



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**  
**Campus Arturo Ruiz Mora**  
**Santo Domingo**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA CPA.**

**Tesis previa a la obtención del título de:**  
**INGENIERA EN FINANZAS Y AUDITORÍA CPA.**

**“DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL FINANCIERO A LOS  
PROCESOS DE LA EMPRESA FICONT. SANTO DOMINGO 2008”**

**Estudiante:**  
**CECILIA EVANGELINA VÁSQUEZ CHICA**

**Director de Tesis:**  
**ING. TYRONE PAZ AZANZA**

**Santo Domingo de los Tsáchilas - Ecuador**  
**Septiembre, 2010**

Tema: “Diseño del Sistema de Control Financiero a los Procesos de la  
Empresa Ficont. Santo Domingo 2008”

Ing. Tyrone Paz Azanza.  
DIRECTOR DE TESIS.

\_\_\_\_\_

APROBADO.

Ing. Eduardo Jaramillo  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

\_\_\_\_\_

Ing. Mercy Villavicencio  
MIEMBRO TRIBUNAL

\_\_\_\_\_

Dra. Clemencia Carrera Naranjo  
MIEMBRO TRIBUNAL

\_\_\_\_\_

Santo Domingo, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2010.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL.  
Campus Arturo Ruiz Moro Santo Domingo.**

**ESCUELA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORIA, CPA.**

**Tema: “Diseño del Sistema de Control Financiero a los Procesos de la  
Empresa Ficont. Santo Domingo 2008”**

**Autora: Cecilia Evangelina Vásquez Chica**

**Director de Tesis: Ing. Tyrone Paz Azanza**

**Los resultados encontrados en la presente investigación son de  
exclusiva responsabilidad de la autora.**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL.**  
**Campus Santo Domingo.**

INFORME DEL DIRECTOR DE TESIS.

Santo Domingo a, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2010.

Ing.

Eduardo Trujillo

Coordinador de la Carrera de Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

Presente.-

De mi consideración:

Mediante el presente tengo a bien informar que el presente trabajo de investigación bajo el tema: **“Diseño del Sistema de Control Financiero a los Procesos de la Empresa Ficont. Santo Domingo 2008”**, propuesto por la Srta. Cecilia Evangelina Vásquez Chica, doy fe que ha sido elaborada bajo mi supervisión y control, luego de haber sido concluido el tratamiento de los contenidos se encuentra en condiciones de ser defendido.

Particular que comunico a usted para los fines pertinentes.

Atentamente,

Ing. Tyrone Paz Azanza  
DIRECTOR DE TESIS.



## **DEDICATORIA.**

Primeramente le doy gracias a Jehová por el amor y fe que me ha dado para poder llegar al final de mis estudios y completar este trabajo.

La presente tesis se la dedico a cada una de las personas que estuvieron allí y que gracias a su apoyo pude concluir mi carrera y cumplir mis objetivos como persona y estudiante.

A mi padre por brindarme los recursos necesarios y estar a mi lado apoyándome y aconsejándome siempre.

A mi madre por hacer de mi una mejor persona a través de sus consejos, enseñanzas y amor.

Gracias también a ustedes los profesores que siembran para que otro coseche

*Cecilia E. Vásquez Ch.*

The background of the page features a soft-focus image of a graduation cap (mortarboard) in shades of orange and yellow, resting on a stack of books. A red ribbon is tied around the books. The entire scene is set against a light, textured background.

## **AGRADECIMIENTO.**

A Jehová por llenar mi vida de dicha y bendiciones.

A mis padres, a quienes agradezco de todo corazón por su amor, cariño y comprensión. En todo momento los llevo conmigo.

A mis hermanos, por la compañía y el apoyo que me brindan, se que cuento con ellos siempre.

Agradezco haber encontrado el amor y compartir mi existencia con él.

A mis amigas por su confianza y lealtad.

A mis maestros por su disposición y ayuda brindadas.

*Cecilia E. Vásquez Ch.*

## ÍNDICE DEL CONTENIDO.

<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
Portada.....	i
Hoja de Sustentación y Aprobación de los integrantes del Tribunal.....	ii
Hoja de Responsabilidad del Autor.....	iii
Informe de Aprobación del Director de Tesis.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice.....	vii
Resumen.....	xiv

## CAPITULO I INTRODUCCIÓN.

1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Planteamiento del problema.....	1
1.2.1. Problema Científico.....	1
1.2.2. Diagnóstico.....	2
1.2.3. Pronóstico.....	2
1.2.4. Control del pronóstico.....	2
1.2.5. Formulación del Problema.....	3
1.2.6. Sistematización.....	3
1.3 Objetivos.....	3
1.3.1 Objetivo General.....	3
1.3.2 Objetivos Específicos.....	4
1.4 Justificación.....	4
1.4.1 Impacto Teórico.....	4
1.4.2 Impacto Metodológico.....	5

1.4.3 Impacto Práctico.....	5
1.5 Idea a defender.....	5
1.6 Unidad De Análisis.....	6
1.6.1 Fuentes, técnicas y tratamiento de datos.....	6
1.6.1.1 Fuentes.....	6
1.6.2 Técnicas.....	6
1.6.3 Tratamiento de la información.....	7

## **CAPITULO II**

### **MARCO DE REFERENCIA**

2.1 La Administración.....	8
2.2 Sustentación Científica.....	8
2.3 Proceso Administrativo.....	12
2.3.2 Importancia de la Planeación.....	14
2.3.3 Tipos de planes.....	14
2.3.3.1 Planeación estratégica.....	16
2.3.3.2 FODA.....	17
2.3.3.2.1 Las Fortalezas.....	18
2.3.3.2.2. Las Oportunidades.....	18
2.3.3.2.3. Las Debilidades.....	18
2.3.3.2.4. Las Amenazas.....	18
2.3.3.3 Determinación de los objetivos.....	18
2.3.3.4 Análisis organizacional.....	19
2.3.3.4.1 Análisis de las condiciones ambientales.....	20
2.3.3.4.2 Formulación de alternativas estratégicas.....	21
2.3.3.4.2.1 Elaboración de la planeación estratégica.....	22
2.3.3.4.1 Implementación de la planeación estratégica.....	23
2.3.3.4.2 Planeación táctica.....	23
2.3.3.4.3 Planeación operacional.....	24
2.3.3.4.3.1 Planes relacionados con métodos.....	25
2.3.3.4.3.2 Flujoograma de bloques.....	25



2.3.3.4.3.3 Presupuestos.....	26
2.3.3.4.3.4 Programas.....	26
2.3.3.4.3.5 Cronograma.....	26
2.3.4 Organización.....	28
2.3.4.1 Diseño organizacional.....	29
2.3.4.2 Características del diseño organizacional.....	30
2.3.4.2.1 Diferenciación.....	30
2.3.4.2.2 Descentralización.....	31
2.3.4.2.3 Integración.....	31
2.3.4.2.4 Tamaño organizacional.....	33
2.3.4.2.4.1 Amplitud del control.....	34
2.3.4.2.5 Diseño departamental.....	34
2.3.4.2.5.1 Departamentalización.....	35
2.3.4.2.5.2 Diseño de cargos y tareas.....	37
2.3.5 Dirección .....	37
2.3.6 Comunicación.....	40
2.3.6.1 Formales.....	41
2.3.6.2 Informales.....	41
2.3.7 Control.....	41
2.3.7.1 Fases.....	42
2.3.7.2 Actividades importantes del control.....	43
2.3.7.2.1 Informes contables.....	45
2.3.7.2.2 Control de pérdidas y ganancias.....	47
2.3.7.2.3 Control presupuestal.....	48
2.4 La productividad.....	48
2.4.1 Importancia.....	49
2.4.2 Medición de la productividad.....	49
2.4.3 Factores internos y externos que afectan a la productividad.....	50

