UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del Título de: INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

"DISEÑO DE UN PLAN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA DISAAC EN LA CIUDAD DE QUITO"

AUTOR:
PABLO EDISON GALINDO MORENO

DIRECTOR:
DR. CARLOS SALAZAR

Quito, ENERO 2012

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos, opiniones conclusiones y demás contenido desarrollado y analizado en el presente trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor.

Quito, Enero de 2012

Pablo Edison Galindo Moreno
C.C. 1713523155
AUTOR

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a Dios que me dio la vida y el conocimiento necesario, y me enseño que si estas con Él todo se puede.

A mis hijos Jahir Ismael e Isaac André, porque se convirtieron en el motor que me impulsó para saber que en la vida toda meta se puede llegar a cumplir con decisión y empeño, para ellos mi amor, y todo el esfuerzo que esto significó.

A mi esposa María Belén, quien con su ejemplo me enseño que en la vida, él que se esfuerza gana, y con su apoyo y amor yo gane.

A mis padres Luis y Ruth por ser personas que me supieron guiar por un camino de bien, a mi hermana Vanessa por su ayuda y apoyo.

Para Elio y Susana, gracias por su amor y compañía desde el cielo, para ellos este trabajo.

A mis compañeros y amigos que durante el camino supieron ser apoyo y sé que siempre puedo contar con ellos.

AGRADECIMIENTO

Un sincero agradecimiento a la Universidad Politécnica Salesiana, por ser aquí donde forje mi ilusión de ser un profesional, donde encontré el espacio para poder conseguir algo que es muy valioso, ser más que un profesional, ser un hombre de bien.

Al Dr. Carlos Salazar por su guía, esfuerzo, dedicación y consejos para el desarrollo del presente trabajo.

A todos los docentes que de una u otra manera supieron dejar su huella a lo largo de este periodo universitario y contribuyeron en mi formación.

CAPÍTULO I……...1

1.1 GENERALIDADES…….....1

1.1.1 LA EMPRESA CONSTRUCTORA……..…1

1.1.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA..2

1.1.3 OBJETIVOS E IMPORTANCIA……..2

1.1.3.1 OBJETIVOS……..2

1.1.3.2 IMPORTANCIA……3

1.1.4 NORMAS Y REGLAMENTOS QUE RIGEN A LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS……...3

1.1.5 LEYES Y REGLAMENTOS DE LA ACTIVIDAD DE LOS ARQUITECTOS…….……..4

1.1.5.1 COLEGIO DE ARQUITECTOS DE PICHINCHA….4

1.1.6 PASOS PARA LA ADQUISICIÓN DE CONTRATOS…....11

1.1.6.1 INVITACIÓN Y PRESENTACIÓN DE OFERTAS..11

1.1.6.2 ADJUDICACIÓN DE OFERTAS……..15

1.1.6.3 FUNCIONES DE LOS FISCALIZADORES…….17

1.1.6.4 LIQUIDACIÓN DE PLANILLAS……..18

1.1.7 RESEÑA HISTORICA EMPRESA CONSTRUCTORA DISAAC……..20

CAPÍTULO II……...22

2. MEJORAMIENTO CONTINUO……...…22

2.1 IMPORTANCIA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO……23

2.1.1 METODOS DE MEJORAMIENTO CONTINUO……23

2.2VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO....……27

2.3 EL PROCESO DE MEJORAMIENTO……28

2.4 ACTIVIDADES BÁSICAS DE MEJORAMIENTO……...29

2.5 CONTROL INTERNO……32

2.6 IMPORTANCIA CONTROL INTERNO……34
2.7 LAS DECISIONES GERENCIALES Y EL CONTROL INTERNO…..35
2.7.1 LA SUBDIVISIÓN DE FUNCIONES Y EL CONTROL INTERNO……...36
2.7.2 OTRAS FASES DE CONTROL INTERNO…….37
2.7.2.1 PRONÓSTICO FINANCIERO……...37
2.7.2.2 AUDITORIA INTERNA……37
2.8 LIMITACIONES DE CONTROL INTERNO……..37
2.9 OBJETIVOS…….38
2.10 FASES DE CONTROL INTERNO……....39
2.11 COMPONENTES……...…41
2.12 AMBIENTE DE CONTROL……..42
2.13 EVALUACIÓN DE RIESGOS……..43
2.14 ACTIVIDADES DE CONTROL……....45
2.15 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN……....46
2.16 SUPERVISIÓN……...48

CAPÍTULO III……..52
3. ÁREA ADMINISTRATIVA……..52
3.1 DEFINICIÓN……52
3.2 OBJETIVOS…….52
3.3 ALCANCE……53
3.3.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL……54
3.3.2 MANUAL DE FUNCIONES…….55
3.4 PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS……..55
3.4.1 PLANIFICACIÓN…….56
3.4.2 ORGANIZACIÓN…….57
3.4.2.1 PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN…….57
3.4.3 DIRECCIÓN……..59
3.4.4 CONTROL…….59
3.5 RECURSO HUMANO…….60

3.5.1 DE LA SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL……60
3.5.2 ÁREAS DE APLICACIÓN……...…61
3.5.2.1 RESPONSABLES……...61
3.5.3 PROCESOS DE SELECCIÓN……..61
3.5.4 CONTRATACIÓN DE PERSONAL……....62
3.5.5 DEL PERSONAL OPERATIVO……...62
3.5.6 DELPERSONAL ADMINISTRATIVO……62
3.5.7 DE LA CAPACITACIÓN AL PERSONAL…….63
3.6 RECURSOS MATERIALES……....64
3.6.1 DE LOS PEDIDOS DE MATERIALES……...64
3.6.2 DE LA ADQUISICIÓN DE MATERIALES……64
3.6.3 DEL CONTROL DE MATERIAL……65
3.7 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA PARA OPTIMIZAR LOS RECURSOS DE LA CONSTRUCTORA DISAAC…...65

CAPITULO IV……..…79
4. ÁREA FINANCIERA……79
4.1 PRESUPUESTO DE LA EMPRESA……...…79
4.2 FLUJO DE FONDOS……...80
4.3 DE LAS ADQUISICIONES……84
4.4 DE LOS INVENTARIOS……85
4.5 DE LAS RECAUDACIONES DE RECURSOS FINANCIEROS……...87
4.6 DEL PAGO DE LAS OBLIGACIONES FINANCIERAS……..91
4.7 PRESUPUESTO DE OBRA……93
4.8 RUBROS PARA CADA TIPO DE OBRA……..93
4.8.1 ETAPA PRELIMINAR DE LA OBRA……...101
4.8.2 ETAPA DE EJECUCIÓN DE LA OBRA……...103
4.8.3 ETAPA DE ACABADOS DE LA OBRA……...103

4.9 CRONOGRAMA VALORADO DE TRABAJOS……104
4.10 ANALISIS COSTO-BENEFICIO……106
ANEXO 1 PLAN DE CUENTAS……109

CAPITULO V……..116
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES……116
5.1 CONCLUSIONES……..116
5.2 RECOMENDACIONES……..…117

CAPÍTULO I

1.1 GENERALIDADES

1.1.1 LA EMPRESA CONSTRUCTORA

Es una entidad cuyo objetivo es realizar obras o prestar servicios con fines de lucro, es importante considerar una serie de elementos de orden legal, el recurso humano, organización, métodos de planificación, coordinación, control y evaluación de proyectos a fin de prever los riesgos, para lograr resultados con mayor eficiencia.

Las actividades de la construcción corresponden a la "construcción de obras civiles" que constituyen infraestructura como producto del esfuerzo humano, la incorporación de materiales, y el uso de maquinarias y equipos para la obtención de bienes tales como: edificios, viviendas, departamentos, urbanizaciones, vías de comunicación, puentes, pavimentación, obras de alcantarillado, agua potable, energía eléctrica, etc.

Las actividades de diseño, asesoría, fiscalización y afines son actividades que corresponden a la rama de servicios de construcción cuando se realizan en forma independiente de las de construcción; se caracterizan fundamentalmente por la "transformación" a partir de diseños, planos, especificaciones técnicas, y la integración entre recursos humanos y materiales que permiten la realización de las obras, por ello se la conoce también como "industria de la construcción".

Con frecuencia las construcciones se amparan en contratos entre particulares y en el caso de contrataciones con entidades del Estado y del sector público, los procesos y trámites para su contratación, ejecución y control de la obra son más complejos y rigurosos, requiriéndose de mayor previsión y control por parte del contratista. Cabe agregar que las disposiciones legales de la contratación pública en el Ecuador someten al contratista a una serie de cumplimientos de tipo legal bancario, calidad de obra, entre otros aspectos.

Las actividades de construcción requieren de una buena infraestructura para su cumplimiento, en especial en lo relacionado con maquinarias y equipos, las que combinadas con adaptaciones de tipo tecnológico permiten captar mejores oportunidades de contratación, por ello las empresas pequeñas y contratistas independientes tienes limitaciones para poder competir con empresas de gran magnitud; los riesgos de construir es el financiamiento de las obras ya que estás requieren de diferentes recursos para la elaboración, otro factor de riesgo constituye la mano de obra no calificada dicho problema incide en el tiempo e incrementa el costo de la obra.

1.1.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA

Las empresas de la construcción han experimentado una fuerte evolución en los últimos años, tanto en el aspecto técnico, como en las nuevas tecnologías de la comunicación y el auge de los productos de inversión en activos inmobiliarios.

La sociedad exige, cada vez más, la aplicación de una normativa contable que conduzca a la imagen fiel de las empresas esto se consigue mediante la correcta aplicación de las normas de contabilidad generales y las específicas del sector recogida en sus respectivas adaptaciones sectoriales.

En consecuencia se pretende analizar de forma teórica y práctica los principales aspectos y problemas contables más relevantes de este sector de la construcción.

1.1.3 OBJETIVOS E IMPORTANCIA

1.1.3.1 OBJETIVOS

El principal objetivo de la empresa constructora es crear un mecanismo estable que contribuya a la superación y la mejor utilización de los recursos humanos, materiales, económicos, mediante la aplicación de técnicas, para satisfacer las necesidades, de infraestructura, comunicación, industrialización y educación.

En nuestro país, debido al crecimiento poblacional se hace necesario prestar servicios, eficientes, modernos y durables que contribuyan al desarrollo social, económico del mismo, y a la vez proporcionar trabajo para unir esfuerzos que den como resultado el producto final.

Cabe recalcar que para cumplir estos objetivos es necesario que la empresa tenga una visión clara, en cuanto a lineamientos técnicas, principios contables y normas según sea la característica de cada obra con la integración dinámica y óptima de las funciones de planeación, dirección y control para alcanzar un fin grupal.

1.1.3.2 IMPORTANCIA

El desarrollo y reordenamiento de territorio ecuatoriano hoy en día se ve afectado por un gran problema que es el crecimiento de la población y por ende la necesidad de encontrar nuevos espacios aptos para la infraestructura, de esta forma lograr una comunicación total del país, mediante la ejecución eficiente, rápida y moderna ; dicha infraestructura, tanto urbano como rural, cuenta con una empresa constructora que se dedica a crear obras de vialidad para lograr sus objetivos.

1.1.4 NORMAS Y REGLALMENTOS QUE RIGEN A LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS

Ley de Régimen Tributario Interno

"Art. 29. Las empresas que obtengan ingresos provenientes de la actividad de la construcción, satisfarán el impuesto a base de los resultados que arroje la contabilidad de la empresa.
Cuando las obras de construcción duren más de un año, se podrá adoptar uno de los sistemas recomendados por la técnica contable para el registro de los ingresos y costos de las obras, tales como el sistema de "obra terminada" y el sistema de "porcentaje de terminación", pero adoptado un sistema, no podrá cambiarse a otro sino con autorización del Servicio de Rentas Internas.

Cuando las empresas no lleven contabilidad o la que lleven no se ajuste a las disposiciones legales y reglamentarias, sin perjuicio de las sanciones a que a que hubiere lugar, se aplicará la siguiente norma: en los contratos de construcción a precios fijos, unitarios o globales, se presumirá que la base imponible es igual al 12% de total del contrato.

Cuando dichos contratos tengan financiamiento, el porcentaje será del 15%.
Los honorarios que perciban las personas naturales, por dirección técnica o administración, constituyen ingresos de servicios profesionales y, por lo tanto, no están sujetos a las normas de este artículo." [1]

1.1.5 LEYES Y REGLAMENTOS DE LA ACTIVIDAD DE LOS ARQUITECTOS

BASE LEGAL

"Este servicio ofrece a la Comunidad de Arquitectos la difusión de la normatividad Legal Estatal vigente en el Ecuador las cuales se han agrupado en Normas Generales.

La normatividad expuesta ha sido seleccionada con el criterio de entregar a los afiliados al CAE la legislación que más se relaciona con las actividades del ejercicio profesional.

1.1.5.1 COLEGIO DE ARQUITECTOS DE PICHINCHA

EL COLEGIO DE ARQUITECTOS DEL ECUADOR: SUS FINALIDADES, ORGANOS Y ATRIBUCIONES

[1] LEY DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO, Sección I, Doc 2, Páginas 32-33

PERSONERIA

El Colegio de Arquitectos del Ecuador gozará del carácter de Corporación de Derecho Privado, y del reconocimiento de su personería jurídica, como única organización nacional representativa de los profesionales arquitectos.
"Colegio de Arquitectos del Ecuador estará representado legalmente por los Colegios Provinciales en cada una de sus jurisdicciones, con sujeción a la Ley y a este Reglamento.

MIEMBROS

El Colegio Nacional de Arquitectos del Ecuador está integrado por todos los profesionales arquitectos que se hubieren afiliado o inscrito y registren sus títulos universitarios.

DENOMINACIÓN

La denominación Colegio Nacional de Arquitectos del Ecuador, no podrá ser usada más que por el Directorio Ejecutivo Nacional. En lugar de la denominación completa, el Colegio Nacional de Arquitectos del Ecuador podrá identificarse por las siglas "C.A.E." que serán exclusivas del mismo.

DURACIÓN

La existencia del Colegio Nacional de Arquitectos del Ecuador, no se halla subordinada a plazo de duración, pero podrá disolverse y liquidarse por resolución unánime de la Asamblea General que, para este efecto, deberá reunirse con las tres cuartas partes de sus integrantes.

Art. 39. FINALIDADES

Son finalidades del Colegio Nacional de Arquitectos del Ecuador:

a) Velar por el correcto ejercicio profesional de la arquitectura, vigilando particularmente el cumplimiento de la Ley, el presente Reglamento y los principios de la ética profesional;

b) Propender a la elevación profesional y humana de los arquitectos y difundir el ejercicio de la arquitectura;

c) Cooperar en el mejoramiento de la enseñanza de la arquitectura y estimular la investigación en los campos del ejercicio profesional;

d) Intervenir en defensa y protección de los arquitectos afiliados, cuando se lesionen sus derechos o haya justo temor de ello;

e) Velar por el prestigio, decoro y defensa de la actividad profesional, estableciendo las normas generales a que se sujetarán los arquitectos para el ejercicio de la profesión en el país;

f) Vincular y relacionar a todos los arquitectos, fomentando el espíritu profesional y la unión entre ellos;

g) Cooperar con los poderes públicos en el estudio y solución de los problemas que atañen a la profesión y su ejercicio;

h) Propender a la creación, innovación o modificación de leyes que se relacionan con la arquitectura y el urbanismo en general, así como a la defensa y afirmación de la responsabilidad profesional;

i) Actuar en defensa de los intereses profesionales de sus afiliados;

j) Establecer vínculos con otras instituciones u organismos nacionales o extranjeros de fines similares;

k) Velar por un justo y equitativo nivel de las remuneraciones y honorarios que perciban los Arquitectos; y,

l) Impulsar proyectos de servicio gremial a sus afiliados.

El Colegio Nacional de Arquitectos del Ecuador, no podrá intervenir en cuestiones de política partidista o religiones, ni perseguir fines de lucro.

ORGANOS DEL COLEGIO DE ARQUITECTOS DEL ECUADOR

Son órganos del Colegio los siguientes:

a) La Asamblea General;
b) El Directorio Ejecutivo Nacional;
c) Los Colegios Provinciales y sus organismos;
d) Los Tribunales de Honor; y,
e) Los demás organismos que señalen sus Estatutos y Reglamentos Internos." [2]

REGLAMENTO SUSTITUTIVO QUE NORMA LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN DIRECTA DEL H. CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA:

FINALIDA Y ÁMBITO

El presente Reglamento establece las normas para la adquisición de bienes muebles, ejecución y mantenimiento de obras; y, la prestación de servicios no regulados por la Ley de Consultoría, cuya cuantía sea inferior al valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,00002 por el monto del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico.

DE LOS PROCEDIMIENTOS PARA LA ADQUISICIÓN DE BIENES, CONSTRUCCIÓN DE OBRAS Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Solicitud de Compra, Construcción y Mantenimiento de Obras y Prestación de Servicios.

Cuando cada uno de los Directores, de las áreas administrativa, financiera, técnica, de apoyo, control y personal asesor; determine la necesidad de adquirir bienes muebles, contratar la ejecución de una obra o prestación de servicios, no regulados por la Ley de Consultoría, efectuará por escrito la solicitud respectiva a los ordenadores de gastos correspondientes, de acuerdo a la cuantía y a la naturaleza del requerimiento: dicho documento deberá contener las razones del requerimiento, sus características y condiciones mínimas del bien, la obra o el servicio a contratarse.

[2] www.cae.org.ec

CERTIFICACIÓN DE FONDOS.

En el caso de construcción y Mantenimiento de Obras viales y civiles se deberá contar con la certificación de acuerdo con el monto del presupuesto referencial de la obra.
Se exceptúan de este documento los pagos que correspondan a gastos incurridos por servicios públicos que sean considerados como fijos.

ORDENADORES DE GASTOS Y PAGOS.

Son competentes para autorizar los gastos que contempla este Reglamento, las autoridades de la Corporación, descritas en el Reglamento Sustitutivo del Reglamento General para Ordenadores de Gastos y Pagos del Consejo Provincial de Pichincha vigente.

De la Compra Directa y de la Selección de Ofertas

El señor Prefecto Provincial, los Directores de Recursos Humanos y Administración, Vialidad y Concesiones, Infraestructura Comunitaria, Comunicación Social; el Jefe de Mecánica Central, el Coordinador Regional de Santo Domingo de los Colorados; y, excepcionalmente otros funcionarios que cuenten con la delegación expresa del señor Prefecto para actuar como Ordenadores de Gastos, serán los responsables de efectuar los procedimientos de selección y compra de bienes, contratación y mantenimiento de obras y prestación de servicios.

REGLAMENTO GENERAL A LA LEY DE EJERCICIO PROFESIONAL DE LA ARQUITECTURA.

Además de las prescripciones legales que amparan el ejercicio profesional de la Arquitectura, regirán las normas del presente Reglamento y los principios contenidos en el Código de Ética Profesional, en todo cuanto haga relación a la prestación de servicios profesionales por arquitectos, a la organización y funcionamiento del Colegio de Arquitectos del Ecuador y al control del ejercicio Profesional.

DEFINICIÓN DEL EJERCICIO PROFESIONAL

El ejercicio de la Arquitectura consiste en la prestación de servicios profesionales relacionados con el diseño, la construcción, la ampliación, la conservación, la restauración o la modificación de un edificio o conjunto de edificios. Estos servicios profesionales incluyen, aunque no se limiten a ello, planeamiento, planeamiento estratégico y de uso del suelo, el diseño urbano, la provisión de estudios preliminares, diseños, maquetas, dibujos, documentación técnica y específicamente, la coordinación de la documentación técnica oportuna preparada por terceros sin limitación, la economía de la construcción, la administración de los contratos, el control y fiscalización de la construcción y la gestión del proyecto.

