tanto al interior de la empresa como dentro de ésta.</p>
RELEVANCIA	<p>Se tomó precaución en los objetivos estratégicos de la entidad, ya que dependiendo de la cantidad de productos que se manejen en las empresa, se debe tomar el de mayor relevancia, pero en la empresa “SISTEMAS Y SERVICOS LUIS BONE S.A.” solo cuenta con un producto, se realizó la medición de acuerdo al accionar estratégico de la organización vinculado a su misión.</p>

<p style="text-align: center;">HOMOGENEIDAD</p>	<p>Se tomó a todas las actividades de la organización como un solo, por la tamaño de la entidad y por la cantidad reducida de proceso con que ésta cuenta, se pudo trabajar homogenizada mente con la totalidad de la empresa.</p>
<p style="text-align: center;">INDEPENDENCIA</p>	<p>Los indicadores respondieron en lo fundamental a las acciones que desarrolla y controla la institución y a las variables del entorno que se vieron afectadas directamente por esas acciones.</p> <p>La empresa no puede estar condicionada a factores externos, tales como la situación general del país, las cambiantes leyes laborales, el incremento de aranceles o actividades conexas de terceros, la empresa debe tener su independencia, trabajar a su propio ritmo y con sus propios recursos.</p>
<p style="text-align: center;">CONFIABILIDAD</p>	<p>Los resultados emanados de los indicadores realizados emanaron resultados confiables, ya que la información recopilada se la realizó directamente en la empresa, y fue verificada por el gerente general de la misma.</p>

SIMPLICIDAD Y COMPRENSIDAD	Los indicadores utilizados fueron los más comunes, ya que son de conocimiento general y por ende la interpretación de estos es más amplia y los criterios emitidos por los usuarios tanto internos como externos se libran de complejidad.
OPORTUNIDAD	Estos indicadores, tanto los administrativos como los financieros, fueron realizados en el momento más oportuno para la organización, ya que así se pudo medir el crecimiento de ésta de un período a otro y permitió la difusión de los resultados obtenidos para tomar acciones correctivas para el nuevo período.
NO REDUNDANCIA	Estos indicadores fueron clasificados en grupos, para que no sean repetitivos, sino únicos.
PARTICIPACIÓN	Para la elaboración de los indicadores, se hizo participar a toda la empresa, tanto a la parte administrativa, como a la parte

	operativa, con lo cual tomamos información que no se encontraba registrada por escrito pero que es muy importante en la empresa al momento de realizar las actividades de cada proceso.
--	---

Elaborado por: Diana Pilco Delgado.
Fuente: Investigación directa

5.2. Formas de Validación

Existen varias formas de realizar la validación de un sistema de gestión, tanto administrativo como financiero, eso depende del criterio de la persona que está realizando el análisis, para efectos de este trabajo de investigación, se resumirá la validación en algunos pasos sencillos, que permitirán obtener información clara de la entidad.

1.- Listar los indicadores utilizados en el estudio: Definir la lista de indicadores para el análisis administrativo y financiero de la empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.”.

Indicadores de Gestión:

Se realizará un listado de todos los indicadores calculados en capítulos anteriores, los que afecta a la empresa en la parte administrativa.

EMPRESA SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.
MATRIZ DE RESULTADOS ADMINISTRATIVOS

UNIVERSO CONSULTADO:
100%
NÚMERO DE INDIVIDUOS: 5
Personas

ÍNDICE	RESULTADOS			CONCLUSIONES	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIONES
	2009	2010	2011				
<u>MISIÓN</u>							
Empleados que la conocen la misión	0%	20%	80%	En el año 2009 ningún miembro de la entidad tenía conocimiento de la misión, en el año 2010, el gerente ya tenía una idea de lo que quería y hacia dónde deseaba llegar, aunque no se encontraba nada por escrito, en el 2012 se implementaron carteles con la misión de la entidad.	No existe una política administrativa definida	Los miembros de la organización no conocen el propósito de la misma.	Diseñar, aplicar y difundir la misión de la entidad de acuerdo a la actividad que esta realiza.
<u>VISIÓN</u>							
Empleados que la conocen la visión	0%	20%	80%	En el año 2009 ningún miembro de la entidad tenía conocimiento de la visión, en el año 2010, el gerente ya tenía una idea de lo que quería y hacia dónde deseaba llegar, aunque no se encontraba nada por escrito, en el 2012 se implementaron carteles con la visión de la entidad.	No existe una política administrativa definida	Los miembros de la organización no conocen el propósito de la misma.	Diseñar, aplicar y difundir la visión de la entidad de acuerdo a la actividad que esta realiza.