**CAPITULO III:**  
**SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

3.1. Situación actual.....	51
3.1.1. Reseña histórica.....	52
3.1.2. Misión.....	53
3.1.3. Visión.....	53
3.1.4. Valores corporativos. ....	53
3.2 Tipos, métodos y técnicas de investigación.....	54
3.2.1 Investigación Descriptiva.....	54
3.2.2 Métodos de Investigación.....	54
3.2.3 Método de Observación.....	54
3.2.4 Método Inductivo.....	54
3.2.5 Método Deductivo.....	55
3.2.6 Método Analítico.....	55
3.2.7 Método Estadístico.....	55
3.2.8 Método Sintético.....	55
3.2.9 Población y Muestra.....	55
3.3 Ficont.....	56
3.3.1 Servicios que ofrece.....	56
3.3.2 FODA.....	58
3.3.3 Organigrama Administrativo.....	59
3.3.4. Modelo de control para ingresos y gastos aplicado en Ficont (Período 2008).....	60
3.3.5 Análisis e interpretación de datos de la encuesta realizada a los clientes de Ficont.....	60
3.3.3 Conclusiones de la encuesta realizada a los clientes de Ficont.....	61

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA**

4.1. Planificación .....	70
4.2. Filosofía Institucional.....	70
4.2.1. Misión.....	71
4.2.1. Visión.....	71
4.2.2. Valores Corporativos.....	71
4.3 Objetivos.....	73
4.3.1. Objetivo General.....	73
4.3.2. Objetivos Específicos.....	73
4.4 Organigrama Estructural Propuesto.....	74
4.4.1 Nivel Presidencial.....	75
4.4.2 Nivel Gerencial.....	75
4.4.2.1 Equipo Administrativo.....	77
4.4.3 Nivel Financiero.....	77
4.4.4 Nivel Contable.....	78
4.4.3.1 Asesores Contables.....	79
4.4.3.2 Auxiliares Contables.....	79
4.4.3.3 Personal.....	79
4.4.3.4 Trabajo Social.....	80
4.5 Sistema de Control a implementarse en las Empresas.....	80
4.5.1 Principios Básicos.....	80
4.5.2 Bases del sistema de control financiero.....	81
4.5.2.1 Introducción.....	81
4.5.3 Marco que aplica Ficont para el Sistema de control Financiero.....	83
4.5.3.1 Electrónico o manual.....	83
4.5.3.2 Registro.....	83
4.5.5 Políticas financieras de control .....	84
4.5.6 Procedimientos de Control del Sistema Financiero.....	86
4.5.6.1 Propuesta de Registro de libros.....	86
4.5.6.1.1 Diariamente.....	86
4.5.6.1.2 Mensualmente.....	87

4.5.6.1.3 Anualmente.....	88
4.5.6.2 Procedimientos para la codificación de cuentas.....	89
4.5.6.2.1 Flujograma para la codificación de cuentas.....	90
4.5.6.3. Procedimientos para la elaboración de los Estados Financieros.....	91
4.5.6.3.1 Flujograma para la elaboración de los estados financiero.....	94
4.5.6.3.2 Modelo de Estados Financieros para Ficont.....	96
4.6. Proceso de selección de clientes .....	98
4.7. Proceso de selección de personal.....	98
4.7.1. Definición del proceso de selección.....	98
4.7.2. Objetivo y sus elementos esenciales del proceso de selección.....	99
4.7.3. Pasos del proceso de selección.....	99
4.8. Proceso de negociación.....	107
4.8.1 Fases propuestas para la negociación.....	107
4.9 Presupuesto para Capacitación Anual.....	109
4.10 Indicadores de Gestión.....	111
4.10.1. Análisis de los Indicadores.....	111
4.10.1.1. Capital de Trabajo.....	111
4.10.1.2. Índice de Liquidez.....	112
4.10.1.3. Índice de Solvencia.....	112
4.10.1.4. Índice de Endeudamiento o Apalancamiento Financiero.....	112

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1. Conclusiones.....	113
5.2. Recomendaciones.....	114
Bibliografía.....	115
Anexos.....	118

## ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura No. 1 Matriz FODA.....	17
Figura No. 2 Proceso de Formulación Estratégica.....	21
Figura No. 3 Simbología – Flujograma de Bloques.....	26
Figura No. 4 Cultura Organizacional.....	29
Figura No. 5 Ubicación Geográfica Ficont.....	51
Figura No. 6 FODA Ficont 2008.....	58
Figura No. 7 Organigrama Administrativo.....	59
Figura No. 8 Fotografía Instalaciones Ficont.....	70
Figura No. 9 Organigrama Estructural.....	74

## ÍNDICE DE GRÁFICAS.

Gráfica N° 1 ¿Cómo conoció de la empresa?.....	61
Gráfica N° 2 ¿Hace cuánto tiempo conoce Ud. a la empresa Ficont?.....	62
Gráfica N° 3 ¿Con qué frecuencia realiza actividades comerciales con la empresa Ficont?.....	63
Gráfica N° 4 Considera Ud. que los precios del servicio son:.....	64
Gráfica N° 5 ¿Qué opinión tiene de la Ficont?.....	65
Gráfica N° 6 ¿Qué aspectos considera Ud. que deberían mejorarse en la empresa Ficont?.....	66
Gráfica N° 7¿Qué cree usted que le hace falta a la empresa Ficont en su portafolio de servicios?.....	67
Gráfica N° 8 ¿Por qué razón nos eligió?.....	68

## **RESUMEN.**

El presente trabajo de investigación tiene como propósito proponer un “Diseño del Sistema de Control Financiero a los Procesos de la Empresa Ficont. Santo Domingo 2008”, se encuentra distribuido en cinco capítulos.

En el primer capítulo, se describe el problema de investigación, realizando una rápida descripción del tema de estudio, la formulación, sistematización del problema, los objetivos y la metodología utilizada, y así mismo la debida justificación para Diseñar un Sistema de Control Financiero a los Procesos de la Empresa Ficont, mejorar sus procesos y aumentar la rentabilidad.

El segundo capítulo, trata la fundamentación científica del tema investigado a través de un análisis teórico de los diferentes autores, entre los temas que sustentan la propuesta están: definición de administración, actividades importantes de control, organigrama institucional, el control de ingresos y gastos, el control presupuestal, planificación estratégica, cronogramas, controles, organización, diseño organizacional, diseño de cargos y tareas, dirección.