FIRMA DE RESPONSABILIDAD

Se requerirá la firma del profesional autorizado para el ejercicio profesional de la Arquitectura afiliado al Colegio de Arquitectos del Ecuador, en todo anteproyecto, proyecto, contrato, memoria, informe, o cualquier otro documento técnico que se presente ante la administración pública, seccional o privada sea en demanda de una autorización, concesión, aprobación, o en cualquier asunto que tenga que ver con la Arquitectura, el ordenamiento del espacio regional o urbano, o el planeamiento físico, en el ámbito del Artículo 2 de la Ley.

OTRAS ACTIVIDADES

Además, podrán realizar cualquier otra actividad no específica que, por su naturaleza y objetivo, requiera de conocimientos profesionales de arquitectura y urbanismo, en especial, las siguientes:

a) Construcción, restauración, rehabilitación, renovación, adecuación y mantenimiento de obras urbanas tales como: paisajismo, plazas, parques, jardines, espacios públicos, áreas de circulación peatonal, en general, las áreas exteriores de las edificaciones y, de edificaciones para vivienda, educación, salud, deportes, recreación, cultura, turismo, agricultura,

industria, comercio, administración, transporte, militares, poli funcionales, de culto y monumentos, y ejecución de diseño interior y decoración;

b) Fiscalización, peritajes, avalúos y planificación de obras de arquitectura y urbanismo;

c) Diseños relacionados con productos industriales, elementos y objetos de comunicación visual y sistemas constructivos relacionados con la arquitectura y urbanismo;

d) Realizar investigaciones y estudios de materiales y sistemas de construcción; y,

e) Cualquier otro trabajo que, por su competencia o por los conocimientos especiales que requiera, debe ejercer el Arquitecto.

CONSTRUCCIÓN DE OBRAS

Se entiende por construcción de obras, tanto la materialización de un proyecto arquitectónico o de técnica urbanística, como la construcción de todo cuanto implique un ordenamiento y distribución de espacios físicos, así como la restauración, rehabilitación, renovación, adecuación y mantenimiento de este tipo de obras.

HONORARIOS Y REMUNERACIONES

Honorario es la retribución económica por la prestación del servicio profesional fijado como mínimo según el Reglamento Nacional de Aranceles que es de aplicación obligatoria de conformidad con el Artículo 38 de la Ley.
Remuneración es el sueldo y beneficios legales establecidos según la Ley de Escalafón y Sueldos de los Arquitectos, el Código del Trabajo, las comisiones sectoriales y otras disposiciones legales y reglamentarias vigentes.

Para que los honorarios y las remuneraciones sean lícitos se requiere que no sean inferiores y cumplan con lo dispuesto en los cuerpos normativos antes citados. El Colegio de Arquitectos del Ecuador, velará porque la remuneración corresponda al nivel de la capacitación, escalafón, y subsidios, buscando la aplicación de los principios de igualdad y generalidad en el pago de las remuneraciones.

LEY ORGANICA DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO

OBJETO DE LA LEY

La presente Ley tiene por objeto establecer y mantener, bajo la dirección de la Contraloría General del Estado, el sistema de control, fiscalización y auditoría del Estado, y regular su funcionamiento con la finalidad de examinar, verificar y evaluar el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de las instituciones del Estado y la utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos.

ÁMBITO DE APLICACIÓN DE LA LEY

Las disposiciones de esta Ley rigen para las instituciones del Estado, previstas en el artículo 118 de la Constitución Política de la República; su aplicación se extenderá a las entidades de derecho privado, exclusivamente respecto de los bienes, rentas u otras subvenciones de carácter público de que dispongan.

1.1.6 PASOS PARA LA ADQUISICIÓN DE CONTRATOS

1.1.6.1 INVITACIÓN Y PRESENTACIÓN DE OFERTAS:

INVITACIÓN

El Comité Interno, al requerir la adquisición de bienes muebles y prestación de servicios; invitará mediante comunicación escrita, a personas naturales o jurídicas inscritas en el Registro de Proveedores; sin embargo, no se limitará la participación

de otras personas naturales o jurídicas que demuestren su capacidad legal, técnica y económica de ser potencialmente contratadas.

Las ofertas se presentan en base a llamadas por medio de licitación pública.
Por medio de invitaciones a presentar ofertas por parte de instituciones del gobierno o privadas

CONTENIDO DE LA INVITACIÓN

La invitación debe estar suscrita por el Presidente del Comité o su delegado y contener, por lo menos, lo siguiente:

a) El objeto de la contratación, plazo estimado de ejecución del contrato, presupuesto referencial y el número de partida presupuestaria a la cual se aplicará el egreso.

b) La indicación del lugar día, hora y fecha en que debe presentarse y abrirse las ofertas.

PRESENTACIÓN DE OFERTAS.

a) Las ofertas se recibirán en la Secretaría del Comité Interno de Contratación, que para el efecto se conformaren, en un solo sobre cerrado con las debidas seguridades que impidan conocer su contenido antes de la apertura.

b) Las ofertas solo se recibirán hasta la fecha y hora de cierre indicado en la invitación respectiva.

c) Cualquier solicitud, oferta o documentación referente al trámite del Concurso que se presente fuera de los términos establecidos no será considerada.

d) El Secretario del Comité Interno, conferirá el correspondiente recibo, anotando fecha y hora de recepción.

e) Entre la fecha de la invitación y la entrega de las ofertas deberán mediar por lo menos, cinco días laborables.

f) El oferente a más de su oferta técnica económica debe presentar una letra de cambio girada a favor del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, en garantía de seriedad de la oferta, por un valor igual al 2% del monto del presupuesto del M.D.M.Q., suscrita por el oferente y un garante.

APERTURA DE OFERTAS

a) La apertura de las ofertas se llevará a cabo en la fecha señalada, luego de transcurridos 10 minutos de la hora de cierre de la invitación respectiva, con la presencia de todos los miembros del Comité Interno.

b) En el acto de apertura de sobres podrán estar presentes los oferentes o sus representantes.

c) El Secretario del Comité elaborará un acta en la que constarán los nombres de los oferentes.

ANÁLISIS DE LAS OFERTAS

El Comité Interno de Contratación designará dos técnicos responsables para que elaboren el cuadro comparativo e informe técnico de las ofertas presentadas en el término máximo de tres días contados desde la notificación de la designación, a fin de contar con los elementos de juicio que permitan tomar la resolución más conveniente.

Se prepara la oferta en base a lo que cada institución requiera, dentro de la oferta normalmente se presentas documentación legal y técnica.

De aceptarse el presupuesto referencial institucional, el invitado adjuntará a su propuesta los siguientes documentos legales:

a. Certificado de no adeudar al Municipio Metropolitano de Quito.
b. Declaración juramentada de que el invitado no se encuentra incurso en ninguna de las prohibiciones que determina la Ley para celebrar contratos con el sector público
c. Certificado actualizado de Contraloría General del Estado que acredite que el invitado no se encuentra registrado como contratista incumplido o adjudicatario fallido.
d. Certificado de no ser deudor a la Cámara de la Construcción y al respectivo Colegio Profesional.

Los documentos serán originales o copias certificadas por autoridad competente.

La institución contratante podrá declarar desierta la invitación en los casos establecidos en el artículo 29 de la Codificación de la Ley de Contratación Pública, así como los determinados en el numeral 6 de las Instrucciones a los Oferentes, sin que el participante tenga derecho a reclamo o indemnización alguna.

Dentro de la documentación técnica tenemos:

a. Presupuesto de la obra a realizarse

b. Análisis de Precios unitarios

c. Cronograma de Trabajo

En la oferta la institución contratante manda formularios pre impresos en la carpeta a presentarse, dichos formularios deben ser llenados en su totalidad y ser adjuntos a la documentación mencionada.

Los formularios son los siguientes:

- Carta de Presentación y Compromiso

- Modelo de Propuesta (en este se detalla el Plazo y el Monto

- Modelo de Presupuesto (cada institución tiene su propio modelo)

1.1.6.2 ADJUDICACIÓN DE OFERTAS

El Comité Interno resolverá sobre la adjudicación a la oferta que presenta las mejores condiciones para los intereses institucionales como calidad, precio, o declarará desierto el proceso dentro de un término no mayor a cinco días, contado desde la fecha de la apertura de ofertas.

NOTIFICACIÓN DE ADJUDICACIÓN

El Presidente del Comité Interno notificará por escrito a los oferentes dentro del término de 24 horas, contados a partir de la adjudicación, el resultado del concurso y el secretario devolverá las garantías a las ofertas no adjudicadas.

DECLARATORIA DE DESIERTO

El Comité Interno de Contratación, podrá declarar el proceso desierto, por los motivos establecidos en el Art. 29 de la Codificación de la Ley de Contratación Pública; y podrá reabrírselo siguiendo el procedimiento establecido en el cuerpo legal invocado.

Previa firma de Contratos se presenta:

a. Garantía de Fiel Cumplimiento del Contrato por el 5% de su valor

b. Garantía de Buen uso de Anticipo por el 100% del valor del anticipo

c. Garantía de Buena Calidad de Materiales por el 5% del valor del contrato.

Las garantías se solicitan a cualquier Aseguradora del País y Bancos.

Una vez que se entrega toda la documentación se firma y se empieza a realizar la obra, cada contrato tiene un plazo establecido.
La institución contratante nombra un fiscalizador de obra este puede ser de su propio personal o contratante externo.

ELABORACIÓN Y SUSCRIPCIÓN DEL CONTRATO.

Efectuada la adjudicación y notificado el oferente ganador, EL Titular del Ente Financiero o Director remitirá el expediente completo a la Unidad correspondiente para el trámite de elaboración y legalización del contrato.
Para la elaboración de los contratos se requieren los siguientes requisitos:

REQUISITO INTERNO

Una vez que ha sido adjudicada la oferta, el Titular de la Dependencia o Director solicitará al ente financiero la certificación de disponibilidad presupuestaria actualizada, que contenga la disponibilidad de fondos que cubrirá el valor total del contrato.

REQUISITOS EXTERNOS

- **PERSONAS NATURALES:**

a) Certificado del R.U.C., original o copia certificada.

b) Copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación.

c) Certificado de no adeudar al Municipio, original o copia certificada, actualizada.

d) Copia del título profesional (para prestación de servicios profesionales o técnicos).

e) Certificado actualizado de la Contraloría General del Estado, sobre cumplimiento de contratos con el sector público, original o copia certificada.

f) Garantías establecidas en la Ley de Contratación Pública.

- **PERSONAS JURÍDICAS**

a) Certificado del R.U.C., original o copia certificada.

b) Certificado de no adeudar al Municipio, original o copia certificada.

c) Certificado actualizado de la Superintendencia de Compañías, sobre existencia legal de la Compañía, original o copia certificada.

d) Copia de la escritura de constitución de la Compañía.

e) Nombramiento actualizado del representante legal debidamente inscrito en el Registro Mercantil, original o copia certificada.

f) Copia de la cédula de ciudadanía del representante legal.

g) Garantías establecidas en la Ley de Contratación Pública.

1.1.6.3 FUNCIONES DE LOS FISCALIZADORES

a. Chequear el cronograma de actividades

b. Ver que los materiales que se utilizan sean los que constan en las especificaciones técnicas que se adjuntan en el contrato

c. Llevar un libro de obra diaria en la que constan las firmas del Fiscalizador y el Contratista o Residente que esté a cargo de la obra.

d. Elaboración de avance de obra de planillas

e. Al término de la obra el Contratista comunica por escrito a la institución contratante la finalización de la obra para que se proceda a la recepción provisional o definitiva según el caso(lo que estipule el contrato) [3]

1.1.6.4 LIQUIDACIÓN DE PLANILLAS

PAGO DE PLANILLAS DE AVANCE DE OBRA:

a) Solicitud de pago suscrita por el Titular de la Dependencia o Ente Financiero.

b) Factura, conforme el Reglamento de Facturación vigente

c) Planilla de obra suscrita por el Fiscalizador y Contratista

d) Planilla de reajuste de precios provisional suscrita por el Fiscalizador.

e) Certificado del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, de estar al día en el pago de aportes y fondos de reserva (solo para obras que se ejecutan en un plazo mayor a 90 días calendario).

f) Certificado de pago al Colegio de Profesionales al que pertenece (1x1000).
g) Autorización de incremento de volúmenes

[3] Entrevista con el Arq. Pablo Jaramillo Gerente General de la Empresa Constructora “DISAAC”

h) Autorización de prórrogas de plazo

i) Constancia de entrega de documentación por parte del Contratista al Fiscalizador.

j) Informe de Fiscalización, sobre el avance de obra.

PAGO DE REAJUSTES DE PRECIOS DEFINITIVOS:

a) Planilla de Reajuste de Precios aprobada por fiscalización la misma que debe ser incorporada a cada planilla de avance de obra, y, si existiese un rubro que no exista en los precios actualizados por la EMOPQ, debe liquidarse al final de la ejecución del contrato.

b) Factura de conformidad al Reglamento de Facturación.

El Comité Interno decidirá sobre el cobro de la venta de bases del concurso, el que permitiría recuperar el costo de las mismas.

DEVOLUCIÓN DE FONDO DE GARANTIA POR CONSTRUCCIÓN

Se Deben cumplir con los siguientes requisitos:

a) Solicitud del interesado, dirigida al Director Metropolitano Financiero o Administrador Zonal con timbres adjuntando copia de cédula.

b) Original del permiso de habitabilidad y devolución del fondo de garantía.

c) Copia del Informe de aprobación de planos.

d) Copia del informe de permiso de construcción.

e) Original del comprobante de cobro emitido por las áreas de Recaudación.

f) Poder notariado, cuando el pago es a terceros.

DEVOLUCIÓN DE GARANTIAS POR FIEL CUMPLIMIENTO.

a) Solicitud del interesado dirigido a la Tesorería Metropolitana o al Administrador Zonal.

b) Cuadro con detalle de: Nombre del contratista, objeto del contrato, valor del contrato y monto de la Garantía emitida por la Tesorería Metropolitana o Área de garantías en Administraciones Zonales, y Unidad Operadora del Sistema Trolebús.

c) Copia de la papeleta de depósito en el Banco Ecuatoriano de la Vivienda. [4]

1.1.7 RESEÑA HISTORICA EMPRESA CONSTRUCTORA DISAAC

La Empresa Constructora DISAAC se constituye en el año de 1.997 bajo la forma de compañía anónima, teniendo en el Arq. Pablo Jaramillo Figueroa a su representante legal y único socio, dicha compañía es creada con el afán de brindar un servicio de calidad basado en un trabajo responsable y siempre alineado con todos y cada uno de los entes de control para el buen desempeño de una empresa.

Desde su creación hasta el día de hoy la Empresa Constructora DISAAC se ha caracterizado por ser una fuente de empleo, en donde jóvenes profesionales aportan, al mismo tiempo que aprenden como se lleva el día a día en este importante sector del país, teniendo como una de sus prioridades el que sigan preparándose en su rama para poder cumplir los estrictos retos que hoy por hoy existen en el mercado laboral.

La evolución y crecimiento que ha tenido la empresa es muy importante ya que durante estos más de 10 años ha sabido mantenerse en un mercado donde ha tenido que competir con grandes multinacionales, sin embargo la calidad y responsabilidad

[4] Archivo del Departamento de Contabilidad de la Constructora, historial de Contratos realizados por la empresa.

con la que se desarrolla cada uno de sus proyectos ha permitido tener un lugar en el mercado y ser reconocidos hoy en día.

CAPÍTULO II

2. MEJORAMIENTO CONTINUO

A través de los años los empresarios han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios.

Según los grupos gerenciales de las empresas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Asimismo, este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos que involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva. Para ello él debe adquirir compromisos profundos, ya que él es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de su empresa.

Para llevar a cabo este proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

2.1 IMPORTANCIA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

2.1.1 METODOS DE MEJORAMIENTO CONTINUO

Entre los métodos de mejoramiento continuo tenemos el método Kaizen que se destaca por su sencillez y sentido práctico, el Kaizen es un armonioso método de mejoramiento continuo que sobresale por ser aplicable a todo nivel, tanto en la vida social, como en la vida personal y en el mundo de los negocios. En este último se caracteriza por desarrollar una cultura y dar participación a todos los trabajadores, desde la alta gerencia hasta el personal de limpieza. Este método de mejoramiento continuo fue desarrollado por los japoneses tras la segunda guerra mundial.

Adoptar el método Kaizen es asumir la cultura de mejoramiento continuo que se centra en la eliminación de los desperdicios y en los despilfarros de los sistemas productivos. Se trata de un reto continuo para mejorar los estándares**,** todo proceso de cambio debe comenzar con una decisión y debe ser progresivo en el tiempo**,** sin marcha atrás.

En el desarrollo y aplicación del método Kaizen se ven amalgamados conocimientos y técnicas vinculados con Administración de Operaciones, Ingeniería Industrial,

Comportamiento Organizacional, Calidad, Costos, Mantenimiento, Productividad, Innovación y Logística entre otros. [5]

El método Kaizen le da al tiempo el valor que tiene dado que lo considera un recurso estratégico. El tiempo es uno de los recursos más escasos dentro de cualquier organización y a pesar de ello, uno de los que se desperdician con más frecuencia. Solamente ejerciendo control sobre este recurso valioso se pueden poner en marcha las otras tareas administrativas y prestarles el grado de atención que merecen. El tiempo es el único activo irrecuperable que es común a todas las empresas independientemente de su tamaño.

A pesar de que este recurso es extremadamente crítico y valioso, es uno de los activos que en la mayoría de las empresas se maneja con menor cuidado y ello puede ser así porque el tiempo no aparece en el balance o en los estados de resultados, dado que no es tangible y porque parece ser gratis. Pero el tiempo es un activo administrable y de esto se aprovecha este método para una utilización eficiente, obteniendo como resultados la mejor utilización de materiales, los productos, la información y los documentos, es así como con la correcta utilización de este recurso se evitan retrasos, estancamientos y demoras en procesos que en muchas ocasiones necesitan ser resueltos de forma eficaz y eficiente.

De igual manera en este método el mejoramiento continuo, se propone ciertos pasos que nos podrían ayudar en el correcto desarrollo de ciertos procesos que facilitarían el poder obtener un resultado final mucho más óptimo y estos son:

Innovación:
Consiste en la introducción de algún producto, por el solo hecho de tener algo nuevo que vender, debe tener algún beneficio.

[5] Koontz Harold y Weihrich Heinz, "Administración una Perspectiva Global", 12a. Edición, de McGraw-Hill Interamericana, 2004, Págs. 6 y 14.

Investigación e instrucción:

Con el fin de prepararse a futuro, una compañía debe invertir hoy, no puede haber innovación sin investigación, y no puede haber investigación sin empleados apropiadamente instruidos.

Mejoramiento contínuo del producto y del servicio:

Esta obligación con el consumidor nunca termina, se pueden obtener grandes beneficios mediante un continuo proceso de mejoramiento del diseño y del desempeño de productos ya existentes. Es posible y realmente fácil que una organización entre en un bache productivo si de manera equivocada brinda un producto o servicio que no debería, pese a que todos los elementos de la compañía se manejen de manera correcta y bajo estándares debidamente apropiados.

Es por eso que el mejoramiento continuo más que un enfoque o concepto, es una estrategia, y como tal constituye una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, pues el proceso debe ser progresivo.

Otro método de mejoramiento continuo y que es muy utilizado en proyectos es el modelo Dmaic, cuyo objetivo es lograr la mejora de procesos mediante la eliminación de defectos, esto requiere un compromiso sostenido de todos los miembros involucrados de la organización.

El modelo DMAIC está basado en los siguientes pasos:

DEFINIR

La fase de definición traslada una oportunidad de negocio en una oportunidad de proceso. La oportunidad de negocio es a menudo vinculada a la estrategia de negocio

o agenda operacional. El resultado principal de esta fase de Definición es la validación del objetivo del proyecto.