EMPRESA SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.
MATRIZ DE RESULTADOS ADMINISTRATIVOS

UNIVERSO CONSULTADO:
100%
NÚMERO DE INDIVIDUOS: 5
Personas

ÍNDICE	RESULTADOS			CONCLUSIONES	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIONES
	2009	2010	2011				
<u>LIDERAZGO</u>							
Personal que identifica el estilo de liderazgo dentro de la organización	0%	80%	95%	La mayoría de los miembros de la organización, consideran al gerente general como un buen líder, en el que pueden confiar y tener una respuesta positiva a sus necesidades.	Apertura total de la autoridad hacia los empleados.	Existencia de un nivel elevado de confianza, la realización de tareas por iniciativa del empleado, participación autónoma del mismo.	Realizar actividades con todos los miembros de la entidad y la directiva para el intercambio de ideas y mejorar continuamente.
<u>PROCESOS</u>							
Conocimiento de los procedimientos a seguir por parte de los miembros de la entidad.	0%	0%	10%	No existe un manual de procedimientos definido para ninguna de las áreas de la entidad.	Falta de un manual de procedimientos para cada proceso de acuerdo a las actividades realizadas.	Realización de actividades en cada proceso de acuerdo a la capacidad o experiencia del empleado.	Elaborar y Difundir a los miembros de la entidad los manuales de procedimiento para que exista igualdad en la elaboración de las tareas

EMPRESA SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.
MATRIZ DE RESULTADOS ADMINISTRATIVOS

UNIVERSO CONSULTADO:
 100%
 NÚMERO DE INDIVIDUOS: 5
 Personas

ÍNDICE	RESULTADOS			CONCLUSIONES	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIONES
	2009	2010	2011				
<u>TALENTO HUMANO</u>							
Personal reclutado dentro de la entidad.	0%	100%	80%	El 100% de los empleados que se reclutan dentro de la entidad son contratados por tener contactos con la autoridad de la entidad, o recomendación de alguna amistad.	No existe rotación de empleados, no se designan las actividades a realizar de acuerdo a las capacidades que posee el empleado, ya que no se les realiza ningún tipo de pruebas para conocerlas.	No se toma en cuenta otro talento humano externo cuando existe una vacante, lo cual no permite desarrollar una actividad de otra manera.	Realizar flujogramas para el reclutamiento del personal y elaboración de perfiles para los distintos cargos que existen en la entidad.
<u>CLIENTE EXTERNO</u>							
Nivel de satisfacción del cliente externo.	0%	80%	100%	La empresa ha gozado de buena acogida en el mercado desde su inserción en el mercado.	Manejo de relaciones internas y externas excelentes, conocimiento de las necesidades del mercado.	Clientes fieles, recomendación de los servicios prestados a futuros clientes.	Realizar reuniones periódicas con los clientes para conocer necesidades que vayan dándose en el futuro.

Indicadores Financieros:

Las razones o indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias. Los resultados así obtenidos por si solos no tienen mayor significado; sólo cuando se los relaciona unos con otros y se los compara con los de años anteriores o con los de empresas del mismo sector y a su vez el analista se preocupa por conocer a fondo la operación de la compañía, se puede obtener resultados más significativos y sacar conclusiones sobre la real situación financiera de una empresa.

Adicionalmente, permiten calcular indicadores promedio de empresas del mismo sector, para emitir un diagnóstico financiero y determinar tendencias que son útiles en las proyecciones financieras.

El analista financiero, puede establecer tantos indicadores financieros como considere necesarios y útiles para su estudio. Para ello puede simplemente establecer razones financieras entre dos o más cuentas, que desde luego sean lógicas y le permitan obtener conclusiones para la evaluación respectiva.

EMPRESA SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.