En el tercer capítulo, se da a conocer la situación actual de la Empresa Ficont, la ubicación geográfica, así como también las encuestas realizadas a los principales clientes con el fin de llegar a determinar las deficiencias de la entidad.

El cuarto capítulo, contiene la propuesta de la creación de un Sistema de Control Financiero para mejorar los procesos de la empresa, en donde se hace referencia a la misión, visión, valores corporativos, y políticas, y los diferentes sistemas, y procedimientos para un adecuado control financiero de la institución.

En el quinto capítulo se llega a concluir como se encuentra la Empresa Ficont, y se determina las recomendaciones que le servirán a la institución para lograr los objetivos propuestos.

## **CAPÍTULO I**

### **1 INTRODUCCIÓN**

#### **1.1 Antecedentes**

FICONT Consultores Asociados asesorando a 25 empresas en el Ecuador con su matriz en Santo Domingo de los Tsachilas y con influencias en sus zonas aledañas como Pedro Vicente Maldonado y en Esmeraldas, la Concordia. Se encuentra con pocos asesores contables para cumplir con las labores diarias del trabajo por las asignaciones de partidas que se maneja en cada empresa ya que existe días con un índice alto en donde la demanda de personal aumenta, obteniendo un retroceso en los tramites e impuntualidad en la entrega de informes económicos, existiendo un decremento en los ingresos.

El tiempo en las gestiones relacionadas con la actividad económica de cada cliente se incrementa, esto ha provocado la falta de crecimiento de la empresa, lo que da como resultado bajas utilidades.

#### **1.2. Planteamiento del problema**

En base al descontento de las empresas FICONT en su parte financiera ve la necesidad de incrementar procesos financieros.

##### **1.2.1 Problema Científico**

Baja rentabilidad en procesos financieros.

### **1.2.2 Diagnóstico**

FICONT Consultores Asociados se encuentra en un proceso de reestructurar los procesos de cómo se está llevando la situación financiera del ente, para obtener mayor rentabilidad a corto y largo plazo, a parte del manejo minucioso de información concerniente a la base de datos de clientes y manejo de activos actuales, avizora a un futuro mejorar en cada uno de estos lineamientos.

### **1.2.3. Pronóstico**

Se propone la reducción de personal, por bajas utilidades pudiendo haber separación de capitales por parte de los accionistas y la venta de los activos para cubrir sueldos y a corto plazo pérdida de clientes por una mala asesoría que implicaría terminar en acciones legales a largo plazo.

### **1.2.4 Control del pronóstico**

Con la aplicación del diseño de un sistema de control financiero se estará incrementando un mejor manejo de las finanzas, el servicio financiero y económico generando confianza al cliente, y para la empresa el incremento en distintas áreas, un porcentaje de las ganancias se podrá utilizar invertir en la bolsa bursátil obteniendo altos réditos, con índices que superan el mercado actual.



### **1.2.5 Formulación del Problema**

¿Cómo influye el diseño del control Financiero en la rentabilidad de la empresa FICONT?

**Causa:** Diseño del control Financiero

**Unidad De Análisis:** La empresa FICONT

**Efecto:** La rentabilidad que generará el diseño y aplicación de un control financiero.

### **1.2.6 Sistematización**

- ¿Cómo afecta la falta de un sistema de control financiero a los resultados mensuales de la empresa?
- ¿Realizar la documentación necesaria del control de activos existentes?
- ¿Consolidar un esquema de autofinanciamiento como complemento al presupuesto?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General:**

Diseñar un sistema de control financiero mediante la aplicación de recursos y métodos aplicables para incrementar la rentabilidad de la empresa FICONT.

### **1.3.2 Objetivos Específicos:**

- Establecer los mecanismos de coordinación de la administración financiera para implantar los criterios de economía, eficiencia y eficacia en la obtención y aplicación de los recursos.
- Fijar la organización estructural y funcional de las actividades financieras en la entidad.
- Establecer procedimientos para generar, información financiera útil, adecuada, oportuna y confiable, para la toma de decisiones y para la evaluación de la gestión de los responsables de cada una de las áreas administrativas.
- Establecer como responsabilidad propia de la presidencia de la entidad la implementación, mantenimiento, actualización y supervisión de los elementos competentes del sistema de administración financiera.

## **1.4 Justificación**

### **1.4.1 Impacto Teórico.**

El presente estudio busca crear la aplicación del sistema de control financiero a los procesos de la empresa Ficont de la zona de Santo Domingo de los Tsáchilas utilizando los conceptos de finanzas, administración estratégica, procesos que ayudarán a tener un mejor control financiero, de los recursos y a la vez incrementar su rentabilidad y puedan volverse más competitivos a nivel zonal.

### **1.4.2 Impacto Metodológico.**

Para el presente estudio se realizará un análisis histórico de los resultados de cada periodo con base en el método deductivo para medir su crecimiento de menor a mayor en dicho tiempo, logrando así obtener datos confiables que permitan cuantificar los resultados de la rentabilidad en la empresa. Además entrevistas con las que se podrá determinar la parte organizacional que se ha llevado hasta el momento.

### **1.4.3 Impacto Práctico.**

La elaboración del presente diseño del sistema del control financiero dará como resultados la oportunidad de crecer y poder expandirse a los sectores más grandes y pequeños, mejorando así la rentabilidad en los procesos financieros, de esta manera se aportará al crecimiento empresarial de Santo Domingo.

### **1.5 Idea a defender.**

Con la aplicación de un diseño de control financiero se logrará incrementar la rentabilidad tanto financiera como económica con resultados en balances mensuales posterior a la aplicación del control financiero.

#### **Variables Independientes**

Diseño de control financiero

#### **Variable Dependiente**

Rentabilidad financiera

inversiones

Rentabilidad económica

flujo de efectivo

## 1.6 Unidad De Análisis

La empresa Ficont que se encarga del control financiero y contable de las empresas de la zona.

### 1.6.1 Fuentes, técnicas y tratamiento de datos

#### 1.6.1.1 Fuentes

Fuentes primarias:

- Entrevistas
- Consulta a expertos
- Observación

Fuentes secundarias:

- Internet
- Revistas
- Tesis
- Textos
- Prensa

#### 1.6.2 Técnicas

- **Entrevistas a personas involucradas en la empresa.-** Para obtener información acerca de cuáles son las formas que hasta la presente se han mantenido relacionadas para la distribución de cada una de las actividades, de tal forma que los mismos aporten para tener una idea global de la situación actual y mejorar los procedimientos.

- **Consultas a expertos.-** Acerca de cómo diseñar un mejor control respetando la legislación presente.
- **Observación.-** De tal manera que podamos ver y analizar cómo funciona cada departamento y mejorar en todas esas áreas.

### **1.6.3 Tratamiento de la información.**

Los datos obtenidos con las diferentes técnicas de recolección, serán analizados e investigados descriptivamente, en forma cualitativa y cuantitativa.

La información serán la base del éxito de la presente tesis, los métodos que se emplearan en el estudio serán:

- Métodos de carácter subjetivo.
- Métodos casuales.
- Análisis de la rentabilidad.

La presentación de los resultados será en forma escrita y oral .Para el texto escrito se utilizará los programas Word y Excel; y para la defensa oral se presentara en Power Point.