MEDIR

Esta segunda fase, caracteriza el "estado actual" de la oportunidad de proceso seleccionada. En otras palabras, es una fotografía de cómo está la situación de proceso respecto a las expectativas del cliente. El resultado de esta fase incluye:

- VSM (value stream map).
- Sistema de métrica, análisis y validación.
- Estabilidad del proceso.
- Capacidad del proceso.

ANALIZAR

Descubre los factores esenciales del proceso de estado actual que son los más influyentes en el rendimiento del proceso. Algunos outputs:

- Herramientas prácticas
- Gráficas
- Herramientas analíticas

Sirven para validar "el coste de oportunidad" de la implantación inmediata de la acción.

MEJORAR

En esta fase crea soluciones de proceso que permiten que la transición desde su inicio, hasta alcanzar los niveles de rendimiento necesario, que evidencian la viabilidad de los resultados financieros y de negocio.

CONTROLAR

En esta última fase, se debe permitir garantizar "la buena marcha del proceso". Entre los resultados principales se incluyen:

- Plan de control de proceso.
- Plan de transición del proyecto.
- Plan de replicación. [6]

2.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

1. Se concentra en el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.

2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.

3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.

4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.

5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.

6. Permite eliminar procesos repetitivos.

[6] Hitt Michael, Black Stewart y Porter; "Administración", Novena Edición, Pearson Educación, 2006, Pág. 8.

2.2.1 DESVENTAJAS

1. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.

2. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.

3. En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.

4. Hay que hacer inversiones importantes.

2.3 EL PROCESO DE MEJORAMIENTO

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación

continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

2.4 ACTIVIDADES BÁSICAS DE MEJORAMIENTO

1. Compromiso de la Alta Dirección.

2. El proceso de mejoramiento debe comenzase desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.

   Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.

3. Consejo Directivo del Mejoramiento

   El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

4. Participación Total de la Administración

   Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

5. Participación de los Empleados

Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

6. Participación Individual

Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

7. Equipos de Mejoramiento de los Sistemas (equipos de control de los procesos)

Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.

8. Actividades con Participación de los Proveedores

Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas

9. Aseguramiento de la Calidad

Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo

detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta con realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento.

El sector de la Construcción es considerado como el entorno más dinámico para ofrecer fuentes de trabajo a la humanidad, pues el sector a ocupado el cuarto lugar en la generación de empleo, luego de los sectores agrícola, industrial y de servicios. En los últimos tres años el sector de la construcción a puesto todo su esfuerzo para crecer, a través de un constante mejoramiento continuo tratando de hacer que sus procesos sean más eficientes, para lo cual se hace inversiones enfocadas en un mejoramiento continuo dentro de todas las empresas del sector.

Es una entidad cuyo objetivo es realizar obras o prestar servicios con fines de lucro, es importante considerar una serie de elementos de orden legal, el recurso humano, organización, métodos de planificación, coordinación, control y evaluación de proyectos a fin de prever los riesgos, para lograr resultados con mayor eficiencia.

Las actividades de la construcción corresponden a la “construcción de obras civiles” que constituyen infraestructura como producto del esfuerzo humano, la incorporación de materiales, y el uso de maquinarias y equipos para la obtención de bienes tales como: edificios, viviendas, departamentos, urbanizaciones, vías de comunicación, puentes, pavimentación, obras de alcantarillado, agua potable, energía eléctrica, etc.

Las actividades de diseño, asesoría, fiscalización y afines son actividades que corresponden a la rama de servicios de construcción cuando se realizan en forma

independiente de las de construcción; se caracterizan fundamentalmente por la "transformación" a partir de diseños, planos, especificaciones técnicas, y la integración entre recursos humanos y materiales que permiten la realización de las obras, por ello se la conoce también como "industria de la construcción".

Con frecuencia las construcciones se amparan en contratos entre particulares y en el caso de contrataciones con entidades del Estado y del sector público, los procesos y trámites para su contratación, ejecución y control de la obra son más complejos y rigurosos, requiriéndose de mayor previsión y control por parte del contratista.

Cabe agregar que las disposiciones legales de la contratación pública en el Ecuador someten al contratista a una serie de cumplimientos de tipo legal bancario, calidad de obra, entre otros aspectos.

Las actividades de construcción requieren de una buena infraestructura para su cumplimiento, en especial en lo relacionado con maquinarias y equipos, las que combinadas con adaptaciones de tipo tecnológico permiten captar mejores oportunidades de contratación, por ello las empresas pequeñas y contratistas independientes tienes limitaciones para poder competir con empresas de gran magnitud; los riesgos de construir es el financiamiento de las obras ya que estás requieren de diferentes recursos para la elaboración, otro factor de riesgo constituye la mano de obra no calificada dicho problema incide en el tiempo e incrementa el costo de la obra.

2.5 CONTROL INTERNO

El control interno es una función que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.

La Auditoría Interna forma parte del Control Interno, y tiene como uno de sus objetivos fundamentales el perfeccionamiento y protección de dicho control interno.

El Control Interno se define como el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización pública, se constituye en un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue, generándole capacidad de respuesta ante los diferentes públicos o grupos de interés que debe atender. [7]

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.

El control interno no tiene el mismo significado para las personas, esto puede dificultar su comprensión dentro de una organización. Resulta importante establecer un marco que permita obtener una definición común.

El control interno es un proceso llevado a cabo por las personas de una organización, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad "razonable" para la consecución de sus objetivos, dentro de las siguientes categorías:

- Eficiencia y eficacia de la operatoria.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Por lo mencionado precedentemente podemos entonces definir ciertos conceptos fundamentales del control interno:

[7] Oliveira Da Silva Reinaldo, Teorías de la Administración International Thomson Editores, S.A. de C.V., 2006, Pág.85.

- El control interno es un proceso, es un medio para alcanzar un fin.
- Al control interno lo realizan las personas, no son sólo políticas y procedimientos.
- El control interno sólo brinda un grado de seguridad razonable, no es la seguridad total.
- El control interno tiene como fin facilitar el alcance de los objetivos de una organización. [8]

2.6 IMPORTANCIA CONTROL INTERNO

El Control Interno es importante, ya que está al tanto de la integración eficaz de actividades, de políticas, de planes, y de esfuerzos de los empleados que trabajan juntos en una organización, para alcanzar las metas de negocio. El propósito primero del control interno es promover lo económico así como las operaciones eficientes que van con los objetivos de una organización.

El Control Interno contribuye a la seguridad de la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, que ayudan a que la empresa realice su objeto. Detecta las irregularidades y errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas.

El control interno es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades.

El Control Interno es importante debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la

4 www.quede**libros**.com

importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

Conclusión: El control interno en una organización es fundamental para tener conocimiento del estado en el que se encuentra la misma; para medir la eficiencia y la productividad, para poder llegar a los objetivos planeados y es muy importante tener un buen sistema de control interno debido a que es una herramienta clave para la organización en cuestión de resultados a mediano y largo plazo.

Un sistema de control interno proporciona seguridad a la empresa, a través, de verificar que se estén cumpliendo los procedimientos al pie de la letra en cada una de las áreas funcionales y que se estén respetando las políticas ya fijadas, esto con el fin de lograr un trabajo más eficiente, tener crecimiento, preservar los activos de la empresa y por supuesto generar la mayor utilidad. [9]

Las normas de control interno en una empresa constituyen las reglas de juego para el manejo de una determinada actividad empresarial. Las cuales deben ser estrictamente observadas por todas las personas involucradas en el área, sin importar el rango ni trabajo que desempeñe.

La implantación de un sistema de control amplio que abarque las transacciones relacionadas con cuentas de activo, pasivo, patrimonio, ingresos y gastos de la empresa es muy necesaria.

El control interno ayuda en forma efectiva al funcionamiento eficiente de un negocio, el control interno se define como un sistema que incluye todas las medidas adoptadas por una organización para el cumplimiento de los siguientes propósitos:

1. Dar una protección a los recursos de la empresa contra robos, despilfarro, negligencia.

[9] REVISTA TECNICA, DE ANALISIS Y OPINION-CONSTRUCCION DEL 2.011, Pág:30

2. Asegurar que los resultados contables y operacionales sean exactos y verdaderos.

3. Cumplimiento de las leyes internas y externas de la compañía.

4. Evaluación permanente del rendimiento en las áreas administrativas.

2.7 LAS DECISIONES GERENCIALES Y EL CONTROL INTERNO

Una decisión de gerencia se convierte en una política de la empresa, por cuanto el gerente no puede tener diferentes medidas según las circunstancias, por ejemplo a primera hora de la mañana el encargado de caja entregará al gerente el saldo de las diferentes cuentas bancarias. Es una norma que se debe cumplir sin necesidad de repetirlo constantemente.

Estas decisiones deben informarse a toda la entidad y periódicamente serán evaluadas, para así cambiarlas o corregirlas, dejando establecido una norma de control interno.

Un medio de comunicación del control interno de una empresa es el diagrama de organización, los manuales de políticas y procedimientos contables, los flujo gramas, las proyecciones, informes de auditoría interna y sus recomendaciones, las descripciones de cada puesto de trabajo, órdenes de compra, estados financieros y otros tipos de documentación de orden interno que guían y describen el trabajo de contabilidad y de control interno en el sistema de una empresa.

El control interno en el sistema de la empresa, con su control de control en las fases administrativas más importantes.

2.7.1 LA SUBDIVISIÓN DE FUNCIONES Y EL CONTROL INTERNO

El subdividir funciones ayuda positivamente al control interno, si una persona en la empresa se encarga de realizar las compras, pagar a los proveedores, controlar la

bodega y realizar los pagos, la empresa toma un alto riesgo de perjuicio. Ninguna persona o departamento puede manejar una transacción de principio a fin.

2.7.2 OTRAS FASES DEL CONTROL INTERNO

Existen otras fases para reforzar el control interno como las siguientes:

2.7.2.1 PRONOSTICO FINANCIERO

Es la programación del presupuesto de la empresa para un año determinado, a cada división se le fija metas. Por ejemplo: para la división de ventas, el volumen de ventas esperado, para la división de personas el pago a los empleados, para las demás divisiones el gasto, tanto en operaciones como en inversión.

2.7.2.2 AUDITORIA INTERNA

Está conformada por profesionales que se encargan del análisis de todas las transacciones que realiza diariamente la empresa, se preocupan del control previo y posterior del gasto. El personal de auditoría interna estudia diariamente el cumplimiento de todo lo relacionado con el control interno, administrativo y contable de la entidad, pasando por la revisión matemática de las operaciones, la parte legal y el registro contable correcto e informa de inmediato a gerencia sobre algún error encontrado. [10]

2.8 LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO

Ningún control interno es infranqueable. Por más seguridades que se contemplen, siempre habrá personas deshonestas que rompan todas las seguridades del control interno. Como aquel experto en computación de una gran empresa que descubrió que

[10] ENRIQUEZ Christian, ,*Procesos de Auditoria Externa Price Waterhouse Coopers,* Tesis Universidad Central del Ecuador Facultad de Ciencias Administrativas Quito, 20 de abril de 2.007.

en los cheques la empresa no contemplaba el pago de los centavos, como experto en computación, hábilmente hizo que se complete la transacción con los pagos de centavos transfiriendo a su cuenta personal.

Realmente el perjuicio fue cuantioso porque contemplaba varios años de trabajo.

Un fuerte control interno no contempla únicamente la manera de evitar fraudes sino un medio aceptable de incrementar la eficiencia operacional. Para diseñar un sistema de control interno deben contemplarse dos partes:

1. La fluidez de los trámites, sin entorpecerlos, evitando que una sola persona tome las decisiones absolutas y que en ausencia de un directivo, otra persona lo reemplace.

2. Si el costo de un trámite complicado es alto, debe contemplarse un sistema de control interno más rápido y sin dificultades en el trámite. [11]

2.9 OBJETIVOS

Entre los objetivos del control pueden citarse:

- Controlar las operaciones durante el proceso administrativo
- Cuidar la relación costo-beneficio del control
- Evaluar sistemáticamente
- Establecer estándares contra los cuales el control puede comparar el desempeño real.
- Detectar las desviaciones y sus causas, que ocasionan no lograr los objetivos
- Adoptar las medidas correctivas, en caso necesario
- Impulsar la eficiencia en las actividades.

El Control Interno tiene como objetivo fundamental establecer las acciones, las políticas, los métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, control,

[11]GOMEZ Guillermo, Sistemas Administrativos, Mcgraw-hill Interamericana Editores S,A, México DF 2001.

evaluación y de mejoramiento continuo de la organización que le permitan la autoprotección necesaria para garantizar un desempeño eficiente y alcanzar sus objetivos.

El control interno debe establecer previo estudio de las necesidades y condiciones de cada empresa.

En realidad el objetivo del control interno es proteger los intereses de la empresa, tener orden en cada uno de sus procesos y procedimientos, así como evaluar y comparar resultados; estableciendo métodos y mecanismos de prevención, de hacer que se respete la forma en que se debe hacer el trabajo para evitar caer en la subjetividad, tener la información fresca de lo que está sucediendo dentro de la empresa para tomar las medidas más favorables, para tomar decisiones y para encontrar la ventaja competitiva que todas las empresas buscan.

El objetivo del control interno, es lograr que la empresa cumpla con su objetivo.

2.10 FASES DEL CONTROL INTERNO

Fases del Control Interno

1. Establecimiento de Estándares

Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.
Los estándares son criterios establecidos contra los cuales pueden medirse los resultados, representan la expresión de las metas de planeación de la empresa o departamento en términos tales que el logro real de los deberes asignados pueda medirse contra ellos. [12]

[12] www.degerencia.com

Pueden ser físicos y representar cantidades de productos, unidades de servicio, horas-hombre, velocidad, volumen de rechazo, etc., o pueden estipularse en términos monetarios como costos, ingresos o inversiones; u otros términos de medición.

2. Medición de resultados

Si el control se fija adecuadamente y si existen medios disponibles para determinar exactamente que están haciendo los subordinados, la comparación del desempeño real con lo esperado es fácil. Pero hay actividades en las que es difícil establecer estándares de control por lo que se dificulta la medición.

3. Corrección

Si como resultado de la medición se detectan desviaciones, corregir inmediatamente esas desviaciones y establecer nuevos planes y procedimientos para que no se vuelvan a presentar.

4. Retroalimentación

Una vez corregidas las desviaciones, reprogramar el proceso de control con la información obtenida causante del desvío.

5. Factores que comprende el control

Existen cuatro factores que deben ser considerados al aplicar el proceso de control.

a) Cantidad
b) Tiempo
c) Costo
d) Calidad

2.11 COMPONENTES

Los componentes del control interno son:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

El ambiente de control refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno.

Sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos. Simultáneamente se capta la información relevante y se realizan las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias.

El modelo refleja el dinamismo propio de los sistemas de control interno. Así, la evaluación de riesgos no sólo influye en las actividades de control, sino que puede también poner de relieve la conveniencia de reconsiderar el manejo de la información y la comunicación.

No se trata de un proceso en serie, en el que un componente incide exclusivamente sobre el siguiente, sino que es interactivo multidireccional en tanto cualquier componente puede influir, y de hecho lo hace, en cualquier otro.

Existe también una relación directa entre los objetivos (Eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información y cumplimiento de leyes y reglamentos) y los cinco componentes referenciados, la que se manifiesta permanentemente en el campo de la gestión: las unidades operativas y cada agente de la organización conforman secuencialmente un esquema orientado a los resultados que se buscan, y la matriz constituida por ese esquema es a su vez cruzada por los componentes.

2.12 AMBIENTE DE CONTROL

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Es fundamentalmente consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

Fija el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

Constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y de allí deviene su trascendencia, pues como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

Los principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.

- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.

- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.

- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de consejos de administración y comités de auditorías con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

El ambiente de control reinante será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente al tono de la organización.

2.13 EVALUACIÓN DE RIESGOS

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema.

Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto a los niveles de la organización (internos y externos) como de la actividad.

El establecimiento de objetivos es anterior a la evaluación de riesgos. Si bien aquéllos no son un componente del control interno, constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo.

Los objetivos (relacionados con las operaciones, con la información financiera y con el cumplimiento), pueden ser explícitos o implícitos, generales o particulares. Estableciendo objetivos globales y por actividad, una entidad puede identificar los factores críticos del éxito y determinar los criterios para medir el rendimiento.

A este respecto cabe recordar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la institución.

Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

- Una estimación de su importancia / trascendencia.
- Una evaluación de la probabilidad / frecuencia.
- Una definición del modo en que habrán de manejarse.

Dado que las condiciones en que las entidades se desenvuelven suelen sufrir variaciones, se necesitan mecanismos para detectar y encarar el tratamiento de los riesgos asociados con el cambio. Aunque el proceso de evaluación es similar al de los otros riesgos, la gestión de los cambios merece efectuarse independientemente, dada su gran importancia y las posibilidades de que los mismos pasen inadvertidos para quienes están inmersos en las rutinas de los procesos.

Existen circunstancias que pueden merecer una atención especial en función del impacto potencial que plantean:

- Cambios en el entorno.
- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Aceleración del crecimiento.
- Nuevos productos, actividades o funciones.

Los mecanismos para prever, identificar y administrar los cambios deben estar orientados hacia el futuro, de manera de anticipar los más significativos a través de sistemas de alarma complementados con planes para un abordaje adecuado de las variaciones.

2.14 ACTIVIDADES DE CONTROL

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- Las operaciones
- La confiabilidad de la información financiera
- El cumplimiento de leyes y reglamentos

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo / Correctivos
- Manuales / Automatizados o informáticos
- Gerenciales o directivos

Es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues éstas desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.

A su vez los avances tecnológicos requieren una respuesta profesional calificada y anticipativa desde el control.

2.15 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones.

Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente.

Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.

Ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y

control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

Asimismo el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de qué manera deben comunicar la información relevante que generen.

Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados.

Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras.

2.16 SUPERVISIÓN

Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel

adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes.

En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

a) Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.

b) Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (autoevaluación), la auditoría interna (incluida en el planeamiento o solicitada especialmente por la dirección), y los auditores externos.

c) Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables.

La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.

d) Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.

e) El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad.

f) Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

g) Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:

- El alcance de la evaluación
- Las actividades de supervisión continuadas existentes.
- La tarea de los auditores internos y externos.
- Áreas o asuntos de mayor riesgo.
- Programa de evaluaciones.
- Evaluadores, metodología y herramientas de control.
- Presentación de conclusiones y documentación de soporte
- Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores.

CAPITULO III

3. AREA ADMINISTRATIVA

3.1 DEFINICIÓN

El área administrativa dentro de toda organización, se convierte en parte fundamental para su correcto desarrollo y desempeño, encargándose de aspectos, que al ser controlados de forma eficaz, permiten a las demás áreas poder continuar con sus procesos, con el respaldo de un control adecuado de ciertos procesos.

El área administrativa también tiene a su cargo funciones tales como selección de personal, el mismo que luego será distribuido por organigramas, que ubicaran el orden jerárquico dentro de la organización, permitiendo de esta manera una identificación mucho más ágil de los funcionarios y sus alcances de mando.

3.2 OBJETIVOS

El avance tecnológico, el tamaño de la organización y la rapidez con se producen los cambios conllevan a idear un sistema administrativo más dinámico, más fluido y flexible que permita desarrollar esquemas, mecanismos y procedimientos para el mejoramiento de los sistemas actuales en la entidad.

Es necesario señalar que en la empresa constructora la metodología es diferente ya que intervienen diferentes factores que se diferencian de las demás instituciones por lo cual es necesario planear sistemas de programación, presupuestos, evaluación y control; así como de una administración de los recursos financieros y materiales que garanticen el orden y una operación ágil y eficiente entre los diferentes niveles de su estructura.

El mejoramiento de la cultura organizacional en la empresa permitirá una ideal administración como un proceso para realizar sus propósitos y no sólo para llevar a cabo tareas específicas.

3.3 ALCANCE

Tanto en la administración pública, como en el privada, los problemas y dificultades administrativas generalmente pretenden examinar y solucionar desde el punto de vista de la organización formal.