MATRIZ DE RESULTADOS FINANCIEROS

ÍNDICE	RESULTADOS		CONCLUSIONES	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIONES
	2009	2010				
<u>RAZÓN CORRIENTE</u>	0.00	0.87	En el año 2010 la empresa incrementó sus activos, lo cual le permitirá cubrir las deudas adquiridas	La empresa es relativamente nueva, por lo cual no tiene la capacidad suficiente para generar recursos y cumplir con las obligaciones adquiridas.	La falta de liquidez para cubrir deudas de un período a otro.	Establecer métodos más rigurosos para el incremento de la liquidez, procesos eficientes para la recuperación de cartera.
<u>PRUEBA ÁCIDA</u>	0.00	0.36	La entidad no cuenta con los recursos necesarios para cubrir de forma inmediata sus obligaciones.	No existen políticas de cobro establecidas, no se lleva un control adecuado de los clientes que adeudan y los montos.	No se cuenta con los recursos suficientes para cubrir obligaciones mensuales.	Establecer políticas adecuadas y sencillas para la recuperación de cartera, determinar a una persona responsable para que maneje esta cuenta y pueda emitir información veraz.

EMPRESA SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.
MATRIZ DE RESULTADOS FINANCIEROS

ÍNDICE	RESULTADOS		CONCLUSIONES	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIONES
	2009	2010				
<u>CAPITAL DE TRABAJO</u>	0.00	-163.38	En los dos años la empresa no cuenta con el capital propio suficiente para realizar sus actividades.	Por ser una empresa nueva en el mercado, el primer año obtuvo pérdida en su ejercicio económico, y como se viene acarreado pérdida anterior en el año 2010 se puede observar el nivel de liquidez bajo.	No cuenta con recursos propios para el cumplimiento de sus obligaciones y por ende para desempeñarse con eficacia en el mercado.	Crear políticas para recapitalizar a la entidad, con esto tener una base para el funcionamiento de la entidad, agilizar la recuperación de los rubros que adeudan a la entidad
<u>ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR</u>	0.00	41.36	las cuentas por cobrar presentadas en el estado financiero no son las reales, por lo cual la empresa no posee la liquidez suficiente para cubrir sus obligaciones.	No existen establecidas políticas de cobro.	No se cuenta con los recursos suficientes para cubrir las obligaciones.	Establecer política de cobro clara y precisa, designar a una persona responsable sobre esta actividad.

EMPRESA SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.

MATRIZ DE RESULTADOS FINANCIEROS

ÍNDICE	RESULTADOS		CONCLUSIONES	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIONES
	2009	2010				
<u>ROTACIÓN DE ACTIVOS</u>	2.33	16.49	La rotación del activo ha ido creciendo de un año a otro, la empresa utilizó con mayor eficiencia los activos en el año 2010.	No se encuentra con recursos propios suficientes para cubrir con las obligaciones que se presentan cada mes.	No se puede determinar el nivel de ingresos obtenidos durante el período.	Realizar manuales de procedimientos para el manejo de los activos de la entidad y poder determinar que porcentaje de ventas al contado y a crédito se realizaron.
<u>APALANCAMIENTO FINANCIERO</u>	-3.40	3.43	En el año 2009 se tiene un valor negativo, lo cual permite determinar que el patrimonio existente en dicho año no es suficiente como para cubrir las deudas adquiridas.	Adquisición de crédito financiero, para poder cubrir las deudas obtenidas.	Endeudamiento innecesario por parte de la entidad con instituciones financieras o allegadas.	Analizar beneficios y perjuicios en la incursión de endeudamiento para la cobertura de deuda con recursos externos, ya que no siempre es necesario el apalancamiento externo, ya que se puede cubrir con recursos propios.

Establecer las relaciones existentes entre los indicadores y dar una opinión: Es necesario reconstruir todas las relaciones que hayan sido establecidas entre cada indicador realizado dentro de la organización.

Los indicadores Financieros y Administrativos; tanto de causa y efecto; deben concatenarse entre ellos, ya que esto permitirá que la empresa llegue a encaminarse en cada período.

1. Con el establecimiento de la misión, visión y los objetivos organizacionales, la empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.” podrá encaminar a su personal hasta donde quieran llegar, y por ende tendrá conocimiento de los niveles organizacionales de la entidad y los procesos que se deben realizar en cada tarea necesarias para el funcionamiento de la organización.