## CAPÍTULO II

### MARCO DE REFERENCIA

#### 2.1 LA ADMINISTRACIÓN

#### 2.2 Sustentación Científica.

Durante el transcurso del tiempo, el hombre ha desplegado métodos que le permitan realizar acciones apropiadas para obtener mejores resultados en las empresas, las cuales están trabajando en un ambiente lleno de factores tales como económicos, políticos, tecnológicos, legales, sociales, culturales y demográficos; los mismos que interactúan y cambian lo que ocasiona inestabilidad en el ambiente.

Dado que no son autónomas y mucho menos autosuficientes, requieren ser administradas y exigen directores, gerentes, jefes, supervisores, equipos, entre otros aspectos; esto forma un aparato administrativo que debe afrontar la administración compleja y diversa, por lo tanto es importante, tener una idea clara de lo que significa la administración.

“La palabra administración proviene del latín y significa subordinación y servicio. En su origen, el término significaba función que se desempeña bajo el mando de otro, servicio que se presta a otro”<sup>2</sup>.

“Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que individuos, trabajando conjuntamente en grupos, logran eficientemente los objetivos elegidos”<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> CHIAVENATO Adalberto (2001), *Administración: teoría, proceso y práctica*, tercera edición, McGraw Hill, Colombia, pág. 3.

<sup>3</sup> KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz (2002), *Elementos de administración*, sexta edición, McGraw Hill, México, pág. 4.

Para realizar la investigación, es importante el empleo y revisión de material bibliográfico de acuerdo al tema a desarrollar, para lo cual se plantea las siguientes teorías:

El Sistema de Control Financiero según el libro de Luis Alberto Chiriboga Rosales “Es un sistema de control del balance como elemento de gestión”.<sup>4</sup>

Los elementos controlables de las decisiones bajo las que opera el sistema financiero es buen sistema de gestión así mismo es de considerarse que toda actividad se realiza sobre un modelo base, donde se establece el medio con que se controlará, originando así a quien intervenga ciertos elementos en la actividad planeada. Estos elementos influyen sobre las estrategias de desarrollo y son:

- Fuerzas políticas y legales
- Fuerzas económicas
- Fuerzas competitivas
- Nivel de tecnología
- Estructura de distribución

El control “Control es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño para asegurar que los objetivos empresariales y los planes establecidos para alcanzarlos se realicen”.<sup>5</sup> El control no es nada más que un medio indispensable para cumplir nuestro objetivo.

Flujo de efectivo, “Es un estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las operaciones de inversión, operación y financiamiento”.<sup>6</sup> La información sobre los flujos del efectivo de una empresa es útil para proporcionar a los usuarios de estados financieros una base para evaluar la habilidad de la empresa para generar

---

<sup>4</sup> Luis Alberto Chiriboga Rosales, “Sistema Financiero”, 2007, Pág. 9.

<sup>5</sup> Idalberto Chiavenatto, “Administración”, 2006, Pág. 367.

<sup>6</sup> Pedro Zapata, “Contabilidad General”, Pág. 25.

efectivo y sus equivalentes y las necesidades de la empresa en las que fueron utilizados dichos flujos de efectivo. Las decisiones económicas que toman los usuarios requieren una evaluación de la habilidad de una empresa para generar efectivo y sus equivalentes, así como la oportunidad y certidumbre de su operación.

La planificación del control tiene dos connotaciones relativamente diferentes; realizar un "mapa" de las probables decisiones futuras de una organización (Empresa privada, Org. o Institución pública) o diseñar una ruta de acción personal para el futuro. En ambos casos nos enfrenta a la incertidumbre de qué pasará en el futuro y cómo actuaremos de manera conveniente para cumplir nuestros propósitos fundamentales.

Al final las dimensiones personal y organizacional se entretajan en tanto el rumbo que elegimos para nuestras organizaciones influirá en las personas y viceversa.

En general se trata de la interacción entre entorno y el interno de los entes y la habilidad de estos para actuar de manera pro activa configurando estrategias que nos permitan aprovechar nuestras fortalezas internas y las oportunidades externas.

Desde tiempos remotos conocer el futuro ha atemorizado e intrigado a la humanidad y aunque hoy en día resulta imposible despejar esta incógnita, la construcción de probables escenarios futuros a partir del uso de tecnologías y herramientas que se han ido incorporado a las metodologías de planificación del control nos permite predecir rutas alternativas y elegir la que a nuestro criterio resulte la más probable.

De aquí en adelante con este mapa teórico del futuro nos tocará navegar manejando con flexibilidad las desviaciones que la práctica nos imponga. Un buen diseño es aquel que logra elaborar un excelente análisis de situación y en consecuencia permite que la ruta elegida sea lo suficientemente precisa para evitar serios desvíos a los cuales nos enfrenta la realidad en la práctica, por lo que el diseño de un sistema de control financiero Organizacional descentralizado y flexible complementan un exitoso proceso de planeación en el área financiera.



Concluido el diseño de un sistema de control financiero queda por delante la importante tarea de poner en marcha el sistema financiero, aspecto que requiere el compromiso explícito de la alta gerencia y habilidades de liderazgo para impulsar a las personas y los recursos de la organización en función de los propósitos definidos. Siendo así, el proceso del control es continuo, la planeación del control precede y preside las funciones de dirección de la empresa. "Planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación"<sup>7</sup>. La planeación del control Incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar.

- Proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en el diseño a fin de responder a los cambios.
- Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento del control y la planeación táctica.
- Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomara la dirección.

Lo que NO es Planificación del control: No trata de tomar decisiones futuras, ya que estas solo, pueden tomarse en el momento.

- Exige que se haga la elección entre posibles eventos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman en base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento.

Los Activos Financieros: "Es un activo intangible que poseemos y que tiene cierto valor da cambio, cuyo valor depende de sus propias características (edificio, mesa, solar,...), y

---

<sup>7</sup> [www.geocities.com/svg88/plan.htm](http://www.geocities.com/svg88/plan.htm)

también son aquellos activos financieros cuyo valor no depende de sus características y, proporcionan unos derechos legales sobre unos beneficios futuros”<sup>8</sup>.

Administración Financiera: “Se encarga de ciertos aspectos específicos de una organización que varían de acuerdo con la naturaleza de acuerdo con la naturaleza de cada una de estas funciones, las funciones más básicas que desarrolla la Administración Financiera son: La Inversión, El Financiamiento y las decisiones sobre los dividendos de una organización”<sup>9</sup>.

La Administración financiera es el área de la Administración que cuida de los recursos financieros de la empresa. La Administración Financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la Administración Financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.

### **2.3 Proceso Administrativo**

El proceso de obtención y organización de recursos y cumplimiento de metas por medio de otras personas, es decir, la administración, es dinámico y no estático. No es fácil luchar por administrar por cuanto el entorno es siempre cambiante, la gente, tecnología y reglas del mercado. Este proceso evoluciona cada que se presentan nuevas teorías o se prueban otras prácticas. Si las teorías tienen méritos y las prácticas son exitosas, se difunde su aplicación y se implanta en las empresas.