Sin embargo hoy en día, aunque no siempre con todo rigor, se habla de sistemas políticos, económicos y sociales etc.

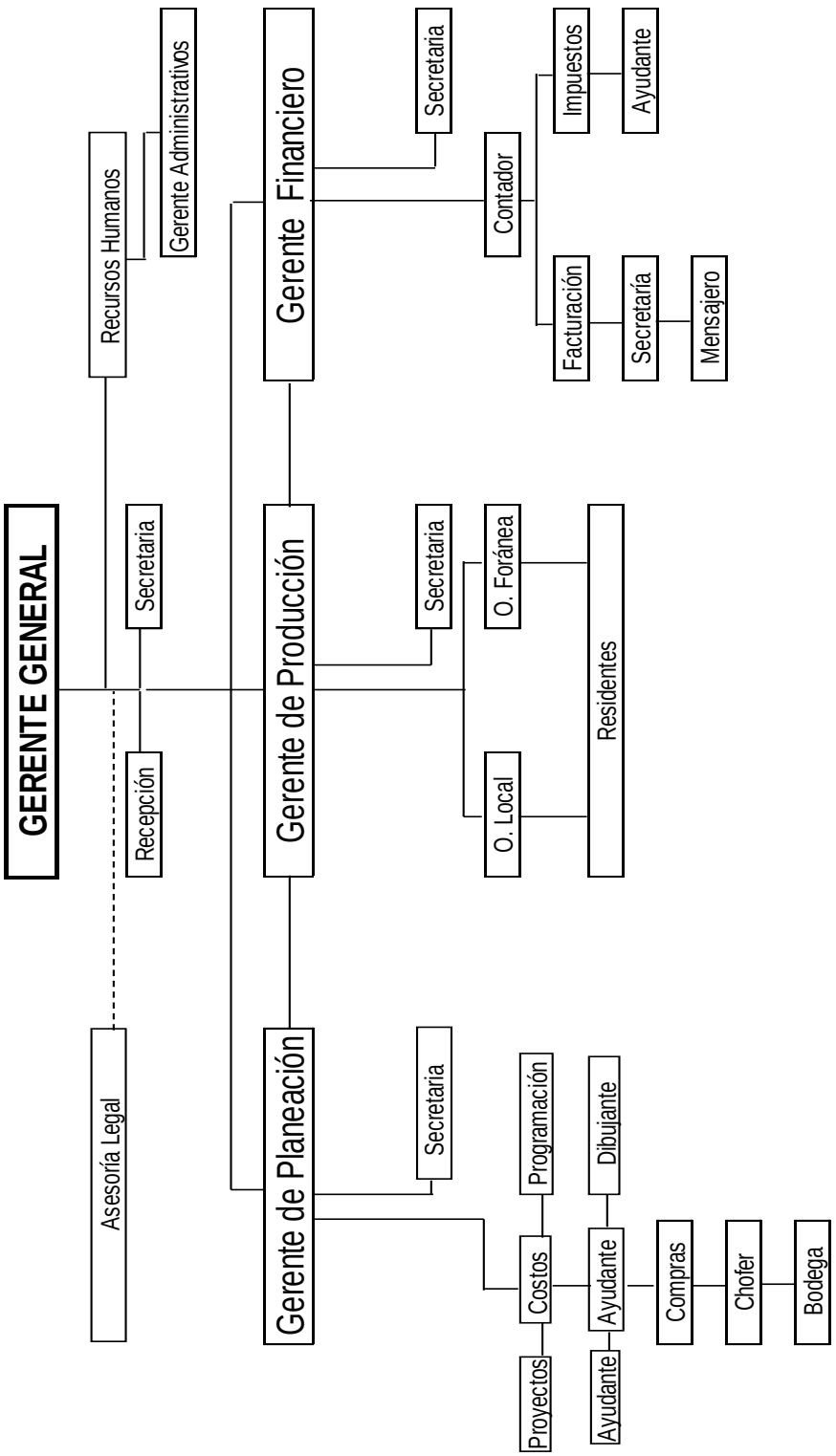
Este hecho no es otra cosa que el estudio o la concepción de la economía o de la sociedad como un sistema, como un conjunto de componentes que se condicionan, y si uno de ellos altera su comportamiento varía de inmediato y repercute en los otros y en el todo.

Cabe recalcar que para la implementación de un sistema administrativo es necesario establecer una base normativa para el estudio de procedimientos así también como criterios generales.

En conclusión, la metodología que se propone pretende una disposición lógica de pasos tendientes a conocer y resolver problemas administrativos por medio de un análisis ordenado, comenzando por una cuidadosa identificación y definición del problema, avanzando sistemáticamente hasta alcanzar su solución, mediante la documentación e implementación de los procedimientos.

3.3.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA "DISAAC"



3.3.2 MANUAL DE FUNCIONES

El manual de funciones de la compañía está estipulado por áreas de trabajo o departamentos, más no las funciones específicas para cada empleado, ya que las mismas son dadas verbalmente a cada uno de ellos por el jefe departamental, por ello el manual de funciones es simple, de forma verbal y casi todo se encuentra concentrado en el departamento operacional técnico, puesto que este es el que contrata el personal administrativo, técnico y operativo, la adquisición y pedido de materiales tanto de construcción como administración y demás actividades inherentes a la empresa.

3.4 PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

La administración representa una de las actividades humanas más importantes pues desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para el logro de sus objetivos, ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales.

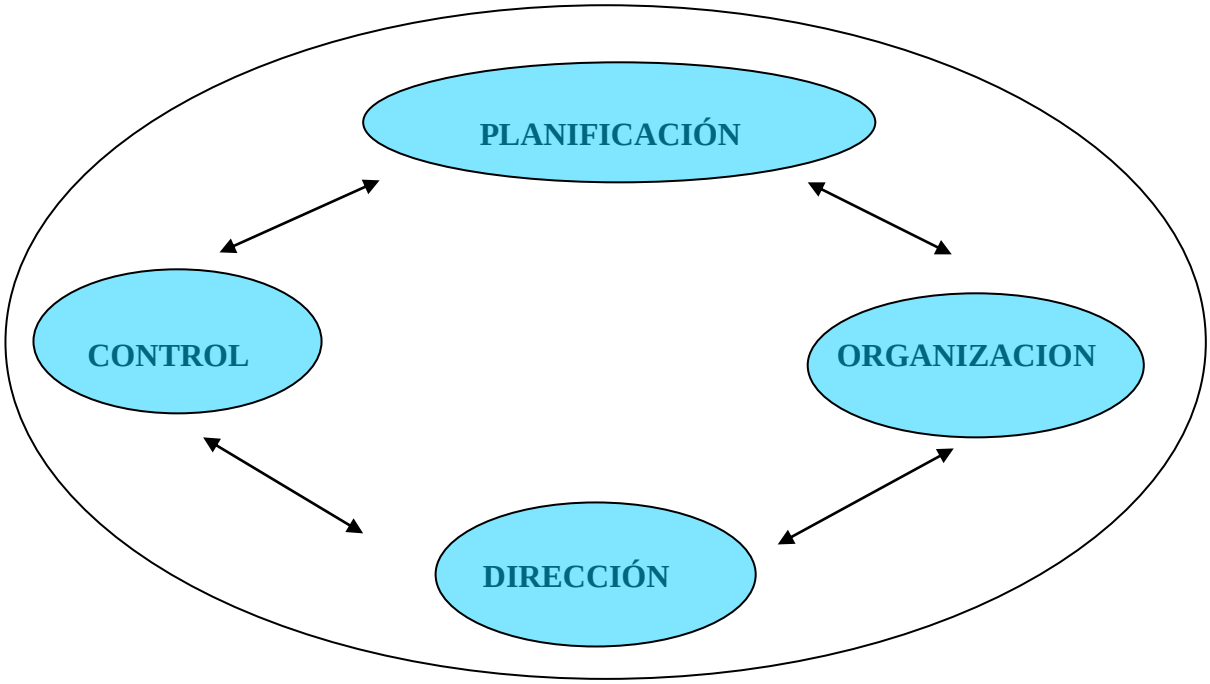
Es mediante la administración eficaz que las organizaciones modernas, sean grandes, medianas o pequeñas, pueden realizar su trabajo en la sociedad actual.

La administración es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos organizados en grupos alcancen eficazmente los objetivos propuestos.

Este proceso, tradicionalmente se ha dividido en las siguientes funciones principales:

- Planificación
- Organización
- Dirección y
- Control

PROCESO ADMINISTRATIVO



3.4.1 PLANIFICACIÓN

Es el estudio y selección de alternativas sobre pronósticos de operaciones futuras, por lo cual y para el caso de la empresa constructora constará de tres etapas básicas, la planificación de su inicio, la de su consolidación y la del desarrollo de la misma.

La empresa constructora al igual que toda empresa productiva, debe reunir tres elementos, sin los cuales sería imposible su desarrollo. [13]

- Clientes
- Recurso de Capital
- Recurso Humano

[13] Chiavenato Idalberto; "Introducción a la Teoría General de la Administración", Séptima Edición, de, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 10.

CLIENTES

Es indudable que uno de los objetivos de la empresa, deberá ser satisfacer la necesidad que pretende cubrir, por tanto el cliente demandará una retribución a través de un servicio eficiente en costo, en tiempo y calidad.

RECURSO DE CAPITAL

Es indiscutible también que el elemento capital representado por el efectivo, bienes tales como terrenos, edificios, maquinaria, equipo, instrumentos, mobiliario, transportes, materia prima, etc., son elementos que contribuyen para que la empresa pueda constituirse.

RECURSO HUMANO

El último y tal vez más trascendente elemento de la empresa constituye el recurso humano que en la misma forma que el recurso de capital, debemos tener localizado en forma específica.

3.4.2 ORGANIZACIÓN

Pienso que la organización de la empresa constructora se debe dar en una división lógica, óptima y ordenada de trabajos y responsabilidades, para alcanzar los objetivos definidos en la planificación.

3.4.2.1 PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN

Una organización debe ser una expresión de los objetivos, la coordinación de personas y actividades son propósitos básicos de la entidad.

Es necesario establecer y definir cada puesto, sus diferencias, autoridad, responsabilidad y relaciones que van a tener cada uno de sus miembros para evitar una mala coordinación en las tareas encomendadas.

Cabe anotar que la empresa constructora “DISAAC” exige una continuidad en su proceso, estudio y en nuevas técnicas o aplicaciones.
He considerado conveniente recalcar los siguientes principios o elementos que van a servir para el establecimientos de esta organización.

1. Toda organización deberá establecerse con un objetivo previamente definido, incluyendo las divisiones que sean básicas al mismo tiempo.

2. La responsabilidad siempre deberá ir acompañada por la autoridad correspondiente: donde quiera que se ejerza autoridad surge responsabilidad.

3. Los informes que recibe la dirección están en función de los límites de la autoridad y la delegación que se haga a los subordinados para que éstos cumplan con la responsabilidad de rendir cuentas y el derecho a exigir en la cadena de mando en forma descendente.

4. Es necesario crear una división o asignación de tareas en diferentes áreas específicas de esta forma evitar la duplicación de funciones que contribuyan en forma directa al propósito de los objetivos.

5. En toda organización se considera un factor muy importante y es práctico que un supervisor o jefe tenga a su cargo de cinco a ocho personas según sea el caso. Los factores que influyen son:

    - El tamaño de la empresa.

    - El tipo de organización

    - Los niveles jerárquicos que comprenda.

    - La complejidad y tipo de supervisión

    - La calidad del grupo que se va supervisar.

- La habilidad y responsabilidad del supervisor.

6. Siempre en toda organización existen problemas sin embargo nunca se debe hacer un crítica al subordinado en presencia de otros empleados de igual o menor categoría; de esta manera se evitará cualquier frustración al trabajador.

3.4.3 DIRECCIÓN

Considero que la dirección de la empresa constructora debe conceptuarse como: la responsabilidad absoluta sobre la coordinación de recursos humanos y de capital de una empresa, para satisfacer en forma óptima al cliente, al accionista y al personal que la integra, en forma continua y perdurable.

El directivo es la cúspide de la jerarquía empresarial y contra lo que comúnmente se cree, su condición de poder no lo libera de presiones, por lo contrario, las multiplica sometiéndolo en el espacio de su actuación, a todo tipo de ellas. De abajo hacia arriba por sus subordinados, en forma lateral con sus colaboradores y socios.

Los resultados que de una empresa constructora para su cliente, será sin duda, calidad, costo y cumplimiento del compromiso pactado anteriormente, lo que esperan los accionistas serán seguridad y rentabilidad sobre su inversión, mas lo que espera el personal no puede definirse en una forma simplista y será motivo de especial atención.

3.4.4 CONTROL

El control es un costo en si mismo, no es productivo en términos de unidades finales, por tanto se establecerá sistemas que permitan detectar errores, desviaciones, causas y soluciones, de una manera expedita y económica.

Por tanto será un control efectivo el que menos cuente en tiempo, dinero y esfuerzo, pero que sin embargo, proporcione una visibilidad adecuada en forma periódica.

Los elementos a controlar se lo harán en forma genérica tomado en consideración diferentes factores como:

- Recursos
- Tiempo
- Calidad
- Cantidad

Es importante también destacar, que el alcance del control varía entre los distintos niveles de gerentes, pero debe ser ejecutado por todos, pues es su responsabilidad alcanzar los planes propuestos.

3.5 RECURSO HUMANO

3.5.1 DE LA SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

Es considerado como la búsqueda de un determinado número de personas que poseen ciertas cualidades, suficientes para satisfacer las exigencias formuladas por la empresa.

OBJETIVOS

1. Determinar los requerimientos de recurso humano

2. Aumentar fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos

3. Evaluar la capacidad física y mental de los solicitantes.

4. Detectar el potencial humano y la capacidad para el trabajo.

3.5.2. ÁREAS DE APLICACIÓN

Conforme las necesidades de la empresa se procederá al reclutamiento del un personal idóneo.

3.5.2.1 RESPONSABLES

Como en toda organización el personal a ser contratado debe ser analizado para proceder a una contratación para esto interviene diferentes áreas como:

- Recursos Humanos
- Gerencia Administrativa

3.5.3 PROCESO DE SELECCIÓN

La selección es el proceso encaminado a establecer, mediante el empleo de técnicas apropiadas, por sus cualidades actuales potenciales y por sus características, para desarrollar la actividad a las que están destinadas, a satisfacción tanto personal propia del trabajador como de la empresa que los admita.

1. La unidad ejecutora conforme a las necesidades de la empresa busca una vacante con la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar.

2. El reemplazo o puesto a crearse se notificará a través de los medios de comunicación de mayor acogida en la ciudad; en el anuncio se debe indicar claramente el puesto que requiere la empresa.

3. A continuación el área de Recursos Humanos que realiza la recepción de hojas de vida de los diferentes candidatos al puesto vacante, con una entrevista previa a cada uno de ellos.

4. Realizada la selección preliminar, Recursos Humanos realiza las pruebas psicológicas de conocimientos y aptitudes, entrevistas, investigaciones de antecedentes etc., teniendo en cuenta los requerimientos esenciales exigidos por los puestos de trabajo ofertados considera también la edad, clase , nivel de conocimientos, especialización, experiencias anteriores, condiciones físicas, mentales y de personalidad.

5. Encontrado el candidato para la vacante solicitada el Gerente Administrativo es el encargado de la selección final.

3.5.4 CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Una vez realizada la selección final por el Gerente Administrativo se procede a la contratación del funcionario con la designación del registro del personal elegido, la inscripción del nombramiento.

Se procede a dar una breve explicación de sus funciones y de los beneficios que le ofrece la empresa conforme la ley y según las políticas de la institución.

3.5.5 DEL PERSONAL OPERATIVO

El personal operativo de la empresa está controlado por el departamento técnico, puesto que este realiza su contratación evaluación y control, de acuerdo a las áreas de desempeño del trabajo, de igual manera la terminación de contratos con el personal operativo la realiza el mismo departamento.

3.5.6 DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

La contratación del personal administrativo será exclusiva del departamento de Recursos Humanos de la compañía a través de entrevistas previas con los candidatos tomando en cuenta aspectos básicos, como experiencia laboral, nivel de instrucción académica, desempeño profesional y logros alcanzados en trabajos anteriores.

De igual manera y como parte del proceso de selección, de ser necesario los candidatos se someterán a una prueba previamente elaborada para el cargo, y la misma que será evaluada por el jefe inmediato del puesto requerido, la misma que medirá conocimiento y experiencia del candidato.

3.5.7 DE LA CAPACITACIÓN AL PERSONAL

Entrenar y desarrollar al personal es uno de los medios para complementar sus conocimientos, mejorar sus actitudes, impulsar su creatividad, desarrollar sus habilidades y de hacerle ver lo necesario que es para la empresa, que esté capacitado para:

- Desempeñar su trabajo eficientemente
- Producir resultados de calidad
- Proporcionar servicio excelente a sus clientes externos
- Prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales

La Motivación es un conjunto de factores que intervienen como causa de la conducta del personal en mi investigación quisiera incluir algunos elementos que considero necesarios para el crecimiento de la empresa:

- Reconocimiento
- Promoción por méritos
- Liderazgo
- Dar responsabilidad
- Modales
- Compañerismo
- Delegación
- Descentralización
- Salarios

3.6 RECURSOS MATERIALES

3.6.1 DE LOS PEDIDOS DE MATERIALES

Los pedidos de materiales los origina el director de obra previamente con un cronograma de los trabajos a realizarse en la semana siguiente. Con este fin se hace la nota del pedido de materiales a requerirse, y luego es solicitado al bodeguero, el mismo que constata físicamente si cuenta o no con las cantidades necesarias para satisfacer el pedido, o caso contrario solicitar la provisión de material faltante a la oficina central, el pedido será entregado al Director de Obra al iniciar la semana de trabajo bajo su responsabilidad y distribución de material a sus obreros.

Según el procedimiento anterior al pedido es entregado al Director de Obra por la oficina central y no por el bodeguero, lo cual hace que el proceso en si tenga mucho tramite, cuando el bodeguero no tiene stock suficiente pide a la oficina central, en el momento que le hacen el pedido desde la obra, es decir que el bodeguero no verifica oportunamente sus existencias y esto retrasa el proceso del pedido y la obra.

3.6.2 DE LA ADQUISICIÓN DE MATERIALES

El bodeguero elabora una orden de compras, la cual es remitida al departamento técnico para su despacho previa verificación en existencias y constatación física en bodega de lo que se debe comprar.

El departamento administrativo realiza las respectivas cotizaciones para las compras de materiales, pidiendo las proformas por lo menos a tres proveedores, luego esta información va al departamento técnico el cual examina las posibilidades, escogerá al proveedor y solicita a contabilidad la compra.

De acuerdo a este proceso se tiene más control sobre la adquisición de materiales y se cumple con normas que permiten escoger a un proveedor que ofrece mejor precio calidad y se vuelve un proceso más competitivo por tal motivo se puede obtener mejor precio.

Otra norma que la constructora adopta es la calidad en el material que utiliza, ya que se tiene mucho cuidado con la marca, la garantía que esta ofrece y los beneficios que dicho material puede llegar a proporcionar al cliente ya es su etapa terminada.

Se exige al momento de escoger los materiales que estos cumplan con estándares internacionales regulados, para de esta forma poder hacer uso de garantías que estipulan dicha compra, y esto garantiza que el resultado final que se ofrece respalde el trabajo ante nuestros clientes.

3.6.3 DEL CONTROL DEL MATERIAL

Es obligación del Director de obra de remitir al departamento técnico el resumen de materiales utilizados en el trabajo semanal, el mismo que contiene la información sobre las cantidades proyectadas de material, cantidades egresadas y cantidades realmente ocupada.

De igual manera será responsabilidad del director de obra instruir a los obreros sobre el correcto uso del material, haciendo énfasis en evitar desperdicios, los mismos que según monitoreos realizados pueden llegar a representar un 5% del total de material utilizado en toda la obra.