Un mejor manejo de la organización se dará si existen en la misma establecidos un plan administrativo en cada una de las áreas que la conforman. Permite la comparabilidad económica y administrativa de una organización al mismo tiempo que se establecen métodos para mejorarla.

2. Tanto los índices de solvencia, rotación, apalancamiento, son fundamentales para poder dar una opinión razonable sobre las organizaciones y poder evaluar sus puntos débiles y tomar acciones correctivas para que no causen problemas graves a la organización.

5.3. Presentación de la Validación

Para la presentación de la validación de la construcción de indicadores dentro de la entidad, esta se realizó bajo ciertos criterios fundamentales. La implementación se la realizó de acuerdo a los parámetros establecidos por el gerente General de la empresa Sistemas y Servicios Luis Bone S.A.

- Se establece vender el sistema contable: 60% en efectivo y 40% a crédito.
- Se proyecta un incremento del 10% en las otras cuentas que conforman los estados financieros.
- Ventas de \$50000.00
- Rubros relacionados con el talento humano se mantienen igual.
- Se recapitaliza a empresa.
- Captación de clientes en un 20%

5.3.1. Estados Financieros Proyectados

Empresa Sistemas y Servicios Luis Bone S.A
Estado de Situación Financiera Proyectado

CUENTAS	SALDOS 2009	SALDOS 2010	SALDOS 2011
1.ACTIVOS			
1.1.DISPONIBLE	0.00	630.10	21000.00
1.1.1.Efectivo y sus equivalentes	0.00	0.00	1000.00
1.2.Inventario	0.00	0.00	0.00
1.3.Cuentas por Cobrar 40%	0.00	630.10	20000
ACTIVOS FIJOS	786.67	786.67	786.67
Muebles y Enseres	800.00	800.00	800
Depre. Act. Fijo	13.33	13.33	13.33
OTROS ACTIVOS	0.00	429.90	429.90
Retención a la fuente año actual	0.00	429.90	429.90
TOTAL ACTIVOS	786.67	1,846.67	22216.57
PASIVOS			
CORTO PLAZO	1,121.50	1,489.71	1,535.94
Cuentas por pagar Proveedores	0.00	458.31	504.14
Cuentas por pagar Socios	107.50	0.00	0.00
Décimo tercero	1,014.00	61.66	61.66
Décimo Cuarto	0.00	480.00	480.00
Vacaciones	0.00	280.00	280.00

Fondo de Reserva	0.00	46.66	46.66
IESS	0.00	159.10	159.19
Retenciones en la fuente	0.00	4.29	4.29
PATRIMONIO	-334.83	356.65	20680.63
Capital pagado	800.00	800.00	800.00
Recapitalización	0.00	0.00	3287.64
Utilidad /Pérdida ejercicio anteriores	0.00	-1,134.83	691.48
Utilidad / Pérdida ejercicio actual	-1,134.83	691.48	15901.51
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	<u>786.67</u>	<u>1,846.67</u>	<u>22216.57</u>

FUENTE: Estados Financiero de la empresa "SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A."
ELABORADO POR: Autora

Empresa Sistemas y Servicios Luis Bone S.A
Estado de Resultados proyectado

CUENTAS	SALDOS 2009	SALDOS 2010	SALDOS 2011
VENTAS			
Ventas 12%	1,833.39	26,060.00	50,000.00
TOTAL INGRESOS	1,833.39	26,060.00	50,000.00
COSTO DE VENTA	231.01	3,312.07	3000.00
Utilidad bruta en Ventas	<u>1602.38</u>	<u>22747.93</u>	<u>47000.00</u>
GASTOS			
GASTOS OPERACIONALES			
Sueldos	776.00	6,720.00	6720.00
Beneficios sociales	1,014.00	1,880.00	1880.00
Gastos IESS	94.28	816.48	816.48
Depreciación de Activos	13.33	279.97	279.97
GASTOS NO OPERACIONALES	1870.95	9136.51	9136.51
Compras servicios adicionales	866.26	12,360.00	12360.00
Total Gatos	2737.21	22056.45	22056.45
Utilidad / Pérdida antes de impuestos e Intereses	<u>-1134.83</u>	<u>691.48</u>	<u>24943.55</u>
Impuesto Retención en la Fuente		172.82	6235.89
Participación Trabajadores		77.79	2806.15
UTILIDAD / PÉRDIDA NETA		440.87	15901.51