Dentro de una organización el proceso administrativo constituye un desarrollo armónico donde están presentes las funciones de planeación, organización, dirección, integración y control. Es inobjetable la importancia que reviste para la recuperación de la economía el

---

<sup>8</sup> [www.gacetafinanciera.com](http://www.gacetafinanciera.com)

<sup>9</sup> Luis Alberto Chiriboga Rosales, “Sistema Financiero”, 2007, Pag. 39.

correcto accionar de éstos componentes para optimizar los recursos materiales, financieros y humanos.

El proceso administrativo son las diferentes pautas que debe seguir para que las funciones administrativas puedan darse de una forma ordenada y eficiente.

### 2.3.1 Planeación

Comprende escoger las tareas que deben ejecutarse para alcanzar los logros de la organización, indicar de qué forma y cuándo se deben ejecutar. Las actividades de planeación se enfocan en el alcance de las metas, esto por medio de planes que los gerentes deben hacer cumplir para alcanzar el éxito.

La planeación también contempla en gran medida, la innovación administrativa que enlaza el punto en el que se encuentra la empresa y el deseado.

“La planeación implica la selección de misiones y objetivos, así como de acciones encaminadas a lograrlos; requiere una toma de decisiones, es decir, elegir cursos futuros de acción entre una serie de alternativas. Antes de tomar una decisión, todo lo que hay es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta; n existe un plan real”<sup>10</sup>.

“Es la función más elemental de la administración, implica la selección de misiones y objetivos, así como de acciones para alcanzarlos, requiere toma de decisiones, es decir, la elección entre cursos de acción futuros o alternativos”<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz (2002), *Elementos de administración*, sexta edición, McGraw Hill, México, pág. 29

<sup>11</sup> KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz (2002), *Elementos de administración*, sexta edición, McGraw Hill, México, pág. 75

### 2.3.2 Importancia de la Planeación

En las empresas sus directivos no reconocen la importancia que genera al inicio de la misma, sin embargo si se persigue el éxito se debe aplicarla. Por lo común, los planes aplicados al inicio de una empresa determinan en gran medida el fracaso o el éxito de esta. Es una oportunidad valiosa para realizar un análisis pormenorizado de la forma en que se piensa administrar, operar y como cumplir con el plan básico que se encuentra íntimamente relacionado con la misión de la empresa.

Se debe considerar constantemente en la planeación debido a que nadie puede anticipar las contingencias que se presenten. La curva de aprendizaje puede ser mucho más costosa, complicada y dolorosa si no se tiene un plan bien concebido.

### 2.3.3 Tipos de planes

El plan se lo puede entender como los propósitos o misión, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos.

Por lo tanto, se pueden clasificar de la siguiente manera:

- a) **Propósitos o misiones.-** Identifican la función o tarea básica de una empresa o parte de ella.
  
- b) **Objetivos o metas.-** Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Representan no solamente el punto final de la planeación, sino también el punto final hacia el cual se orienta la organización, integración de personal, dirección y control.

- c) **Estrategias.-** Se define como la determinación de objetivos fundamentales a largo plazo y la adopción de cursos de acción y distribución de recursos necesarios para alcanzar estos objetivos en el tiempo esperado.
- d) **Políticas.-** Son afirmaciones o entendimientos generales que guían o canalizan el pensamiento durante la toma de decisiones, éstas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y aseguran que la decisión sea consistente con, y contribuya a, un objetivo. Las políticas ayudan a decidir ciertas cuestiones antes de que se conviertan en problemas.
- e) **Procedimientos.-** Son los planes que establecen un método que se requiera para manejar actividades futuras. Se constituyen como secuencias cronológicas de acciones necesarias. Son guías de acción, más que de pensamientos y detallan la manera exacta en la que deben realizarse ciertas actividades.
- f) **Normas.-** Explican de manera clara las acciones necesarias específicas, o la ausencia de ellas, sin permitir lugar a duda. La esencia de una norma es reflejar una decisión administrativa sobre la adopción o no de cierta acción.
- g) **Programas.-** Son un conjunto de objetivos, políticas, procedimientos, normas, asignación de tareas, pasos a tomar, recursos a utilizar y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso determinado de acción, generalmente, los programas se ven sustentados por presupuestos.
- h) **Presupuestos.-** Es una declaración de resultados esperados, expresada en términos numéricos.

### 2.3.3.1 Planeación estratégica

Para hacer planeación estratégica, los administradores consideran la organización como unidad total y deben definir que hacer a largo plazo de tal manera que se puedan cumplir con los objetivos de la empresa, a largo plazo indica un tiempo entre tres y cinco años en el futuro. Dicho en otras palabras, en la planeación estratégica los gerentes deben determinar lo que la empresa deberá hacer para tener éxito entre tres y cinco años desde ahora.

“Es el proceso de diagnosticar el entorno externo e interno de una organización, establecer una visión y misión, idear objetivos globales, crear, elegir y seguir estrategias generales y asignar recursos para alcanzar las metas de la organización”<sup>12</sup>.

“Es una planeación de largo alcance que se centra en la organización como un todo”<sup>13</sup>.

Planes diseñados para alcanzar las metas generales de una organización, los planes estratégicos suelen estar implantados varios años dentro de una empresa, sin embargo estos deben ser flexibles ante cualquier cambio.

Planificación estratégica es el nombre que solemos usar para la actividad que tiene sentido. Esto comprende tanto el proceso para establecer metas como aquel para formular estrategias.

---

<sup>12</sup> HELLRIEGEL Don, JACKSON Susan, SLOCUM John (2002), novena edición, División Iberoamericana, Colombia, pág.193

<sup>13</sup> CERTO Samuel (2001), *Administración moderna*, octava edición, Prentice Hall, Colombia, pág. 167

### 2.3.3.2 FODA

**Figura No. 1**

***MATRIZ FODA***

<b>FACTORES INTERNOS</b>  <b>Controlables</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>  <b>No Controlables</b>
<b>FORTALEZAS</b>  (+)	<b>OPORTUNIDADES</b>  (+)
<b>DEBILIDADES</b>  (-)	<b>AMENAZAS</b>  (-)

FUENTE: ATLAS, ENCARTA 2009

ELABORADO POR: CECILIA VÁSQUEZ

El FODA es una herramienta de análisis estratégico que permite analizar elementos internos o externos de programas o proyectos que se estén llevando a cabo por parte de una organización para un estudio real de su situación.

Está representado por una matriz en el que destacan cuatro aspectos importantes: Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

**2.3.3.2.1 Las Fortalezas.-** Son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la empresa de otra organización, son los puntos fuertes y relevantes con los que cuenta una empresa y que puede significar una ventaja competitiva frente a la competencia.

**2.3.3.2.2 Las Oportunidades.-** Son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas para el beneficio de las personas o de la organización.

**2.3.3.2.3 Las Debilidades.-** Son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse, o por lo menos corregirlos para que no sean un obstáculo en la consecución de los objetivos.

**2.3.3.2.4 Las Amenazas.-** Son situaciones negativas, externas a la empresa, que pueden atentar contra ésta, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

### **2.3.3.3 Determinación de los objetivos**

Los objetivos empresariales se establecen en función de la misión y de la visión organizacional. Se los puede formular en un inicio en términos amplios y abstractos, sin embargo los objetivos casi siempre están separados de la realidad cotidiana de la empresa para permitir la formulación de programas que deben ponerse en marcha para detallarse en términos operacionales.