De forma sorpresiva se realizara controles al momento de hacer uso del material, verificando que la cantidades solicitadas justifiquen el avance de la obra, de tal manera se podrá comparar el desempeño de un determinado grupo de obreros y su desempeño dentro de la compañía.

3.7 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA PARA OPTIMIZAR LOS RECURSO DE LA CONSTRUCTORA DISAAC.

Se conformó el equipo de trabajo con la participación de todos los funcionarios técnicos y administrativos de la empresa y se procedió a la siguiente secuencia de actividades:

- Lluvia de idea sobre problemas generales en la empresa (administrativos, operacionales, tecnológicos, infra-estructurales, de recursos y de relaciones).

- Obtención de los problemas críticos mediante jerarquización de los problemas propuestos, utilizando diagrama de relación causa-efecto.

- Priorización de los problemas críticos.

Los datos priorizados sobre fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas contenidas en la base de datos son ordenados en la matriz FODA, la cual se da prioridades de acuerdo a la matriz de impacto las cuales son las siguientes:

- Normatividad interna.

- Aumentar el poder de negociación a través de Recursos Humanos.

- Promover transferencia de tecnología para la industrialización de construcción.

- Establecer alianza estratégica internacional.

- Implantar área comercial en la empresa.

- Incorporar las actividades de planeamiento de la empresa mediante programas de capacitación.

- Penetrar en nuevos nichos de mercado.

- Implementar un programa de aseguramiento de calidad.

De esta priorización la empresa no se encuentra al momento en disponibilidad para dar cumplimiento, primero porque su organización no es sólida y económicamente

no se ha desarrollado de la manera que se estima, se espera que luego de este estudio se logre el despunte que la empresa necesita en todo sentido.

Para un mejor entendimiento de lo que la empresa está dispuesta a implementar es necesario que se realice un análisis FODA, para esto se enunciara lo que el autor Chiavenato nos dice sobre dicha herramienta.

“Es una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, línea de productos, corporación, empresas, división, unidad estratégica de negocios, etc.”

Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

Dicho análisis debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio y debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Esto significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.

La parte externa mira las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo. [14]

Una vez citados los posibles factores internos y externos que influyen dentro del negocio de la construcción podríamos desarrollar matrices que nos permitan entender y más que todo poder realizar una comparación más clara con nuestros competidores y estas son: FODA – EFE – EFI – MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO – MATRIZ DE POSICION COMPETITIVA - MATRIZ DE MERCADOS Y PRODUCTOS.

La siguientes matrices se realizaron en base a la comparación de los resultados de la Empresa Constructora DISAAC, y dos empresas del medio de la construcción que tienen similares características en lo que se refiera a infraestructura, recurso humano y capital, de esta manera se podrá hacer un estudio mucho más de acuerdo al medio, ya que las grandes empresas de construcción no entran en la medición de empresas que están en franco crecimiento.

[14] Sierra Bravo, Restituto. *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica; metodología general de su elaboración y documentación.* Madrid : Paraninfo, 2009

MATRIZ EFE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO "DISAAC"

FACTOR EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
Oportunidades			
Diversificar sus productos	7%	4	0,2
Acceso a nuevas tecnologías	3%	2	0,1
Búsqueda de nuevos mercados	10%	4	0,4
Etapa de crecimiento	3%	2	0,1
TLC	6%	3	0,1
Expansión del mercado	7%	4	0,2
Generar alianzas estratégicas	6%	3	0,1
Posicionamiento	10%	4	0,4
Amenazas			
Grandes competidores	10%	4	0,4
Mercado saturado	6%	3	0,1
Competencia desleal	5%	3	0,1
Transporte	4%	2	0,1
Productos sustitutos	10%	4	0,4
Inestabilidad del mercado	8%	4	0,3
Incidencia negativa de los factores sociopolíticos	5%	3	0,1
TOTAL	**100%**		**3,5**

*** Uno (1): deficiente, Dos (2): promedio, Tres (3): arriba del promedio; Cuatro (4): excelente.**

ANÁLISIS: Luego de analizar la matriz EFE, se puede encontrar que la empresa DISAAC presenta buenos resultados ya que se encuentra en 3.5 lo que indica que es una empresa sólida en el ambiente externo y se encuentra muy por encima del promedio en sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades externas y eviten las amenazas. Es decir, se encuentra por encima de 2.5 que es el promedio entre el valor ponderado más alto que es 4.0 y el más bajo posible que es 1.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO "DISAAC"

		"DISAAC"		"XXX CIA. LTDA"		"XXX CIA LTDA 2"	
FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	**PONDERACIÓN**	**CLASIFICACIÓN**	**PUNTAJE**	**CLASIFICACIÓN**	**PUNTAJE**	**CLASIFICACIÓN**	**PUNTAJE**
Posición Financiera	15%	3	0,4	1	0,1	2	0,3
Posicionamiento en el Mercado	5%	3	0,1	3	0,1	4	0,2
Tiempos de Entrega	15%	3	0,4	3	0,4	3	0,4
Calidad de Productos	20%	4	0,8	1	0,2	3	0,6
Variedad de Productos	20%	4	0,8	2	0,4	1	0,2
Liderazgo en Precios	20%	4	0,8	2	0,4	1	0,2
Planta Física	5%	2	0,1	4	0,2	3	0,1
TOTAL	**100%**		**3,5**		**1,9**		**2,1**
*** Uno (1): debilidad mayor, Dos (2): debilidad menor, Tres (3): fortaleza menor; Cuatro (4): fortaleza mayor.**							

ANÁLISIS: Luego de analizar la matriz MPC, se puede encontrar que la empresa "DISAAC" presenta muy buenos resultados con respecto a su competencia; sin embargo se le recomienda mejorar su planta física y tiempos de entrega al máximo con el fin de lograr aumentar la fidelidad de los clientes. En el cuadro se suministra una muestra de matriz de perfil competitivo, observándose que la variedad de productos, liderazgo en precios y calidad de productos son los factores más determinantes en el éxito, tal como lo indica una ponderación de 20%.

MATRIZ DE POSICIÓN COMPETITIVA "DISAAC"

ALTO		"XXX CIA. LTDA"		**P R**
MEDIO	"XXX CIA LTDA.2"		"DISAAC"	**E C I**
BAJO				**O**
	BAJO	**MEDIO**	**ALTO**	
	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE			

ANÁLISIS*:* De acuerdo a esta matriz, se puede comprender más fácilmente la diferencia entre "DISAAC" y su competencia, viendo su posiciones competitivas entre el precio y la satisfacción del cliente que presenta cada una de ellas.

MATRIZ DE MERCADOS Y PRODUCTOS

	PRODUCTOS			
MERCADOS	PENETRACIÓN **"DISAAC"**	DIFERENCIACIÓN O DESARROLLO DE PRODUCTOS		**Actuales**
	SEGMENTACIÓN O DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN		**Nuevos**
	Actuales	**Nuevos**		

ANÁLISIS: De acuerdo a esta matriz, se puede observar que "DISAAC" se encuentra en un mercado actual en el cual compite ofreciendo cada vez productos actuales a precios competitivos. Es por esto que para la empresa la mejor estrategia es poderse diferenciar, logrando desarrollar nuevos canales de distribución.

MATRIZ EFI EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
Fortalezas			
Consolidada liquidez financiera	10%	3	0,3
Relación precio calidad	10%	2	0,2
Tiempos de entrega inmediata	20%	4	0,8
Instalaciones	5%	2	0,1
Servicio al cliente	5%	1	0,05
Estabilidad en los puestos de trabajo	3%	1	0,03
Personal capacitado	2%	1	0,02
Variedad de productos	10%	2	0,2
Debilidades			
Ineficiencia en el manejo de inventarios	10%	2	0,2
Menor demanda en productos no derivados del cemento	10%	2	0,2
Tendencia de la competencia hacia el outsourcing	3%	1	0,03
Una sola sede	10%	2	0,2
Pocos proveedores	2%	1	0,02
TOTAL	**100%**		**2,4**
*** Uno (1): deficiente, Dos (2): promedio, Tres (3): arriba del promedio; Cuatro (4): excelente.**			

ANÁLISIS: Luego de analizar la matriz EFI, se puede encontrar que "DISAAC" presenta resultados promedio ya que se encuentra en 2.4 lo que indica que es una empresa que no debe descuidar su manejo interno y se encuentra en el promedio en sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen las fortalezas Internas y eviten las Debilidades. Es decir, se encuentra cerca de 2.5 que es el promedio entre el valor ponderado más alto que es 4.0 y el más bajo posible que es 1.0.

FODA

Teniendo también en cuenta que las estrategias son necesarias en todas las organizaciones ya que nos ayudan a constituir el mejor camino para ellas por medio de matrices, sin despreciar el método prospectivo que también nos ayuda a descifrar las posibles amenazas que se encontraran en el futuro de la organización.

<table>
<tr><td rowspan="9">MATRIZ "FODA"</td><td>FORTALEZAS</td><td>DEBILIDADES</td></tr>
<tr><td>1.Consolidada liquidez financiera</td><td>1.Ineficiencia en el manejo de inventarios</td></tr>
<tr><td>2.Relación precio calidad</td><td rowspan="2">2.Menor demanda en productos no derivados del cemento</td></tr>
<tr><td>3.Tiempos de entrega inmediata</td></tr>
<tr><td>4.Instalaciones</td><td rowspan="2">3.Tendencia de la competencia hacia el outsourcing</td></tr>
<tr><td>5.Servicio al cliente</td></tr>
<tr><td>6.Estabilidad en los puestos de trabajo</td><td>4.Una sola sede</td></tr>
<tr><td>7.Personal capacitado</td><td>5.Pocos proveedores</td></tr>
<tr><td>8.Variedad de productos</td><td></td></tr>
<tr><td>OPORTUNIDADES</td><td>Estrategias FO</td><td>Estrategias DO</td></tr>
<tr><td>1.Diversificar sus productos</td><td rowspan="2">*Aprovechar su estabilidad laboral para entrar en la búsqueda de nuevos mercados y ampliación de</td><td rowspan="2">*Aprovechar la posibilidad de generar alianzas estratégicas para aumentar sus ventas en productos</td></tr>
<tr><td>2.Acceso a nuevas</td></tr>
</table>

tecnologías	sus puntos de entrega.	derivados del cemento que son los de mayor utilidad.
3.Búsqueda de nuevos mercados		
4.Etapa de crecimiento		
5.TLC	*Con su personal altamente capacitado (Ingenieros Civiles), generar asesorías y consultarías para las construcciones y depósitos que distribuyen estos productos.	*Aprovechar la facilidad de acceso al crédito para aumentar su capacidad física de almacenamiento y construcción de una nueva sede.
6.Expansión del mercado		
7.Generar alianzas estratégicas		
8.Posicionamiento		
AMENAZAS	**Estrategias FA**	**Estrategias DA**
1.Grandes competidores	*Aprovechar su posicionamiento, para hacerle ver a los consumidores y depósitos, que esta empresa le presta un mejor servicio y le garantiza sus productos y asesorías en general.	*Generar nuevas estrategias con los proveedores con el fin de dar precios más competitivos y negociación de nuevos producto.
2.Mercado saturado		
3.Competencia desleal		
4.Transporte		
5.Productos sustitutos	*Generar alianzas estrategias con transportadores, integrándose a la organización para generar mayor competitividad en tiempos de entrega del producto.	*Negociar con los grandes competidores para no ver la tendencia hacia al outsourcing como una debilidad sino como una fortaleza ante la competencia.
6.Inestabilidad del mercado		
7.Incidencia negativa de los factores sociopolíticos		

De acuerdo a los objetivos generales que tiene cualquier actividad económica son supervivencia, crecimiento y rentabilidad, por consiguiente se han propuesto los siguientes objetivos estratégicos y económico-financieros:

MATRIZ DE COMPETENCIAS DIRECTAS

A continuación se elaboró un cuadro comparativo con las competencias directas para la empresa constructora DISAAC donde se exponen 3 factores muy importantes para la empresa, con el fin de mirar la eficacia dentro del mercado.

	DISAAC	XXX CIA. LTDA	XXX CIA LTDA 2
TIEMPO DE ENTREGA	Inmediato	De 12 a 24 horas desde que se tomó el pedido	Inmediato
CALIDAD	100% en cualquier tipo de productos. Se le da total garantía al cliente. Busca la satisfacción total del cliente.	La que el cliente prefiera. Por tal razón los costos podrían variar según especificaciones del cliente.	Según las preferencias del cliente.
SERVICIO AL CLIENTE	Se tiene al cliente como principal "stakeholder" de la empresa.	Atención personalizada para todos los clientes	Si es necesario, atención las 24 horas para los clientes.

ANÁLISIS: Como se puede observar en el cuadro anterior, DISAAC es una empresa que se destaca frente a su competencia, pues piensa mucho en lo que tienen, y no tiene como meta objetivos inalcanzables.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Reforzar su posición en el mercado frente a la competencia directa, generar mayor sentido de fidelidad con los clientes actuales y aumentar su participación en el mercado en un 30% del mercado actual para Diciembre del año 2013.

Mejorar el proceso de motivación y estímulo de los clientes internos en un proceso de estabilidad laboral

ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

Incrementar las ventas en un 58% respecto a las ventas del año anterior en lo que resta del año.

Reducir el nivel de endeudamiento en un 15% de valor total al día de hoy, antes de finalizar el año.

ESTRATEGIAS

El camino para hacer crecer y posicionar la empresa frente a la competencia es llevar a cabo la especialización en venta de productos derivados del cemento, únicamente.

Esto se debe a la mayor demanda en el mercado por estos productos comparado con productos de acabados, accesorios o tuberías.

Para ser más competitiva la empresa frente a su competencia debe invertir en la compra de un medio de transporte para los materiales de construcción con el fin de minimizar los costos de entrega y generar valor agregado a los clientes para el cumplimiento de los tiempos acordados previamente para entrega del material.

Llevar a cabo una alianza estratégica con un competidor de gran superficie con el fin de aumentar los puntos de venta de "DISAAC" lo cual aumentara el portafolio de clientes, en todo el ámbito regional con una alta liquidez financiera.

Aumentando la distribución por volúmenes se logrará la disminución de los costos unitarios de la empresa, buscando el beneficio de la reducción del precio del producto para los clientes. Esto se pretende lograr una estrategia de mercadeo que incluya un alto poder de negociación con los proveedores y con los clientes de la empresa.

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

Las estrategias se implementaran en dos etapas: En la primera etapa se llevara a cabo la selección de aquellos productos que son necesarios sacar del portafolio y estudiar cuales son los otros productos que entraran a sustituir del mismo portafolio a los que salieron.

Posterior a esto es muy importante llevar a cabo la compra del medio de transporte para los productos, puede ser una camioneta de capacidad de carga de mínimo 5 toneladas. Siguiente a esto es necesario llevar a cabo una la gestión con competidores de gran superficie buscando la mejor negociación para llevar a cabo la implantación de otro punto de venta.

En la segunda etapa se llevara a cabo la gestión de mercadeo y ventas para ingresar al negocio de ventas por volúmenes de los productos derivados del cemento.

MAPA ESTRATÉGICO

Los recursos que se necesitan para llevar a cabo las estrategias provienen de varias fuentes: Por la terminación de líneas de producto de aquellos materiales no se van a salir del portafolio de productos es decir por la terminación de líneas de producto, por la recapitalización que van a llevar a cabo cada uno de los socios de la nueva alianza.

CAPITULO IV

4. ÁREA FINANCIERA

4.1 PRESUPUESTO DE LA EMPRESA

El presupuesto de la empresa constructora "DISAAC" se ha conformado por las aportaciones de los socios y de las utilidades de años anteriores que han servido de capital de trabajo ya que en algunas obras adjudicadas la entidad no recibe ningún anticipo sino el pago total al finalizar el proyecto.

Tanto las entidades del sector público como privado deben contar con un diseño exacto de los proyectos a realizarse; al presupuesto institucional se los considera también presupuesto referencial, ya que este define los costos reales y finales que se van a aplicar en la ejecución de dicha obra.

EMPRESA CONSTRUCTORA DISAAC
PRESUPUESTO GENERAL DE OBRA
AL 31 DE DICIEMBRE 2.011
TRIMESTRAL

CONCEPTO	Marzo	Junio	Septiembre	Diciembre
INGRESOS				
Ingresos por proyectos	250,000.00	250,000.00	250,000.00	250,000.00
Presupuesto de Ventas	250,000.00	250,000.00	250,000.00	250,000.00
GASTOS				
Costos Materia Prima	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00
Costo Mano de Obra	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00
Costos Indirectos	12,584.00	14,587.00	11,259.00	16,874.00
Otros Gastos	8,521.00	7,841.00	9,852.00	8,749.00
PRESUPUESTO DE GASTOS	**161,105.00**	**162,428.00**	**161,111.00**	**165,623.00**
INGRESOS	250,000.00	250,000.00	250,000.00	250,000.00
GASTOS	161,105.00	162,428.00	161,111.00	165,623.00
UTILIDAD BRUTA	88,895.00	87,572.00	88,889.00	84,377.00

La importancia de que dichas instituciones cuenten con un presupuesto referencial radica en los fines que se puedan dar como son comparación de ofertas, de acuerdo con lo que señala la ley de licitaciones y concurso de Ofertas.

4.2 FLUJO DE FONDOS

El sistema de presupuesto permite a la empresa programar sus necesidades a corto plazo, y consiste en la previsión de una serie de operaciones administrativas y financieras hechas en función de las condiciones internas y externas de la empresa.

EMPRESA CONSTRUCTORA DISAAC
FLUJO DE FONDOS
AL 31 DE DICIEMBRE 2.011
TRIMESTRAL

CONCEPTO	MARZO	JUNIO	SEPTIEMBRE	DICIEMBRE
SALDO INICIAL DE CAJA	**25,000.00**	**25,000.00**	**25,000.00**	**25,000.00**
INGRESOS POR VENTAS	225,000.00	225,000.00	225,000.00	225,000.00
ANTICIPOS DE OBRA	125,000.00	125,000.00	125,000.00	125,000.00
INVERSION CONSTRUCTORA	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00
TOTAL INGRESOS	250,000.00	250,000.00	250,000.00	250,000.00
GASTOS Y PAGOS				
PAGO PROVEEDORES	75,800.00	72,350.00	76,000.00	69,500.00
COSTOS DIRECTOS DE OBRA	140,000.00	140,000.00	140,000.00	140,000.00
COSTOS INDIRECTOS DE OBRA	12,584.00	14,587.00	11,259.00	16,874.00
TOTAL	228,384.00	226,937.00	227,259.00	226,374.00
INGRESOS	250,000.00	250,000.00	250,000.00	250,000.00
GASTOS	228,384.00	226,937.00	227,259.00	226,374.00
FLUJO NETO	21,616.00	23,063.00	22,741.00	23,626.00
INVERSIONES CONSTRUCTORA		1,447.00	1,125.00	2,010.00
SALDO DE CAJA	21,616.00	21,616.00	21,616.00	21,616.00
PAGO DEUDA FINANCIAMIENTO	3,384.00	3,384.00	3,384.00	3,384.00
SALDO DEFINITIVO DE FONDOS	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00
SALDO MINIMO DE FONDOS	**25,000.00**	**25,000.00**	**25,000.00**	**25,000.00**

OBJETIVOS

- Ayudar a la Dirección de la empresa a prever el futuro empresarial.

- Orientar los recursos disponibles, coordinada y armónicamente, utilizando las técnicas apropiadas y asignando los recursos según las necesidades de cada departamento.

- Asegurar el cumplimiento de cada una de las etapas del ciclo presupuestario, en el tiempo y forma requeridos, para la buena marcha de la administración de la empresa.