FUENTE: Estados Financiero de la empresa "SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A."
ELABORADO POR: Autora

5.3.2. Indicadores de Financieros Projectados

LIQUIDEZ					
ÍNDICE	FÓRMULA	2009	2010	2011	COMENTARIO
Razón Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0.00	0.42	13.67	La tendencia es a la alza, por cada dólar que debe en el corto plazo, la empresa posee \$1,67
Razón Ácida	$\frac{\text{Act. Cori} - \text{Inv (CxC)}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0.00	0.42	12.37	La tendencia es a la alza, por cada dólar que debe en el corto plazo, la empresa posee \$1,37
Capital de trabajo	Acti. Corrien - Pasivo Corrie	0.00	-859,61	19464.06	Considerando el año anteriores, se visualizar un incremento enorme, lo que quiere decir que la empresa cuenta con liquidez.

Elaborado por: Diana pilco Delgado

ENDEUDAMIENTO					
ÍNDICE	FÓRMULA	2009	2010	2011	COMENTARIO
Razón de endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total} \times 100}{\text{Activo total}}$	0.00	80.67%	1446.45%	La tendencia es a la alza, por cada 100 dólares aproximadamente \$400 son financiados por terceros.
Apalancamiento	$\frac{\text{Pasivos total}}{\text{Patrimonio}}$	0.00	4.17	0.074	Por cada dólar que se adeuda, posee como recursos propios 7 centavos.
Propiedad	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}} \times 100$	0.00	19.31%	23.09%	Se tiene un 23% de endeudamiento y el 77% corresponde a la propiedad de la empresa.

Elaborado por: Diana Pilco Delgado

<u>RENTABILIDAD</u>					
ÍNDICE	FÓRMULA	2009	2010	2011	COMENTARIO
Rentabilidad sobre patrimonio	$\frac{Utilidad\ neta}{Patrimonio}$	0.00	1.94	0.77	Por cada dólar que se posee en activo, 77 centavos son financiados por terceros.
Rentabilidad sobre las ventas	$\frac{Utilidad\ neta}{Ventas}$	-0,61	0.27	0.32	Por cada dólar venta se obtiene un 32 centavos de utilidad.
Rentabilidad sobre activo	$\frac{Utilidad\ neta}{Activos}$	0.00	2.24	0.71	la empresa no va a poseer registros de activos a largo plazo.

Elaborado por: Diana Pilco Delgado

5.4. Análisis de Resultados

Hoy todas las compañías deben concentrarse en la información emanada de sus actividades y de la cantidad de datos que poseen, en ocasión esto se torna difícil ya que no todas las entidades tienen la misma capacidad de transformar dicha información, tornarla relevante y tomar decisiones.

Para lograr el éxito en el análisis de la información financiera, se debe lograr un enfoque orientado al manejo de la información y de la administración eficiente de los recursos como un medio para la concentración de las metas planteadas. Existen algunas herramientas que permiten implementar estrategias sólidas y consistentes, permitiendo aprovechar la información relevante incluyendo los indicadores financieros. Los objetivos estratégicos fijados a partir de la visión y la misión de la compañía, constituyen la base para establecer las relaciones causa-efecto, lo cual permite hallar la clave para medir las relaciones entre cada una de las variables elegidas con el fin de tomar decisiones eficientes y eficaces.

Tanto en la parte administrativa como financiera la empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.” tiene carencias enormes, lo que no permite que la entidad esté siendo manejada de una correcta manera, sin el establecimiento de un proceso administrativo adecuado, la entidad en su totalidad no sabe hacia donde se dirige, no puede realizar las actividades por inercia, es necesario que se encuentren establecidos los procesos que se debe seguir en cada una de las actividades que rigen al negocio, ya que con esto la organización podrá cumplir con todos sus clientes internos y los externos.