“Los objetivos son los propósitos de la empresa, que tomados en conjunto definen su propia razón de ser o de existir”<sup>14</sup>.

“Los objetivos deben presentar un desafío, indicar prioridades y promover el crecimiento y el desarrollo personal y profesional”<sup>15</sup>.

Para establecer los objetivos se requiere de un adiestramiento inteligente por parte del superior de una práctica extensiva por parte del subordinado. La lista de objetivos no debe ser muy larga, pero sí cubrir los rasgos principales del trabajo. Además deben ser comprobables y establecer aquello a alcanzar y cuándo hacerlo. Si es posible, debe indicarse la calidad deseada y el costo proyectado para lograrlo.

“Los objetivos organizacionales son metas a las cuales le apunta un sistema administrativo abierto. Ellos fluyen naturalmente de la misión o propósito de la empresa”<sup>16</sup>.

#### **2.3.3.4 Análisis organizacional**

Este análisis tiene referencia a las condiciones internas de la empresa y a su diagnóstico correspondiente.

“Es el proceso que permite examinar en conjunto los recursos financieros y contable, mercadológicos, productivos y humanos de la empresa para verificar cuáles son sus fortalezas y debilidades y cómo explorar las oportunidades y enfrentar las amenazas y coacciones que el ambiente le presenta”<sup>17</sup>.

---

<sup>14</sup> CHIAVENATO Adalberto (2001), *Administración: teoría, proceso y práctica*, tercera edición, McGraw Hill, Colombia, pág. 148

<sup>15</sup> KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz (2002), *Elementos de administración*, sexta edición, McGraw Hill, México, pág. 89

<sup>16</sup> CERTO Samuel (2001), *Administración moderna*, octava edición, Prentice Hall, Colombia, pág. 104

<sup>17</sup> CHIAVENATO Adalberto (2001), *Administración: teoría, proceso y práctica*, tercera edición, McGraw Hill, Colombia, pág. 156

Este debe tener los siguientes aspectos internos de la empresa:

- a) La misión y la visión organizacional, los objetivos empresariales y su jerarquía de importancia.
- b) Los recursos empresariales disponibles ya sean de carácter financiero, físicos o materiales, humanos, mercadológicos y administrativos.
- c) La estructura organizacional y sus características, incluyendo sistemas internos.
- d) La tecnología empleada por la empresa, bien sea para generar sus productos o servicios o para su propio funcionamiento interno.
- e) Las personas, sus habilidades, talentos, capacidades y aptitudes.
- f) El estilo de administración que incluye: cultura y clima organizacional, estilo de liderazgo y aspectos motivacionales.

#### **2.3.3.4.1 Análisis de las condiciones ambientales**

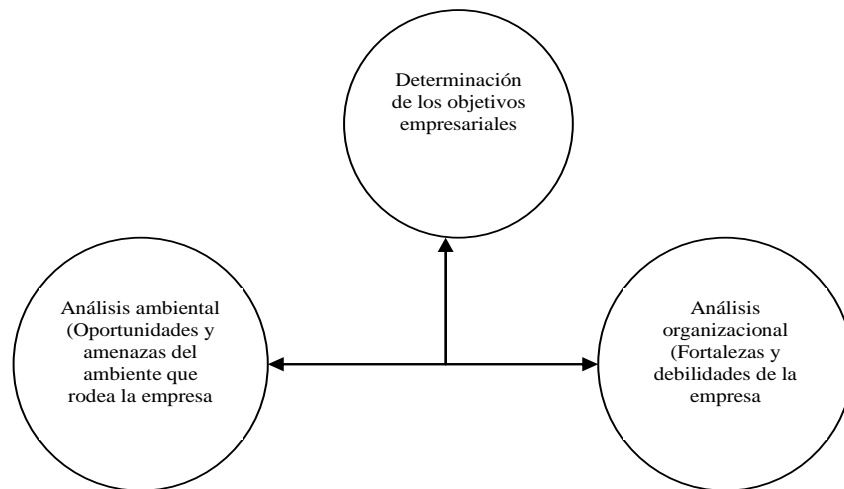
Por medio de éste las empresas procuran conocer su ambiente externo y diagnosticar lo que ocurre en él, esto es necesario para que la misma pueda realizar su actividad con eficiencia y eficacia, debe estar enterado sobre el medio ambiente que rodea a la empresa, sus necesidades, oportunidades, recursos disponibles, dificultades, restricciones, amenazas, coacciones y contingencias las cuales no puede eludir, este debe abarcar el ambiente general que corresponde a factores tecnológicos, políticos, económicos, legales, sociales, demográficos y ecológicos; y el ambiente de tarea que comprende a los consumidores, proveedores, competidores y agencias reguladoras.

#### 2.3.3.4.2 Formulación de alternativas estratégicas

La administración tiene en las manos una herramienta que le ayudará a definir o replantear las alternativas estratégicas relacionadas con la acción futura de la empresa, para esto, es preciso partir de los objetivos empresariales y analizar las oportunidades y amenazas ambientales además la potencialidad y vulnerabilidades internas. La formulación de las alternativas estratégicas puede llevarse a cabo dentro de estándares rutinarios creativos. Se presentan diferentes tipos de estrategias:

- a) Estrategia defensiva.
- b) Estrategia ofensiva.
- c) Estrategia analítica.
- d) Estrategia reactiva.

**Figura No. 2**  
**PROCESO DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**



**FUENTE: ADMINISTRACIÓN, PROCESO ADMINISTRATIVO (ADALBERTO CHIAVENATO)**  
**ELABORADO POR: CECILIA VÁSQUEZ**

#### **2.3.3.4.2.1 Elaboración de la planeación estratégica**

La planeación estratégica es la manera de poner en práctica la estrategia empresarial que es la que se ocupa por qué hacer para conseguir los objetivos propuestos.

Mientras que la planeación estratégica está orientada hacia el cómo hacer considerando el diagnóstico sobre lo que existe en el ambiente y en la empresa.

Para elaborar una planeación estratégica que resulte eficiente, optimice y oriente hacia el éxito a la empresa es preciso considerar los siguientes aspectos:

- a) El horizonte temporal de la planeación estratégica deber orientarse a largo plazo.
- b) El diagnóstico de la situación actual de la empresa frente al ambiente externo y la identificación de amenazas y oportunidades constituye el punto de partida para fijar los objetivos empresariales.
- c) El proceso de elaboración de la planeación estratégica esté debe caracterizarse por canales de comunicación abiertos en todos los niveles de la empresa.
- d) El proceso de la planeación debe iniciarse y desarrollarse de manera informal y espontánea.
- e) La planeación estratégica debe tener en cuenta todos los factores que, de manera integrada, deben constituir el comportamiento de la empresa.

#### **2.3.3.4.3 Implementación de la planeación estratégica**

Esto indica poner los planes en acción, la implementación se describe los pasos que los gerentes o administradores siguen para lograr que el personal realice los planes establecidos.