ALCANCE O AREAS DE APLICACIÓN RESPONSABLES

El sistema de presupuesto es aplicable para todas las áreas de la empresa, los responsables de los presupuestos son los jefes departamentales de cada una de las áreas de la institución, el Jefe Financiero y el Gerente General.

POLÍTICAS DE OPERACIÓN

- Los presupuestos deben realizarse a un periodo corto de duración, para que puedan preverse racionalmente los hechos que en el mismo se puedan realizar.

- Preparar presupuestos parciales referidos a distintas actividades de cada uno de los departamentos de la empresa, que deben ser coordinados entre sí.

- Los presupuestos parciales deberán ser presentados al departamento financiero para realizar el presupuesto general mensual.

UNIDADES DEPARTAMENTALES

En función de las prioridades establecidas para el desarrollo socio-económico de la empresa cada jefe departamental deberá recoger de sus subordinados las respectivas necesidades presupuestarias.

Una vez recogidas las necesidades cada uno de los jefes departamentales elaboraran el presupuesto parcial de acuerdo a lo establecido en la empresa.

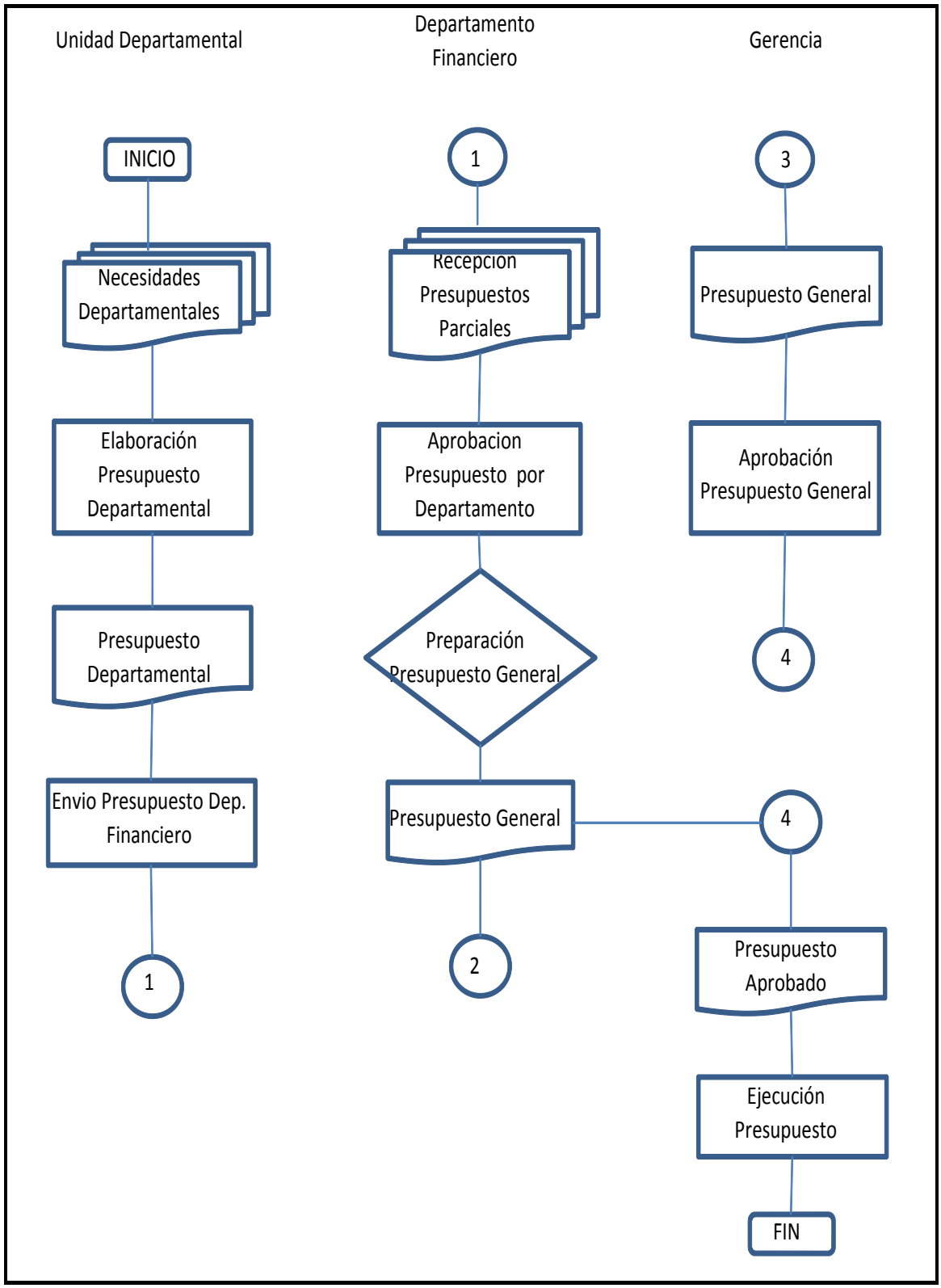
Se envía el documento al departamento financiero por cada uno de los jefes departamentales.

El departamento financiero recepta los presupuestos parciales, y procede a la aprobación de los mismos.

Una vez aprobados todos los presupuestos parciales se procede a elaborar el presupuesto general que es enviado a Gerencia General, y una vez aprobado el presupuesto se pone en ejecución.

Para concluir el Gerente General es el encargado de aprobar el presupuesto general de la empresa para poner luego en marcha el mismo dentro del periodo establecido.

UNIDADES DEPARTAMENTALES



4.3 DE LAS ADQUISICIONES

Para proceder a la adquisición de materiales el Administrador General deberá cuidar que se haya verificado todos los pasos según se trate de adquisiciones para reponer stock o para responder a pedidos de obra.

OBJETIVOS

Regularizar el sistema de adquisición de materiales dentro de le empresa, para que estos se hagan de manera objetiva y de acuerdo a la mejor oferta de los proveedores.

De igual manera manejar las adquisiciones de acuerdo a la mejor política de crédito que le concedan a la empresa.
Mantener el stock de inventarios mediante las adquisiciones oportunas de material para desempeñar las labores asignadas a satisfacción propia y de la empresa que los admita.

ALCANCE O ÁREAS DE APLICACIÓN

El proceso de adquisición de material se lo realiza en los departamentos que están directamente involucrados como la bodega, departamento técnico, departamento de cotizaciones y departamento financiero.

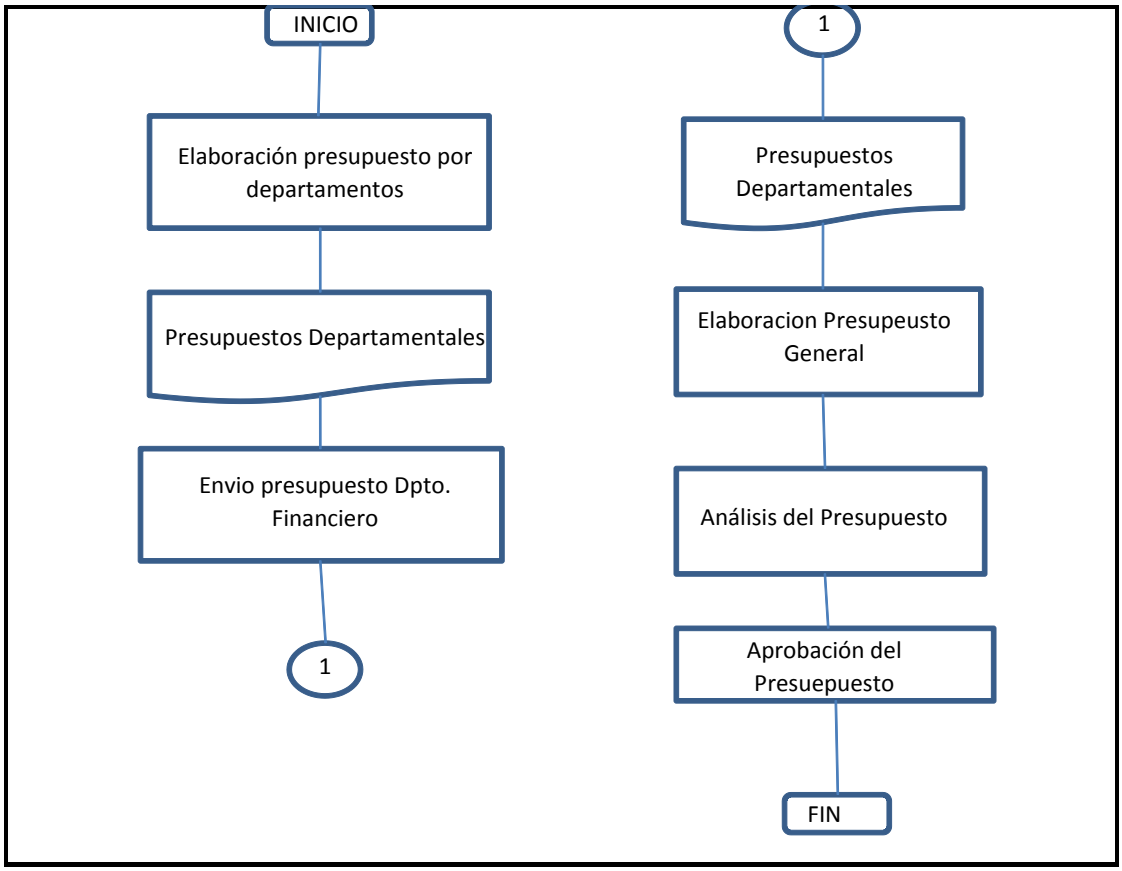
POLÍTICAS DE OPERACIÓN

Las políticas de operación será tener por lo menos tres proformas de diferentes proveedores, para lo cual se tendrá en cuenta la calidad y precio del producto para escoger la que sea más conveniente para la compañía.

De igual manera se aplicara la política de crédito de 30, 45 y 60 días, dependiendo la cantidad de la compra.

Es importante que prevalezca la calidad de los materiales en todas y cada una de las compras que se realizan de esta manera y siguiendo los pasos establecidos, el producto final cumplirá siempre los parámetros de calidad que caracteriza a la empresa.

ADQUISICIONES



4.4 DE LOS INVENTARIOS

Los inventarios comprenden los materiales adquiridos por la empresa y son destinados a elaboración del producto final, para con ese movimiento económico obtener un margen de utilidad para la empresa.

OBJETIVOS

Prever según inventarios, que materiales hacen falta en existencia mínima para su reposición de stock en existencias.

Utilizar el método de valoración promedio ponderado para el control de inventarios por cuanto sus elementos son muy variables es su precio, de igual manera sostener un inventario de materiales riguroso para que el mismo no afecte el normal desenvolvimiento de la obra.

ALCANCE O AREAS DE APLICACIÓN

Las áreas de aplicación de los inventarios es la bodega, pero inherentemente se encuentra vinculado directamente con el departamento técnico que se encarga de la obra y el departamento financiero que realiza el control del mismo.

- Bodega
- Departamento Técnico
- Departamento Financiero

POLÍTICAS DE OPERACIÓN

Mantener un mínimo de stock en inventario de materiales de acuerdo a lo que asigna el departamento técnico.

Llevar el control del inventario mediante tarjetas Kardex en forma diaria y lógica de todos los elementos del inventario.
De igual manera se recomienda realizar un inventario físico de los materiales por lo menos cada tres meses, el mismo que estará a cargo del departamento financiero, el método de valoración de inventario será el de promedio ponderado por la variación de los precios constantes de los materiales de la construcción.

El proceso para el pedido de materiales es iniciado por el Director de obra quien sobre la base del cronograma de obra y utilización de materiales, elabora el pedido de materiales que se requiere al bodeguero, que lo hace con 10 días de anterioridad.

Las notas de pedido son entregadas al departamento técnico, el cual realiza el análisis del pedido de materiales y se ser el caso, incide en el trámite de adquisición, este a su vez sumilla la nota de pedido y envía al departamento de bodega para que se dé el tramite pertinente.

Al iniciar el periodo contable este departamento debe tener un saldo inicial en las tarjetas Kardex de cada uno de los elementos del inventario, a la recepción de este pedido el bodeguero de obra constata existencias al fin de establecer si cuenta o no con las cantidades necesarias para satisfacer el pedido o casa contrario solicitar la provisión del material faltante a la oficina central.

Establecidos los componentes y cantidades faltantes elaboran conjuntamente el pedido definitivo con las firmas de responsabilidad del Director de obra y el bodeguero, adjuntando el detalle de obra a ser ejecutadas y demás documentos que respalden la nota de pedido.

4.5 DE LAS RECAUDACIONES DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

Una transacción de venta a crédito es aquella en la que se entrega la mercadería al comprador con la condición de que pague la cantidad correspondiente en una fecha futura.

OBJETIVOS

Conocer se los clientes han efectuado sus pagos oportunamente de las obligaciones adquiridas por la empresa, de igual manera es verificar los saldos de las deudas que mantiene cada uno de los clientes con la empresa.

Realizar una clasificación categórica de los clientes dependiendo de la compra de viviendas.

ALCANCE O ÁREAS DE APLICACIÓN

Las áreas de aplicación de la recaudación financiera son: departamento de Tesorería, departamento de contabilidad y departamento jurídico.

Los mismos que tendrán procedimientos a cumplir tales como, recopilar evidencias de identidad de todos aquellos clientes que buscan conducir significativas transacciones de negocios con la compañía.

Los créditos concedidos a los clientes no serán mayores al 25% del capital neto de la empresa, y su tiempo de crédito estimado será de un año dependiendo del tipo de trabajo que se le realice debiendo cumplir con los requisitos de 30% del valor total al iniciar la obra y el 70% restante a la entrega de la misma y bajo aceptación de conformidad total.

En el caso que el tipo de trabajo a realizar se lleve a cabo con personas naturales intervendrán departamentos tales como:

CRÉDITO

Aquí se realizara el estudio del cliente, indagando sus datos personales y referencias comerciales, si la verificación de la información es correcta se aprueba el crédito y este pasa al departamento jurídico.

JURÍDICO

Es el departamento encargado de elaborar promesa de compra y venta del bien, estableciendo las condiciones de pagos, plazos y demás clausulas inherentes a la compra-venta.

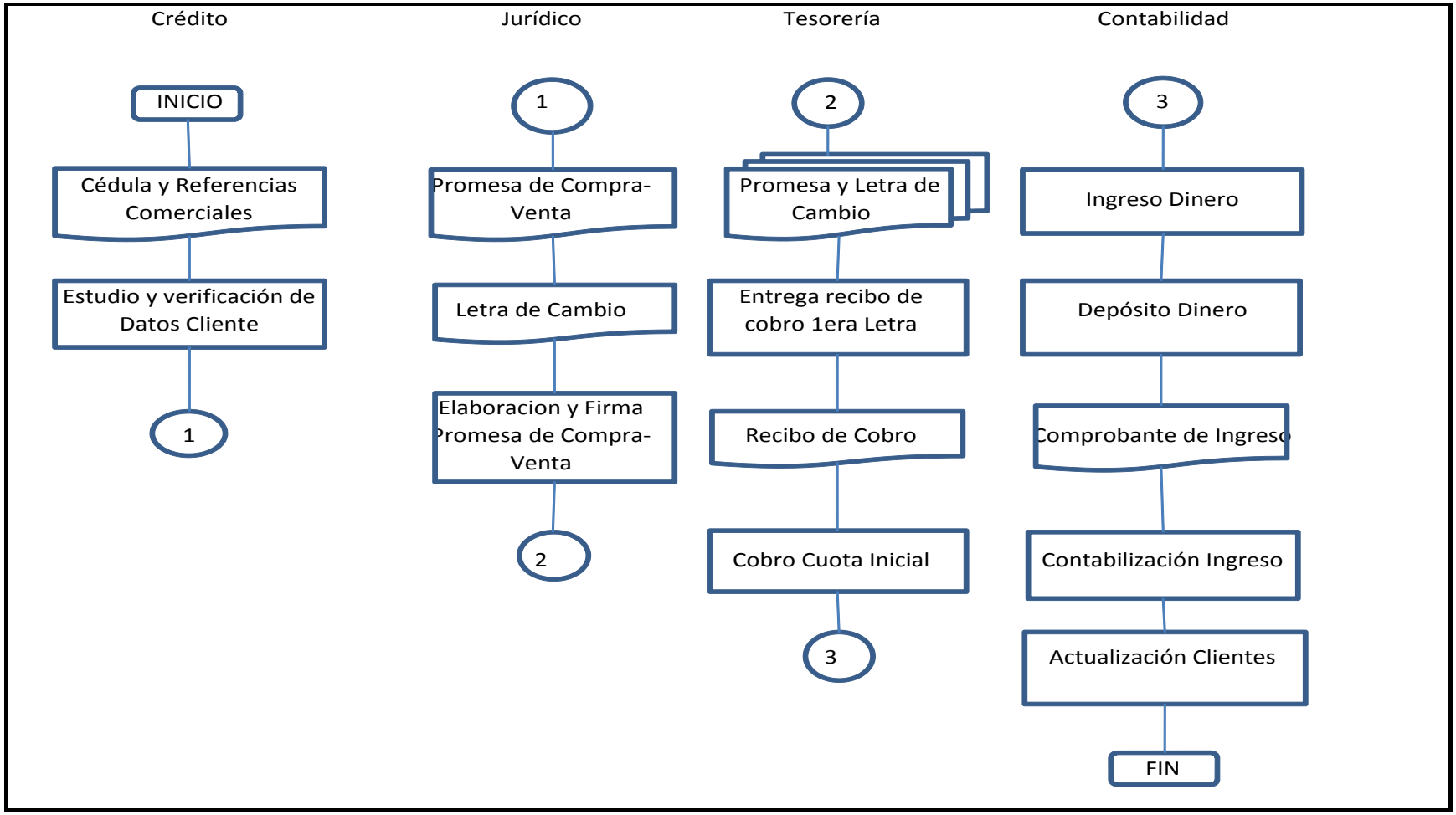
Se firma dicho documento entre el cliente y el representante legal de la empresa para cerrar el trato del negocio, conjuntamente con una letra de cambio que respalde la el convenio adquirido, y dicho documento para al departamento contable.

TESORERIA

Aquí se hace la recepción de los documentos anteriores, se entrega un recibo de cobro por el primer valor desembolsado y se realiza una tabla de amortización que servirá para que el cliente tenga claro sus fechas de pago y el interés que le genera el préstamo adquirido.

De igual manera mes a mes se registrara de manera ordenada los abonos que se vayan realizando hasta concluir con el cobro total de la deuda.

RECAUDACIONES RECURSOS FINANCIEROS



4.6 DEL PAGO DE LAS OBLIGACIONES FINANCIERAS

Las obligaciones financieras son tipos de transacciones que ocurren con más frecuencia en el negocio.

OBJETIVOS

Registrar todas las operaciones de los pagos de las obligaciones financieras incluyendo procedimientos necesarios para su buen manejo y anotación de dichas operaciones.

De igual manera se debe elaborar todo tipo de comprobante que justifique dichos movimientos, los mismos que deben estar de acuerdo a las cuentas por pagar debidamente aprobadas, para poder cumplir con todas las obligaciones de pago.