La información emitida en cierto punto llega a ser poco confiable, sobre todo porque es manejada por distintos actores al mismo tiempo, a más de eso, no cuenta con controles internos en el área financiera que permitan tomar acciones correctivas inmediatas al momento en que ocurre algún inconveniente en alguna actividad importante para el giro del negocio. La sobre utilización de los recursos económicos, tiempo y materiales no nos permiten tener conocimiento de los activos reales que debe manejar la entidad,

proporcionando así algunos rubros inflados que se ven reflejados en los estados financieros.

Siendo una empresa pequeña, la recuperación de la cartera de la entidad se la debe hacer en forma rápida, ya que esto ayudará a cubrir las obligaciones que la empresa adquiere cada mes, la formalidad de la gestión en la organización en cada una de las áreas no solo depende de las actividades y procedimientos realizados por parte de la dirección, sino del desarrollo de las prácticas operaciones efectivas, las cuales han de ser apropiadas a las condiciones de trabajo y deben ser percibidas como apropiadas para cada uno de los trabajadores, que siendo los actores principales deben conocerlas y aplicarlas.

Con solo modificar algunas cantidades que permitan tener mayores ingresos, podemos ver que la empresa puede funcionar de mejor manera, para Sistemas y Servicios Luis Bone S.A. se va a procurar incrementar la facturación y que los rubros en esta sea realizados, el 60% en efectivo y el 40% a plazos, esto va a permitir que la entidad pueda manejarse de mejor manera cada período.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la aplicación de los indicadores de gestión y los indicadores financieros, se puede concluir:

1. La empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A”, no tenía definida su misión, visión, objetivos estratégicos y valores corporativos por escrito, y en todo caso no se encontraban difundidos en la organización y por medio de reuniones realizadas a la alta gerencia y a los miembros de cada departamento se logró definir y validar con el personal gerencial estos aspectos que son la base para el funcionamiento de la entidad.
2. Entre las debilidades más importantes están que no se contaba con controles internos para cada actividad que se realiza, además se pudo evidenciar que la organización no cuenta con metas claras, y por ende no saben hacia dónde se dirige la entidad.
3. La cartera de los clientes juega un papel muy importante dentro de cada entidad, ya que ésta es la que permite que existan recursos constantes dentro de la misma, en la empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A”, la recuperación de este rubro es muy lento, dejándola ilíquida en algunos períodos, obligándola a incurrir en apalancamiento financiero para poder cubrir las obligaciones adquiridas.
4. Una de las oportunidades más representativas que tiene la empresa, es que cuenta con personal dedicado e involucrado y con conocimientos amplios sobre el negocio, lo cual le permite designarles actividades variadas y éstos las pueden cumplir eficientemente, pero puede volverse una debilidad ya que llega a existir duplicidad de funciones y por ende la sobre utilización de los recursos dentro de la empresa.

5. La cadena de valor en ventas es óptima, se diseña el sistema contable de acuerdo a las necesidades de cada uno de los clientes, se instala el sistema en la empresa y el servicio post venta que la empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A” ofrece, permite que los clientes tengan garantía del producto adquirido.
6. Falta de controles internos en cada una de las áreas de la organización y la poca participación de los departamentos para la toma de decisiones.
7. No cuenta con un sistema administrativo - financiero definido.

5.2. Recomendaciones

A partir de la investigación realiza y a partir de las conclusiones, se sugiere las siguientes recomendaciones:

1. Realizar un plan óptimo administrativo, donde se encuentre definida la misión, visión, objetivos estratégicos y valores corporativos para la empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.” y sobre todo difundirlos a los miembros de la entidad en cada una de las áreas.
2. Establecer controles internos en cada actividad y proporcionar manuales de procedimientos a cada uno de los empleados, para que exista homogeneidad en la elaboración de los procesos establecidos dentro de la organización.
3. Designar a un responsables que se encargue solamente del manejo de la cartera dentro de la organización, ya que con esto se tendrá conocimiento claro de los rubros adeudados a la empresa.
4. Realizar un plan de cobro a cada cliente, y hacer cumplir las multas y penalizaciones que se encuentran estipuladas en el contrato previo a la firma del mismo, para que tanto el cliente como la empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.” tengan conocimiento de estas.
5. Designar a cada empleado tareas de acuerdo a sus habilidades y capacidades, ya que con esto se tendrá un control de cada actividad y de los recursos (tiempo, financieros y materiales) que cada uno de ellos utiliza, además se podrá contar

con información actualizada y confiable ya que será proporcionada de una sola fuente, evitando así la incursión en errores por parte de la empresa.