Representa el puente entre las decisiones administrativas y la ejecución real que llevan a cabo las personas o niveles de la empresa, para lo cual es preciso que se detalle y subdivida de manera indicada; en el nivel medio se encontrarán los planes tácticos para cada departamento de la empresa y en el operacional cada plan táctico se subdividirá y detallará en planes operacionales relacionados con las tareas y operaciones que se ejecuten en cada uno.

La implementación de las estrategias afecta de forma directa a toda la empresa, por cuanto es importante que todos los que la integran contribuyan en la formulación de la misma de tal manera que en la implementación no se presenten sabotajes o resistencias que podrían poner el riesgo de la efectividad de la misma.

#### **2.3.3.4.4 Planeación táctica**

La planeación táctica es una planeación de corto alcance que hace énfasis en la operación actual de varias partes de la empresa; el poco alcance se define como un período de tiempo que va de un año o menos hacia el futuro. Los planes tácticos generalmente se desarrollan en las áreas de producción, mercadeo, personal, finanzas e instalaciones de planta.

“Los gerentes usan la planeación táctica para esbozar lo que las diferentes partes de la empresa tienen que hacer por ella para tener éxito en un momento, en un año o en menos, hacia el futuro”<sup>18</sup>.

Es importante ya que ayudan a instrumentar los planes estratégicos. Los gerentes de primer nivel y de mandos intermedios, así como los equipos de empleados, basan sus planes tácticos en el estratégico de la organización.

“La planeación, función administrativa que determina con anticipación qué debe hacer y cuáles objetivos se deben alcanzar, busca brindar condiciones racionales para que la empresa, sus departamentos o divisiones se organicen a partir de ciertas hipótesis respecto a la realidad actual y futura”<sup>19</sup>.

#### **2.3.3.4.5 Planeación operacional**

Se preocupa básicamente por el qué hacer y por el cómo hacerlo.

“Se refiere de manera específica a las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional. Al estar fundada en la lógica del sistema cerrado, la planeación operacional se orienta hacia la optimización y maximización de los resultados mientras que la planeación táctica se orienta hacia resultados satisfactorios”<sup>20</sup>.

También se la puede concebir como un sistema que comienza por los objetivos establecidos por la planeación táctica, desarrolla planes y procedimientos detallados y proporciona información de retroalimentación para proporcionar medios y condiciones que optimicen y maximicen los resultados.

---

<sup>18</sup> CERTO Samuel (2001), *Administración moderna*, octava edición, Prentice Hall, Colombia, pág. 181, teoría extraída de Top Management Planning, por STEINER George, Canadá, 1969, pág. 37-39

<sup>19</sup> CHIAVENATO Adalberto (2001), *Administración: teoría, proceso y práctica*, tercera edición, McGraw Hill, Colombia, pág. 169

<sup>20</sup> CHIAVENATO Adalberto (2001), *Administración: teoría, proceso y práctica*, tercera edición, McGraw Hill, Colombia, pág. 185

#### **2.3.3.4.5.1 Planes relacionados con métodos**

Los planes deben implementarse en base a un método, de tal manera que sean fácilmente aplicables y represente una mayor garantía de éxito y colaboración de los integrantes de la empresa.

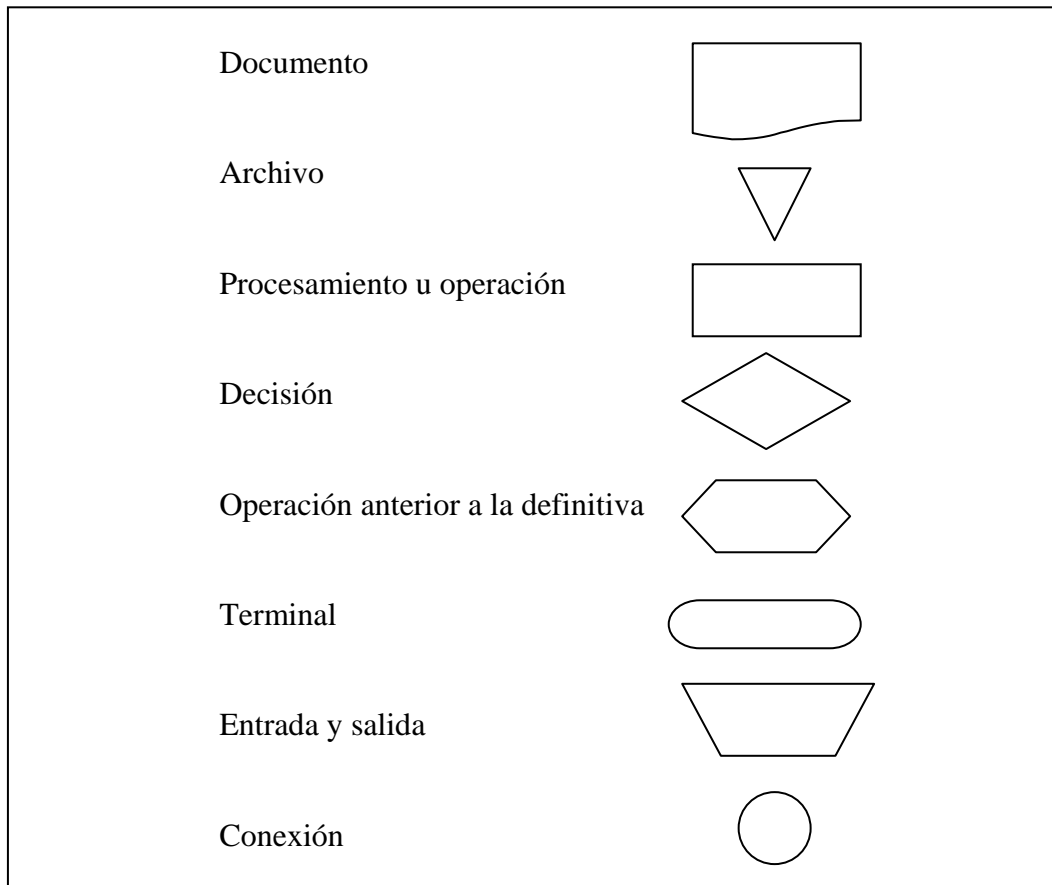
#### **2.3.3.4.5.2 Flujoograma de bloques**

Se basa en una secuencia de bloques encadenados entre sí; cada uno de los cuales tiene un significado.

Este flujoograma presenta dos ventajas, utiliza una simbología más amplia y variada y no se restringe a filas y columnas preestablecidas en la gráfica.

Los utilizan los analistas de sistemas para representar gráficamente las entradas, operaciones y procesos, salidas, conexiones, decisiones, archivo, etc., que constituyen el flujo o secuencia de las actividades de un sistema cualquiera.

**Figura No. 3**  
**SIMBOLOGÍA – FLUJOGRAMA DE BLOQUES**



### 2.3.3.4.5.3 Presupuestos

“Es un documento que detalla la manera en que la empresa obtendrá fondos y los gastará durante un periodo específico de tiempo. La elaboración de presupuestos no debe ser considerada como una herramienta para limitar los gastos, sino más bien como un método para obtener el uso más productivo y rentable de los recursos de una empresa; son vistos como una distribución planeada de los recursos de la empresa con base en los pronósticos futuros”<sup>21</sup>.