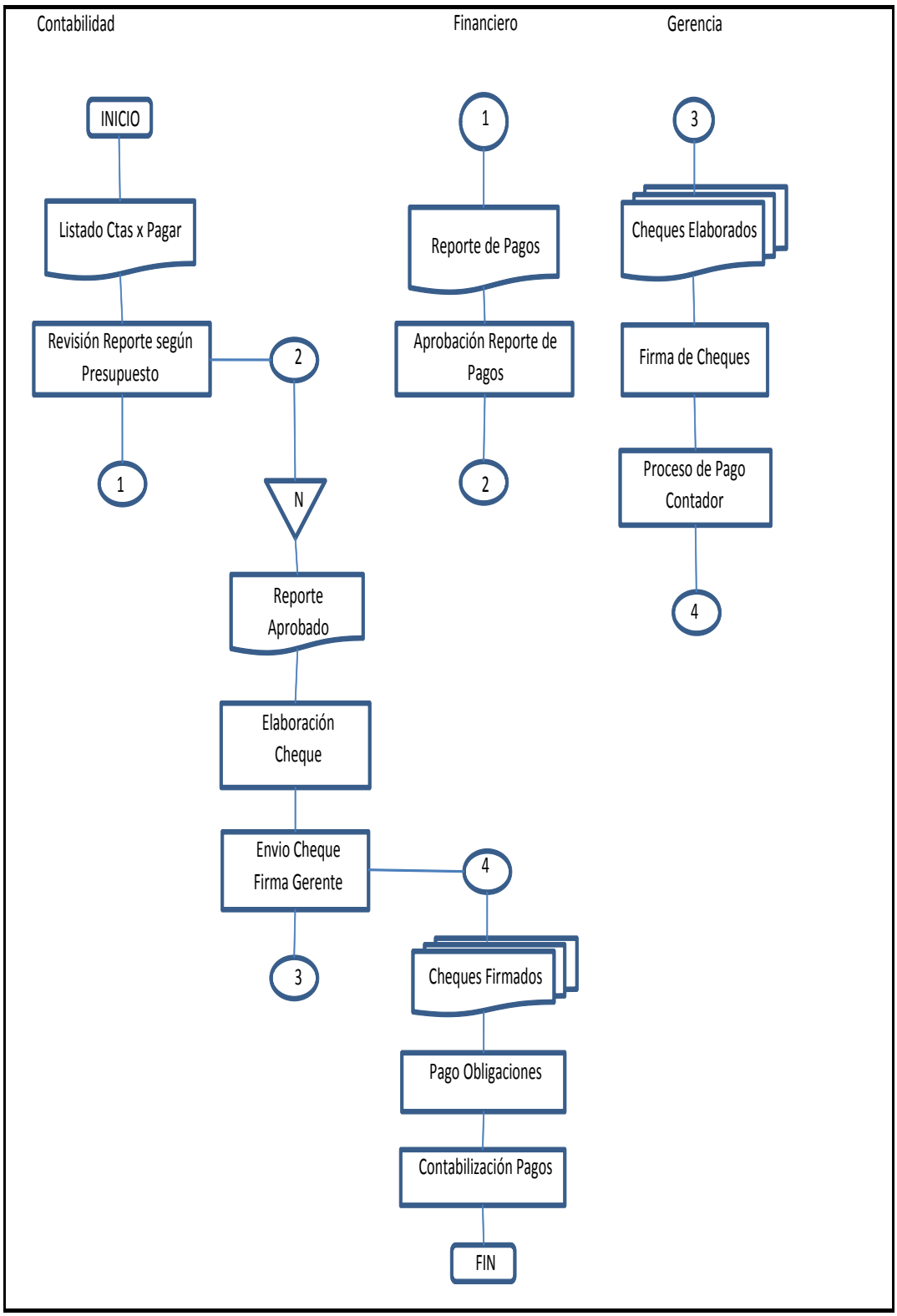
ALCANCE O AREAS DE APLICACIÓN

Las áreas de aplicación para las obligaciones financieras le competen exclusivamente al departamento financiero-contable, cuyos responsables son: Contador, Jefe financiero y Gerente General.

El pago de las obligaciones financieras se lo realizara teniendo la debida aprobación de cuentas por pagar de conformidad con el supuesto establecido sistema de pagos.

Los mismos que serán previamente establecidos, como posible sugerencia se podría realizar los pagos los días viernes de cada semana, excepto el de las obligaciones con el fisco y los empleados.

OBLIGACIONES FINANCIERAS



4.7 PRESUPUESTO DE OBRA

El presupuesto de la empresa constructora "DISAAC" se ha conformado por las aportaciones de los socios y de las utilidades de años anteriores que han servido de capital de trabajo ya que en algunas obras adjudicadas la entidad no recibe ningún anticipo sino el pago total al finalizar el proyecto. [15]

NATURALEZA DEL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL DE OBRA

Tanto las entidades del sector público como privado deben contar con un diseño exacto de los proyectos a realizarse; al presupuesto institucional se los considera también presupuesto referencial, ya que este define los costos reales y finales que se van a aplicar en la ejecución de dicha obra.

La importancia de que dichas instituciones cuenten con un presupuesto referencial radica en los fines que se puedan dar como son comparación de ofertas, de acuerdo con lo que señala la ley de licitaciones y concurso de Ofertas.

4.8 RUBROS PARA CADA TIPO DE OBRA

Para cada tipo de obra se ha elaborado un grupo de rubros, los cuales tienen que incorporar una unidad de medición física adecuada para la supervisión; a la misma que se le asigna un precio. A estos rubros se los ha denominado rubros estándar.

Conforme a la metodología que se vaya aplicar hay que tomar en consideración el proyecto a ejecutarse y criterios establecidos; los cuales serán necesarios para definir y analizar cada uno de los rubros.

[15] ENTREVISTA, Arq. Pablo Jaramillo Gerente Empresa Constructora DISAAC.

BASE DE RUBROS ESTANDAR

Los rubros estándar abarcan solamente aquellos que son posibles de describir claramente, dejando de lado los rubros que son muy particulares o específicos de un proyecto. Igualmente la unidad de cada rubro ha sido definida para permitir su control de avance de obra y evaluación.

Datos Generales del Rubro

Obra: Nombre del proyecto o parte del proyecto al que corresponde el rubro

Código: Código numérico según listado de rubros estándar.

Rubro: Nombre del rubro, debe presentarse de manera que ofrezca la mayor información.

En los rubros estándar esta información se encuentra predefinida; en el caso de rubros no contemplados deberá llenarse esta información.

Fecha: Fecha de elaboración del presupuesto y de referencia de los precios de los insumos: mano de obra, equipo y materiales.

Especificación: Partiendo de la norma general correspondiente según la naturaleza del rubro se incluirá la especificación de mayor particularidad posible. Ejm: Hormigón F´c= 210 kg/ cm2, MOP 403-1-0.1.

Unidad: Los rubros estándar predefinidos van acompañados de su unidad propia. En los rubros particulares se deberá incluir esta información.

En algunos casos la descripción del rubro junto a la unidad del mismo permiten completar la información necesaria para su

definición y evaluación física, Ejm: Rubro: Losa alivianada e=0.20m. Unidad= m2 . [16]

COMPONENTES DE LOS RUBROS

Los rubros estándar contienen sus respectivos análisis que han sido elaborados a partir del estudio estadístico de la información proporcionada por las entidades.

Como parte de esta metodología, se dispone de un programa de computación que contiene toda la información recopilada en el estudio, debidamente procesada, de tal manera que se puedan obtener presupuestos referenciales de los tipos de obras referidos anteriormente. El programa permite adicionalmente obtener la fórmula aritmética de reajuste de cada proyecto considerado.

COSTOS DIRECTOS

La metodología considera los costos directos agrupados en tres ítems generales: Equipos, mano de obra y materiales, los mismos que se desglosan a su vez en sus componentes primarios, como tipo de maquinaria, categoría de trabajador y clase de material.

El transporte de cualquier insumo, por constituirse en una actividad física, se desglosa a su vez en equipo y mano de obra utilizados en la operación, es obligatorio desglosar el transporte, ya que el valor del rubro reside en las operaciones de equipo y mano de obra.
Los criterios para el desglose de los ítems correspondientes a costos directos se describen a continuación:

[16] ENTREVISTA Ing. Patricia Pazmiño Gerente Administrativo Constructora DISAAC.

EMPRESA CONSTRUCTORA DISAAC
APLICACIÓN DE LOS COSTOS DIRECTOS
AL 31 DE DICIEMBRE 2.011

CONCEPTO	MARZO	JUNIO	SEPTIEMBRE	DICIEMBRE
COSTOS DIRECTOS DE OBRA	140,000.00	140,000.00	140,000.00	140,000.00
SUPERVISOR DE OBRA				
Residente de Obra	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00
Maestro Mayor	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00
Albañiles	17,500.00	17,500.00	17,500.00	17,500.00
Peones	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00
Pintores	12,500.00	12,500.00	12,500.00	12,500.00
Carpinteros	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00
Lacadores	18,500.00	18,500.00	18,500.00	18,500.00
COSTOS DIRECTOS DE OBRA	140,000.00	140,000.00	140,000.00	140,000.00

- **Equipo**

  Corresponde al conjunto de máquinas y herramientas empleadas directamente para la ejecución del rubro.

  El rendimiento se lo expresa en horas por unidad del rubro, y aparece en su respectiva columna del formulario de análisis.

  Únicamente el caso de las herramientas manuales, ha sido cuantificado como un porcentaje de los costos de la mano de obra.

  Para la elaboración de un presupuesto de obra cuando la entidad no haya desarrollado su propia metodología, puede adoptar los rendimientos propuestos y de ser posible, ajustarlos a las condiciones locales de trabajo.

  El costo horario del equipo aparece bajo la denominación costo unitario y puede provenir de dos fuentes:

  a) Costo del alquiler de maquinaria en la zona.

  b) Análisis del costo horario según el procedimiento descrito en la metodología en el párrafo correspondiente.

  Al multiplicar el costo horario por el rendimiento, se obtiene el respectivo costo unitario de cada equipo y la sumatoria de los mismos proporciona el subtotal equipos.

- **Mano de Obra**

  La mano de obra se desglosa según la composición de personal detallada para cada rubro.

En el formulario de análisis deben constar los valores, actualizados a la fecha de elaboración del presupuesto de:

Jornal básico, jornal real, alimentación y alojamiento en caso que la situación geográfica lo justifique, y el costo horario total de mano de obra de las categorías de personal.

El rendimiento aparece expresado en horas hombre por unidad del rubro, incluyéndose en este valor aritmético, la cantidad de personas de cada categoría reflejadas en horas hombre.

Igualmente, al multiplicar el costo total de mano de obra por el rendimiento y realizar la sumatoria de los valores correspondientes a cada categoría que intervenga, se obtiene el subtotal de mano de obra.

- **Materiales**

En el análisis, los materiales que se necesitan para ejecutar la unidad de cada rubro aparecen descritos, y debe consignarse el precio unitario actualizado a la fecha de elaboración del presupuesto, junto a la cantidad requerida, que para efecto del análisis de los rubros estándar han sido definidos a partir de la información proporcionada por las entidades del sector público especializadas en cada tipo de obra considerado.

- **Costos Indirectos**

En los tipos de obra considerados en el estudio, se ha determinado los siguientes conceptos de costos indirectos aplicables en la presupuestación de obras, y constan en forma porcentual al final de la hoja de análisis de precios unitarios.

EMPRESA CONSTRUCTORA DISAAC
APLICACIÓN DE LOS COSTOS INDIRECTOS
AL 31 DE DICIEMBRE 2.011

CONCEPTO	MARZO	JUNIO	SEPTIEMBRE	DICIEMBRE
COSTOS INDIRECTOS DE OBRA	**12,584.00**	**14,587.00**	**11,259.00**	**16,874.00**
Sueldos y Salarios	2,800.00	3,800.00	2,500.00	4,750.00
Sueldos y Salarios Administrativos	8,300.00	8,800.00	8,100.00	9,970.00
Agua	280.00	357.00	160.00	350.00
Luz	204.00	310.00	149.00	334.00
Teléfono	390.00	460.00	150.00	500.00
Materiales de Oficina	400.00	490.00	100.00	500.00
Refrigerios	210.00	370.00	100.00	470.00
COSTOS INDIRECTOS DE OBRA	**12,584.00**	**14,587.00**	**11,259.00**	**16,874.00**

- **Gastos Generales**

  Corresponden a los gastos que la entidad considera necesarios para la realización de los trabajos contratados con referencia a los siguientes conceptos: gastos administrativos de una empresa constructora, dirección técnica de la obra, gastos financieros, gastos de operación, etc.

- **Imprevistos**

  Aparece cuando por la magnitud, características del proyecto y las condiciones del lugar pueden producirse pequeños contratiempos cuyos valores son difíciles de cuantificar y predecir pero no constituyen valores sustanciales que ameriten la modificación del alcance económico del proyecto.

  Este concepto, también sirve generalmente para cubrir pequeñas deficiencias de rendimiento que puedan producirse en una obra por causas impredecibles sin que éstas constituyan fuerza mayor.

  Este concepto puede ser considerado entre el 3% y 5% de los costos directos.

Utilidades

Corresponde al valor que se considera debe obtener el constructor como utilidad de su actividad. La metodología define que este valor puede ser considerado entre el 5% y 10% del total de los costos directos como valores aceptables y de común aplicación en el ámbito de la contratación pública nacional.

4.8.1 ETAPA PRELIMINAR DE LA OBRA

Es la etapa del proceso de construcción de la obra, constituye todo el trámite de aprobación, permisos, escrituras, y demás trámites pertinentes que facilitan la construcción de tal o cual obra.

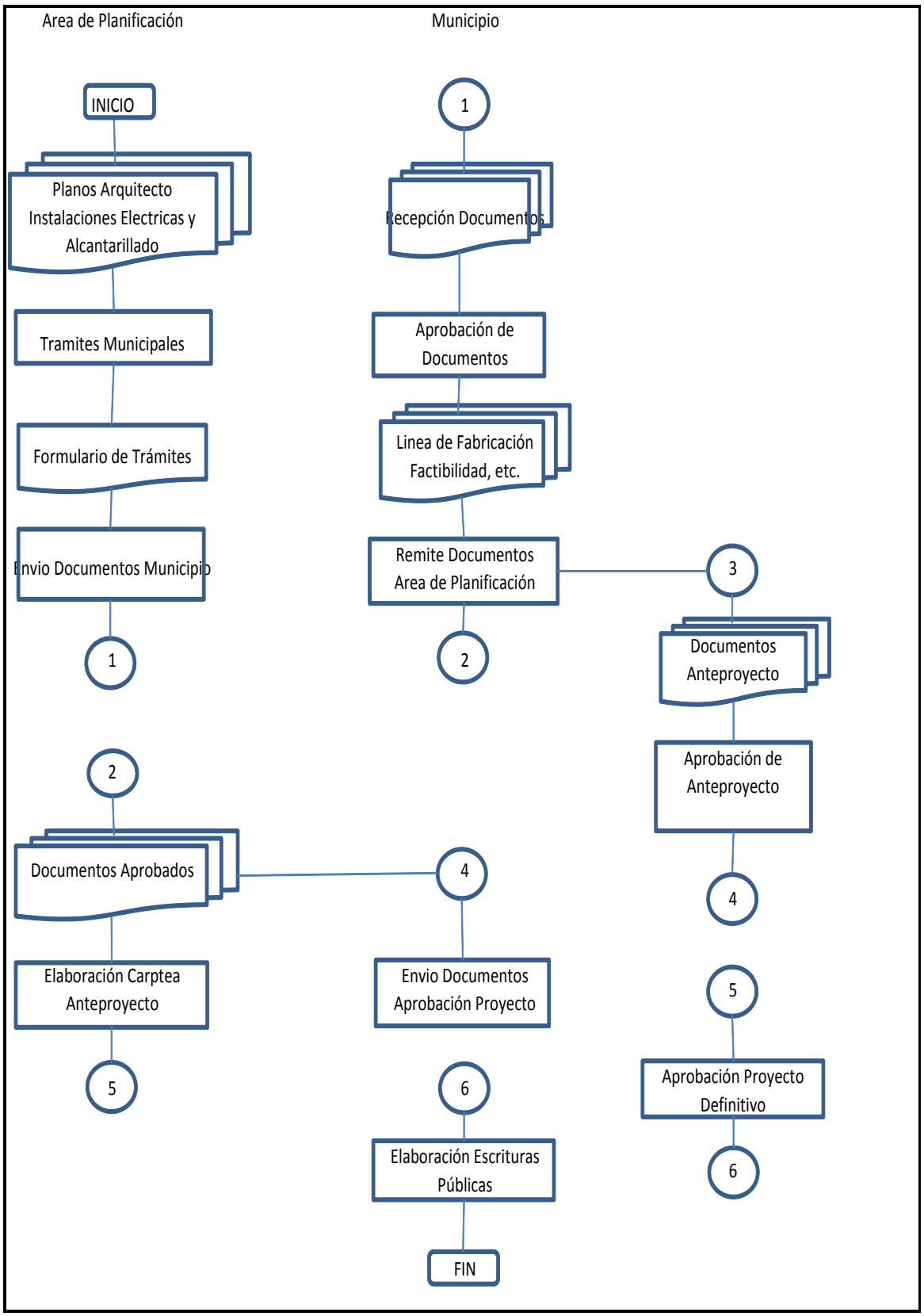
Los objetivos de dicha etapa son la elaboración de planos de la obra en todas sus facetas para la aprobación dentro del trámite legal en el municipio, bomberos y otras dependencias.

De igual manera se debe tener todos los documentos en regla para poder establecer los demás procesos de la obra.

La etapa preliminar de la obra está a cargo del área de planificación del departamento técnico de la empresa constructora DISAAC, y cuyos responsables de la etapa preliminar son los arquitectos del departamento técnico.

Es muy importante que se tomen en cuenta plazos establecidos según las entidades de regulan el correcto desempeño de la obra a través de aprobaciones de planos y sus respectivos permisos de construcción, es muy importante tener un control muy meticuloso para de dejar pasar por alto ningún trámite que pueda retrasar algún proceso y el resultado final en sí.

ETAPA PRELIMINAR DE OBRA



4.8.2 ETAPA DE EJECUCION DE LA OBRA

Es la segunda etapa del proceso de construcción de la obra, constituye en sí todo el proceso de construcción, certificados, permisos, escrituras, y demás trámites pertinentes que facilitan la construcción de una obra determinada.

Dar cumplimiento a cabalidad de todas las etapas del proceso de construcción de la obra, utilizando los mejores materiales para obtener óptimos resultados garantizando la plena satisfacción de nuestros clientes y cumpliendo con la filosofía de calidad de la empresa.

La etapa de ejecución de la obra está a cargo del departamento técnico y todo su equipo para el proceso de construcción, los responsables de la ejecución son: el residente de obra, el maestro mayor, los obreros, peones, albañiles y demás elementos necesarios para la ejecución de la construcción de la vivienda.

De igual manera se respeta la planificación realizada por el residente de obra para la ejecución de la misma y dar cumplimiento a los tiempos establecidos para su culminación, evitando retrasos en su entrega.

4.8.3 ETAPA DE ACABADOS DE LA OBRA

Es la etapa final del proceso de construcción de la obra, constituye todos los acabados exteriores e interiores de la construcción y se deben cumplir con normas que evitarían posibles inconvenientes.

Es muy importante que se entregue la obra totalmente terminada y de acuerdo a las necesidades que se hayan solicitado y seleccionado previamente, de igual manera es indispensable que exista flexibilidad de acuerdo a al tipo de acabados, lógicamente esto podría ocasionar variación de precios de las obras según lo que se escoja.

En esta etapa todo el trabajo debe estar supervisado constantemente por el residente de obra y el departamento técnico de la empresa tomando en cuenta que es la etapa final y en muchas ocasiones se pueden presentar cambios que se presenten de último momento.

4.9 CRONOGRAMA VALORADO DE TRABAJOS

La elaboración de un cronograma de trabajos u obras son necesarios para el control adecuado de un proyecto, en consideración a mi investigación presente utilizaré tipo de barras Gantt ya que está dirigido a la empresa constructora "DISAAC" y la magnitud de la entidad es considerada mediana.

En resumen un cronograma de obra detalla un cuadro de las actividades a realizarse en un período de tiempo que se pacta en la firma del contrato.