6. Realizar reuniones periódicas con cada uno de los directivos de las empresa que adquieren el sistema contable o con la persona responsable de la utilización del misma, para conocer la opinión de estos sobre el producto, y con las impresiones recopiladas, mejorarlo y así lograr un mayor captación de clientes.
7. A pesar de que la empresa, es una entidad pequeña y que se encuentra recientemente incursionando en el mercado con autonomía propia, tiene de todo para mejorar, lograr manejar cada uno de los procesos administrativos y financieros e implementar controles internos que permitirán detectar errores inmediatamente, dará un plus a la empresa, haciéndola mucho más confiable para los clientes internos y externos.
8. Un buen sistema de gestión administrativo y financiero permitirá que la empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.” reduzca notablemente costos financieros innecesarios, mal manejo de recursos, tanto los que se encuentran involucrados administrativamente como los financieros-contables, permitiendo aumentar el margen de beneficios de la organización. Esta gestión además permitirá aumentar la motivación y satisfacción de los empleados dentro de la empresa, mejorando así las relaciones internas y externas de la entidad, provocando un cambio de actitud del personal, lo que conlleva a un aumento de la productividad y creatividad de los trabajadores y una mayor identificación de los mismos con los objetivos empresariales, adicionalmente promueve la calidad e innovación en la venta de los sistemas administrativos-financieros que produce la organización.

OTRAS COCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ENCONTRADAS

CONCLUSIONES

Algunos resultados obtenidos en este trabajo de investigación permitieron:

- Tener acceso a información de la empresa “SISTEMAS Y SERVICIOS LUIS BONE S.A.”.
- Conocer la creciente complejidad de la administración.
- Verificar el ritmo rápido del cambio en los procesos administrativos y financieros.
- Reconocer que para que una organización se encuentre encaminada, es necesario que exista ínter relación e ínter dependencia de cada una de las unidades que la conforman.
- Llegar a ver a la información como un recurso que ayudará a tomar decisiones.
- Reconocer al Talento Humano con una parte fundamental para cada organización, los cuales deben trabajar conjuntamente con la tecnología existente.
- Contar con información actualizada y ordenada puede marcar la diferencia dentro de una empresa, en la parte administrativa y financiera.
- Una buena administración, es las bases para el manejo de la empresa, sin bases administrativas establecidas de forma clara y comprensible para cada miembro de la entidad ésta no podrá desarrollarse adecuadamente.

RECOMENDACIONES

Algunas recomendaciones adicionales que podrán ayudar a encaminar a la empresa:

- Hacer el uso de manuales de procedimientos en cada actividad, que sea de relevancia dentro de la organización.
- Incrementar controles internos en cada área de la entidad.

- Difundir los objetivos planteados, la visión, la misión de la empresa, para que los miembros de la entidad sepan hacia dónde se dirige la organización.
- Cumplir con los objetivos e iniciativas estratégicas, ya que estos están alineados con la misión y visión de la empresa.
- Implementar un plan de acción de inmediato para el área financiera, de manera especial a la recuperación de cartera, ya que incrementando los ingresos, la empresa va a contar con los recursos suficientes para seguir trabajando.
- Realizar un análisis financiero, de por lo menos dos veces al año, para ver si los planes de acción implementados están siendo de utilidad.

7.ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ TORRE Martín G.; Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos; Panorama editorial S.A; México DF; 2006.
- BALLVÉ M. Alberto – DEBELJUH Patricia; Misión y Valores, la empresa en busca su sentido; Grupo editorial Planeta 2006; Buenos Aires-Argentina; Cap.1; Pág. 28.
- BASURTO AMPARANO Anibal; Sistema Empresa Inteligente, Una propuesta al mundo sobre como debe ser la empresa de la Era del conocimiento; Editorial Empresa Inteligente; México; 2008; Cap. II Pág. 334.
- ESTUPIÑÁN GAITÁN Rodrigo, Control interno y Fraudes, 2da edición, Ecoe Ediciones; Bogotá; 2006.
- ESTUPIÑÁN GAITÁN Rodrigo, ESTUPIÑÁN GAITÁN Orlando; Análisis Financiero y de Gestión; ECOE Ediciones; 2da edición; 2008.
- FRANKLIN, Enrique B. (2002) Organización de Empresas. Análisis, Diseño y Estructura. Ediciones Mc Graw Hill. México.
- FRED R. David; Conceptos de Administración Estratégica; Novena Edición; Person-Prentice Hall; Cap. 2; Pág. 61.
- FREIRE SANTOS José Luís, ALCOVER DÍAZ Roberto, ZABALA Alfonso Ignacio; La nueva ISO 9000:2000;Análisis Comparativo con la ISO 9000:1994;; FC Editorial. Fuente: norma NMX-CC-9000-IMNC-2000 Vocabulario (ISO 9000:2000)
- Fuente: Normalización y Certificación Electrónica A. C., NYCE
- GIMBERT Xavier; El enfoque estratégico de la empresa: principios y esquemas básicos; Deusto; Alameda de Recalde 27 Bilbao; 2008.
- GOMEZ, Guillermo. (1997) Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño. Ediciones
- GOMEZ, Guillermo. (1997) Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño. Ediciones McGrawHill. México. Pág. 127

- HONGREN T. Charles, SUNDEM Gary, ELIOTT John A.; Introducción a la Contabilidad Financiera; 7ma Edición-Prentice Hall Inc.; México 2008.
- Información tomada de la materia Contabilidad Operativa II, SOTO Jasli; Universidad Politécnica Salesiana Sede Girón; Quito; Febrero a Julio 2011.
- MANTILLA Samuel; Control interno informe COSO; Eco ediciones; cuarta edición; 2007
- MARTÍNEZ GUILLÉN María del Carmen, La Gestión Empresarial Objetivos, Equilibrio y Valores, Díaz de Santos S.A, 2003, Juan Bravo 3-A Madrid España.
- MARTINEZ, R., Cuadro de Mando Integral: "Nuevo Modelo para el Diseño de indicadores y Control de Gestión en Entidades Públicas". VII Congreso Nacional de Control Interno en las Entidades del Estado. Santa Fé. Colombia; 2001
- McGrawHill. México. Pág. 127
- Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador, Estadística de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales, Enero - Marzo 2008.
- PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO José; Gestión por Procesos; 4ta Edición; Asociación española para la Calidad AEC. Pág. 143.
- PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO José; Gestión por Procesos; 4ta Edición; Asociación española para la Calidad AEC. Pág. 145.
- Razones financieras tomadas de la materia Finanzas Corporativas II, PROAÑO Verónica; Universidad Politécnica Salesiana Sede Girón; Período Septiembre-Febrero 2010-2011.
- SAINZ DE VICUÑA ANCÍN José María; El Plan estratégico en la Práctica; ESIC Editorial ; Madrid-España; 2006; Cap.5 Pág. 144
- SALGUEIRO Amado; Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando; Editorial Díaz de Santos; 2006
- Universidad Veracruzana, Manual de Procesos, Región Veracruz-Boca del Río, México, Febrero 16 de 2003
- VILAR BARRIO José F.; Cómo Mejorar los Procesos en su Empresa, El Control estadístico de procesos herramienta fundamental en el incremento de la Competitividad; Fundación Confemetal.

- WARRE Carl, REEVE James; Contabilidad Financiera; Editorial Cengage learning; Novena Edición; 2008.

NETGRAFÍAS

- <http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml>
- http://www.fing.edu.uy/iimpi/academica/grado/adminop/Teorico/AO_8porter2.pdf
- www.monografias.com/organización/empresas/importancia administraci3n
- www.webpicking.com/indicadoresgestion
- www.monografias.com/indicadoresdegestion
- <http://politicaempresarialfaca.blogspot.com/>
- <http://www.pwc.com/ec/es/acerca-de-nosotros/codigo-de-conducta.jhtml>
- http://www.ioemp.org/fileadmin/user_upload/documents_pdf/papers/position_papers/spanish/pos_1999junio_codigosconducta.pdf
- http://www.ioemp.org/fileadmin/user_upload/documents_pdf/papers/position_papers/spanish/pos_1999junio_codigosconducta.pdf
- <http://www.slideshare.net/claseschile/ratios-financieros>