El cuadro deberá contener por lo menos los siguientes datos:

1. Identificación del proyecto, contratantes, plazo de ejecución, monto contratado y fecha de inicio.

2. Listado de rubros y códigos (actividades).

3. Unidad, precio unitario y cantidad contratada y equipo necesario.

4. Enlistado horizontal de los períodos de ejecución (en etapas mensuales).

5. Gráfico en barras de las etapas necesarias para ejecutar cada actividad, con su valoración correspondiente.

6. Resumen de los valores programados, parciales y acumulados.

7. Resumen de los valores y porcentajes ejecutados, parciales y acumulados.

En caso que el supervisor o fiscalizador encuentra que el contratista no cumple en forma satisfactoria con el cronograma, además de informar a la empresa contratante debe tomar decisiones para aplicar una sanción con una solución.

Existen casos que el cronograma de trabajo puede ser modificado y es cuando se presentan situaciones imprevistas o de fuerza mayor que impidan con el cumplimiento de las actividades diarias, el contratista debe encargarse de hacer conocer dicha situación para una nueva aprobación del cronograma de actividades de obra. [17]

Ejemplo de Cronograma Valorado de la Empresa Constructora "DISAAC".

CRONOGRAMA VALORADO

MUNICIPO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO
OBRA: CUBIERTAS TRANSLUCIDAS GUARDERIA CEMAI
MONTO: 53534,87 UD AMERICANOS (sin IVA) **FONDO DE SALVAMENTO DEL PATRIMONIO CULTURAL**
PLAZO EN DIAS CALENDARIO: 60 Días
PROPONENTE: ARQ. PABLO JARAMILLO
FECHA: 04 DE AGOSTO DEL 2011

DESCRIPCIÓN	VALOR	60 DÍAS %	15 DÍAS	15 DÍAS	15 DÍAS	15 DÍAS
EXCAVACIÓN Y DESALOJO	28.51	0.05		14.26	14.24	
HORMIGÓN SIMPLE 210 KG/CM2	537.80	1.00			268.90	268.90
ACERO DE REFUERZO	227.50	0.42			227.50	
LIMPIEZA Y DESALOJO	169.15	0.32				169.15
PINTURA ESMALTE	107.20	0.20		35.73	35.73	35.74
ACERO ESTRUCTURAL EN CUBIERTAS	14,582.00	27.24			7,291.00	7,291.00
POLICARBONATO TIPO DANPALON	36,051.00	67.34			18,025.50	18,025.50
CANAL DE AGUAS LLUVIAS DE TOL	1,346.91	2.52		673.45	673.46	
PERNOS HILLTTY DE ANCLAJE	462.00	0.86	462.00			
LIBERACIÓN DE CANAL AGUAS LLUVIAS EXISTEI	22.80	0.04	22.80			
TOTAL:	**53,534.87**	**100.00**				
	TOTAL PARCIAL		484.80	723.44	26,536.33	25,790.29
	TOTAL ACUMULADO		484.80	1,208.24	27,744.57	53,534.86
	PORCENTAJE PARCIAL		0.91	1.35	49.57	48.17
OFERENTE	PORCENTAJE TOTAL		0.91	2.26	51.83	100.00

ARQ. PABLO JARAMILLO F.

[17] ENTREVISTA, Dra. María Belén Villafuerte, Contadora General Empresa Constructora DISAAC.

Si bien la empresa está obligada a llevar contabilidad y cuenta con un sistema contable, al revisar su libros se determino que su Plan de Cuentas es limitado, y tomando en cuenta el crecimiento que ha tenido en los últimos años a continuación sugerimos un Plan de Cuentas mucho más amplio y dirigido al giro del negocio con cuentas que permitirán el correcto registro de todos sus movimientos financieros y de fácil manejo para las personas responsables de su registro.

Esto permitirá obtener un Balance al finalizar el periodo mucho más claro y de fácil manejo para todas las personas que requieran conocer la situación financiera de la empresa. ANEXO 1

Para realizar dicha sugerencia se mantuvo unas reuniones con las personas involucradas en el proceso contable, y una vez expuestas sus necesidades para mejorar el proceso, se determino que el plan de cuentas sugerido está de acuerdo a sus requerimientos y mantiene relación con las empresas de su mismo ámbito a nivel de construcción.

4.10 ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO

Si bien la empresa cumple con los requisitos necesarios y siempre apegados a la ley para dar cumplimientos a todos sus procesos, durante el presente análisis se pudo llegar a determinar que en ciertos aspectos se utiliza un tiempo mayor al necesario, debido a que no se optimiza procesos que ayudan a tener mayor agilidad en el desempeño del mismo.

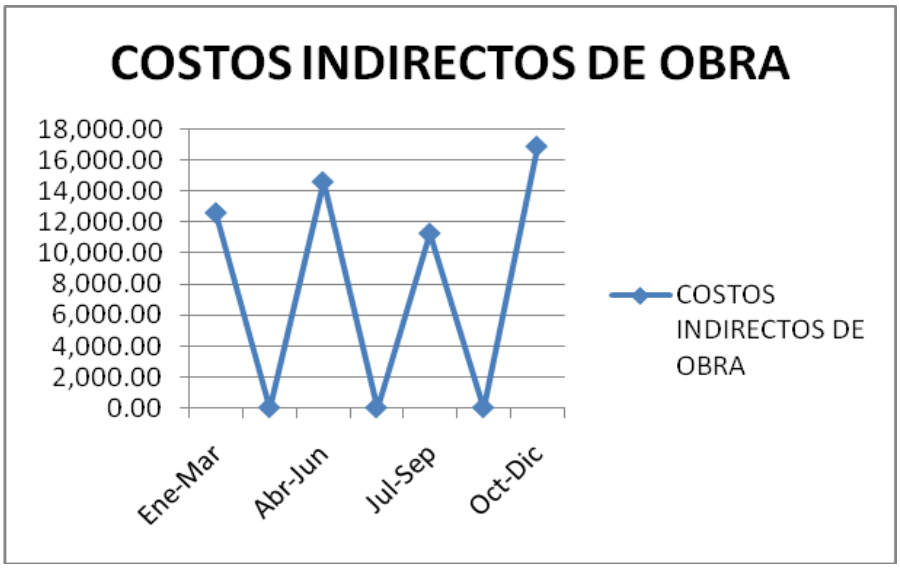
Con el diseño de este plan se está brindando a la compañía una herramienta que será de mucha utilidad, ya que se podrá ver en él los pasos necesarios y justos para un proceso y así evitar malgastar tiempo.
En el proceso del desarrollo del presente Plan para optimizar recursos se elaboro flujos tales como:

- Unidades Departamentales
- Adquisiciones

- Recaudaciones de Recursos Financieros
- Pago de Obligaciones Financieras
- Etapa preliminar de obra

Al tener claros todos los pasos en cada uno de estos procesos se podrá optimizar de muy buena manera tiempo y dinero, ya que en la actualidad la empresa cuenta con dos personas para el servicio de mensajería y al hacer las pruebas de tiempo con instrucciones exactas se comprobó que se minimizan en su totalidad tiempos muertos y una persona logra cumplir con todos los requerimientos solicitados.

Se elaboró un flujo de Costos Indirectos en el que se puede observar que en el tercer trimestre del año existe una disminución significativa en los rubros de servicios básicos, esto debido a una propuesta de concientización del buen manejo de dichos recursos, sin embargo se prevé un incremento en el último trimestre debido a la carga de horas extras que son necesarias para poder cumplir con el cronograma de la obra igual manera se incrementa en los sueldos y salarios.



Estos son los valores más significativos en su variación, sin embargo dichos rubros están contemplados en el Presupuesto que se realizo y se observa que sin embargo los ingresos son mayores y se mantiene la utilidad que se esperaba.

De igual manera se puede brindar asesoría al personal involucrado en todos y cada uno de los aspectos que se desarrollaron en el presente trabajo, con la finalidad que tengan mucho más claro el giro del negocio y así evitar retrasos o estancamientos durante la ejecución de un determinado proyecto.

El beneficio que obtiene la empresa es muy importante debido a que todo plan de trabajo tendrá una base en la que se podrá justificar sus tiempos y movimientos para cada actividad y de igual manera poder cumplir con todos los organismos y los pasos que estos indican que se debe cumplir.

Es verdad que este tipo de asesorías o desarrollo de planes tienen un costos, en esta ocasión, y en retribución a la apertura que se recibió por parte de la Empresa Constructora DISAAC, para el desarrollo del presente manual se entregara dicho documento sin costo alguno y la asesoría de igual manera para poder implantar los que se sugiere en sus procesos.

ANEXO 1:

PLAN DE CUENTAS PROPUESTO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA "DISAAC"

1.	**ACTIVO**
1.01.	**ACTIVO CORRIENTE O CIRCULANTE**
1.01.01.	CAJA
1.01.01.01	Caja General
1.01.01.02	Caja Chica
1.01.01.03	Fondo Rotativo
1.01.02.	BANCOS
1.01.02.01.	Banco A
1.01.02.02.	Banco B
1.01.02.03.	Banco C
1.01.03.	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR
1.01.03.01	CLIENTES
1.01.03.01.01	Clientes Obra 1
1.01.03.01.02	Clientes Obra 2
1.01.03.01.03	Clientes Obra 3
1.01.03.02.	EMPLEADOS
1.01.03.02.01	Empleado A
1.01.03.02.02	Empleado B
1.01.03.02.03	Empleado C
1.01.03.03.	ACCIONISTAS
1.01.03.03.01	Accionista A
1.01.03.03.02	Accionista B
1.01.03.03.03	Accionista C
1.01.03.04.	VARIOS DEUDORES
1.01.03.04.01	Señor A
1.01.03.04.02	Señor B
1.01.03.04.03	Señor C
1.01.03.05.	ANTICIPO CONTRATISTAS

1.01.03.05.01	Señor A
1.01.03.05.02	Señor B
1.01.03.06.	ANTICIPO PROVEEDORES
1.01.03.06.01	Empresa ABC
1.01.03.06.02	Empresa XYZ
1.01.03.07	FONDO DE GARANTÍA 5%
1.01.03.08	PROVISION CUENTAS INCOBRABLES
1.01.03.09	IMPUESTOS DEL MES
1.01.03.09.01	12% Iva en Compras
1.01.03.09.02	1% Impuesto Retenido
1.01.03.09.03	2% Impuesto Retenido
1.01.03.09.04	8% Impuesto Retenido
1.01.03.09.05	10% Impuesto Retenido
1.01.03.09.06	30% Retención del Iva
1.01.03.09.07	70% Retención del Iva
1.01.03.09.08	100% Retención del Iva
1.01.03.09.09	Anticipo Impuesto a la Renta
1.01.03.10.	INVENTARIOS
1.01.03.10.01	Inventarios Materiales de Construcción
1.01.03.10.02	Inventarios de Herramientas

1.02.	ACTIVOS NO CORRIENTES
1.02.01.	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO
1.02.01.01.	MAQUINARIA Y EQUIPO DE CONSTRUCCIÓN
1.02.01.01.01	Maquinaria y equipo de construcción
1.02.01.01.02	Deprec. Acumu maquin y equip de construcc.
1.02.01.02.	EQUIPO DE OFICINA
1.02.01.02.01	Equipo de oficina
1.02.01.02.02	Deprec. Acumulada equipo de oficina
1.02.01.03.	EQUIPO DE COMPUTACIÓN
1.02.01.03.01	Equipo de computación

1.02.01.03.02	Deprec. Acumulada equipo de computación
1.02.01.04.	MUEBLES Y ENSERES
1.02.01.04.01	Muebles y enseres
1.02.01.04.02	Deprec. Acumulada muebles y enseres
1.02.01.05.	VEHÍCULOS
1.02.01.05.01	Vehículos
1.02.01.05.02	Deprec. Acumulada vehiculos
1.02.01.06.	EDIFICIOS
1.02.01.06.01	Edificios
1.02.01.06.02	Deprec. Acumulada Edificios
1.02.01.07.	TERRENOS
1.02.01.07.01	Terrenos
1.03.	OTROS ACTIVOS
1.03.01.	PREPAGADOS
1.03.01.01	Intereses Pagados por Anticipado
1.03.01.02	Seguros Pagados por Anticipado
1.03.01.03	Comisiones Pagadas por Anticipado
1.03.02.	DIFERIDOS
1.03.02.01	CONSTRUCCIONES EN PROCESO
1.03.02.02	Amortización Gastos de Constitución y Organización
1.03.02.03	Gastos de Instalación
1.03.02.04	Amortización Gastos de Instalación
1.03.02.05	Gastos de Estudio y Diseño
1.03.02.06	Amortización de Gastos de Estudio y Diseño
2.	PASIVOS
2.01.	PASIVOS CORRIENTE
2.01.01.	CUENTAS POR PAGAR
2.01.01.01	Contratistas
2.01.01.02	Proveedores
2.01.02.	DOCUMENTOS POR PAGAR
2.01.03.	IMPUESTOS POR PAGAR
2.01.03.01	12% Iva en Ventas

2.01.03.02	1% Retención en la Fuente
2.01.03.03	5% Retención en la Fuente
2.01.03.04	8% Retención en la Fuente
2.01.03.05	30% Retención del Iva
2.01.03.06	70% Retención del Iva
2.01.03.07	100% Retención del Iva
2.01.03.08	1*1000 Retención del Iva
2.01.04.	OBLIGACIONES LABORALES
2.01.04.01	Sueldos por Pagar
2.01.04.02	Jornales por Pagar
2.01.04.03	9.35% IESS por Pagar
2.01.04.04	8.90% IESS por Pagar
2.01.04.05	11.15% IESS por Pagar Patrono
2.01.04.06	0.50% IECE por Pagar
2.01.04.07	0.50% C.N.C.F por Pagar
2.02.	PASIVO LARGO PLAZO
2.02.01.	Obligaciones Bancarias
2.02.02.	Obligaciones Hipotecarias
2.03.	OTROS PASIVOS
2.03.01	Intereses Cobrados por Anticipado
2.03.02	Comisiones Cobrados por Anticipado
2.03.03	Fondos de Garantía 5%
2.03.04	Otros
3.	PATRIMONIO
3.01.	CAPITAL SOCIAL
3.01.01	Capital Autorizado
3.01.02	Capital Suscrito
3.01.03	Capital Pagado

3.02.	RESERVAS
3.02.01	Reserva Legal
3.02.02	Reserva Estatutaria
3.02.03	Reserva Facultativa
3.02.04	Reserva Especial
3.03.	RESULTADOS
3.03.01	Utilidad/Pérdida Acumuladas
3.03.02	Utilidad del Ejercicio
3.03.03	Pérdida del Ejercicio
4.	INGRESOS
4.01.	INGRESOS OPERACIONALES
4.01.01	Ingresos por Obras y Construcciones
4.01.02	Ingresos por Instalaciones
4.01.03	Ingresos por Honorarios
4.01.04	Otros
4.02.	INGRESOS NO OPERACIONALES
4.02.01.	OTRAS VENTAS
4.02.01.01	Materia Prima
4.02.01.02	Material Desecho
4.02.02.	INTERESES FINANCIEROS
4.02.01.01	Bancarios
5.	GASTOS
5.01.	GASTOS OPERACIONALES
5.01.01.	DEL PERSONAL
5.01.01.01	Sueldo
5.01.01.02	Jornales
5.01.01.03	Compensación Salarial
5.01.01.04	Horas Extras
5.01.01.05	Comisiones
5.01.01.06	Décimo Tercer Sueldo
5.01.01.07	Décimo Cuarto Sueldo

5.01.02.	HONORARIOS
5.01.02.01	Auditoría Externa
5.01.02.02	Asesoría Legal
5.01.02.03	Asesoría Financiera
5.01.02.04	Asesoría en Obra
5.01.02.05	Honorarios Profesionales
5.01.03.	GASTOS LEGALES E IMPUESTOS
5.01.03.01	Notariales
5.01.03.02	Registro Mercantil
5.01.03.03	Trámites y Licencias
5.01.03.04	Predial
5.01.03.05	Impuestos de Catastros
5.01.03.06	Contribuciones
5.01.03.07	Afiliaciones
5.01.03.08	Fiscales
5.01.04.	SEGUROS
5.01.04.01	Vehículo
5.01.04.02	Póliza de Accidentes
5.01.04.03	Seguros Contra Incendios
5.01.04.04	Seguro de Robo
5.01.04.05	Pólizas de Vida
5.01.04.06	Otros Seguros
5.01.05.	SERVICIOS
5.01.05.01	Energía Eléctrica
5.01.05.02	Agua Potable
5.01.05.03	Teléfono e Internet
5.01.05.04	Mantenimiento de Edificio
5.01.05.05	Tv Cable
5.01.05.06	Servicio de Monitoreo Alarma
5.01.06.	GASTOS DE VIAJE Y DE REPRESENTACIÓN
5.01.06.01	Hoteles
5.01.06.02	Restaurantes
5.01.06.03	Pasajes Aéreos

5.01.06.04	Pasajes Terrestres
5.01.06.05	Taxis y Buses
5.01.06.06	Otros
5.01.07.	DEPRECIACIONES
5.01.07.01	Maquinaria y Equipo
5.01.07.02	Equipo de Oficina
5.01.07.03	Equipo de Computación
5.01.07.04	Muebles y Enseres
5.01.07.05	Vehículos
5.01.07.06	Edificios
5.01.08.	AMORTIZACIONES
5.01.08.01	Gastos de Constitución y Organización
5.01.08.02	Gastos de Instalación
5.01.08.03	Gastos de Estudio y Diseño
5.01.09.	GASTOS CONSTRUCCIÓN DE OBRAS
5.01.09.01	Gasto Materiales
5.01.09.02	Gastos Transporte
5.01.09.03	Gasto 1% Ley de Arquitectos
5.01.10.	OTROS
5.01.10.01.	Gasto libros , periódicos, suscripciones
5.01.10.02.	Correos
5.01.10.03.	Gasto Publicidad
5.01.10.04.	Gasto Combustibles y Lubricantes
5.01.10.05.	Gasto Parqueaderos
5.01.10.06.	Gastos Suministros de Oficina
5.01.10.07.	Otros
5.02.	GASTOS NO OPERACIONALES
5.02.01	FINANCIEROS
5.02.01.01	Intereses
5.02.01.02	Comisiones Bancarias
5.02.01.03	Gastos ICE
5.02.01.04	Otros

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Durante el presente trabajo investigativo realizado en la Empresa Constructora "DISAAC" he observado varios aspectos que debían ser considerados para fortalecer las bases de desarrollo organizacional con respecto a la administración financiera.

- Una vez realizado el diagnóstico del sistema administrativo y financiero de la empresa llegue a determinar que la mejor herramienta metodológica era la implantación de un manual que regule los procesos en cada departamento para un mejor control y organización de la entidad.

- Con el objetivo de optimizar los recursos humanos, financieros y materiales de la empresa he diseñado los procesos Administrativos, y Financieros, como una herramienta de gestión estratégica que permitirá en un futuro crecer y competir con éxito alcanzando la mejor productividad que permitirá ponerse al mismo nivel de las grandes empresas constructoras del país formando así una competitividad eficiente y eficaz.

- Con la implantación de este Plan Administrativo y Financiero se puede realizar en forma ordenada desde el momento mismo de la presentación de oferta, la contratación del personal para la obra, la asignación correcta de los fondos presupuestados, y la contabilización de los procesos para llegar a determinar balances razonables que brinden la información necesaria que requiere la gerencia para las decisiones futuras en forma oportuna.

5.2 RECOMENDACIONES

- Después de un largo trabajo recomiendo a la empresa el análisis de esta investigación que servirá a la entidad como una herramienta de trabajo y de guía para futuras consultas acerca de los procesos implantados en la empresa Constructora “DISAAC”.

- La clave de éxito en la empresa reside en el conocimiento del negocio y en la utilización de los recursos humanos, materiales y económicos, cabe recalcar que con una buena administración y con el cumplimiento de los principios contables en todos los movimientos la empresa alcanzará los objetivos propuestos.

- Los Ejecutivos de la empresa Constructora “DISAAC”, deben estar al tanto del movimiento financiero para una buena toma de decisiones que permitirá que la empresa se ubique en altos niveles de liquidez, solvencia y rentabilidad.