<sup>21</sup> DAVID Fred (2003), *Conceptos de administración estratégica*, novena edición, Prentice Hall, México, pág. 287



Los presupuestos anuales son los más comunes, aunque el periodo para un presupuesto varía de un día a más de 10 años.

Existe una gran variedad de presupuestos, los más comunes son: de capital, operativos, de ventas, de utilidades, de gastos, de divisiones y los de costos fijos y variables. Cuando una empresa experimenta dificultades financieras, los presupuestos son importantes en particular para dirigir la implantación de la estrategia.

#### **2.3.3.4.5.3 Programas**

Las programaciones constituyen planes operacionales relacionados con el tiempo.

Constan básicamente de planes que correlacionan dos variables: tiempo y actividades que deben ejecutarse.

Los métodos de programación pueden variar, yendo desde programas sencillos hasta complejos; sin embargo, esta constituye una herramienta importante de planeación en el nivel operacional de las empresas.

“Son planes de uso único diseñados para llevar a cabo un proyecto especial de la organización que si se realiza contribuirá al éxito de la organización a largo plazo”<sup>22</sup>.

#### **2.3.3.4.5.4 Cronograma**

“La base del plan operativo es el cronograma de actividades, el cual se elabora detallando las actividades y sub-actividades en el que se debe indicar la duración de cada

---

<sup>22</sup> CERTO Samuel (2001), *Administración moderna*, octava edición, Prentice Hall, Colombia, pág. 194

actividad (que puede ser calculada en días, semanas o meses) y los recursos que requiere cada uno de ellos”<sup>23</sup>.

Es un programa gráfico de doble entrada en el que se detallan tareas o actividades y los períodos de tiempo de duración que cada una tenga.

El cronograma indica de forma cronológica en qué tiempo se deben ir realizando las diferentes actividades que se han programado, el tiempo que deben durar y los recursos a emplear.

#### **2.3.4 Organización**

La organización como función administrativa y parte de su proceso, estructura e integra los recursos y los órganos encargados de su administración, relacionarlos y fijarles sus atribuciones. El propósito de la organización es logra esfuerzos coordinados por medio de la definición de relaciones entre tareas y autoridad.

“Organizar significa determinar quién hace qué y quién informa a quién”<sup>24</sup>.

La función de organización consiste en tres actividades secuenciales para la gerencia: dividir las tareas en trabajos, combinar los trabajos para formar departamentos y delegación de autoridad.

La división de las tareas en trabajos requiere el desarrollo de descripciones y especificaciones de trabajo. Estas herramientas muestran con claridad, tanto a gerentes como a empleados, lo que implican determinadas tareas.

---

<sup>23</sup> BURGAL Gerrit, CUÉLLAR Juan (1999), *Planificación estratégica y operativa*, primera edición, editorial Abya Yala, Ecuador, pág. 214

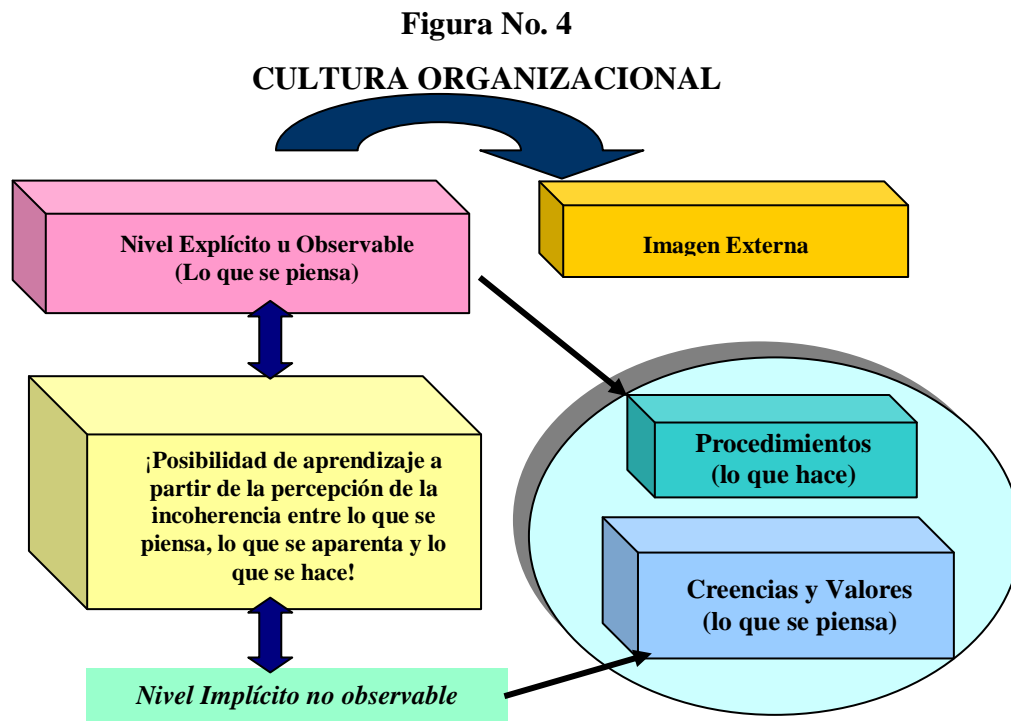
<sup>24</sup> DAVID Fred (2003), *Conceptos de administración estratégica*, novena edición, Prentice Hall, México, pág. 130

### 2.3.4.1 Diseño organizacional

Todo sistema debe tener definido claramente el cumplimiento de unos objetivos a alcanzar.

Para lograr la consecución de estos se utilizará como herramienta básica e inicial una eficiente estructura administrativa. En el diseño inicial de esta estructura organizativa es donde se deben de establecer, de una manera clara y concisa, los elementos claves que formarán parte de la organización en base a los recursos disponibles.

”Es el diseño de las tareas y funciones particulares a desarrollar en cada departamento o sección para el cumplimiento y consecución de los objetivos finales de la empresa a corto plazo”<sup>25</sup>.



FUENTE: [arpon7@hotmail.com](mailto:arpon7@hotmail.com)

ELABORADO POR: CECILIA VÁSQUEZ / 2009

<sup>25</sup> AGUIRRE Juan (1997), *Auditoría III Control Interno áreas específicas de implantación procedimiento y control*, Edición especial, Didáctica Multimedia, España, pág. 17

### 2.3.4.2 Características del diseño organizacional

- Refleja la configuración estructural de la empresa y su funcionamiento.
- La estructura organizacional representa los órganos que componen la empresa y sus relaciones de interdependencia.
- El funcionamiento incluye las funciones y actividades necesarias para conseguir los objetivos de la empresa.
- Incluye la definición de la estructura básica de la empresa y cómo dividir y asignar funciones en los departamentos, divisiones, equipos y cargos.
- Son más fácilmente aplicables a empresas jóvenes y en desarrollo.

#### 2.3.4.2.1 Diferenciación

Indica la división del trabajo en departamentos o subsistemas y en capas de niveles jerárquicos. Dicha diferenciación puede darse en dos niveles:

- Horizontal.- por medio de departamentos o divisiones, mediante la departamentalización.
- Vertical.- en niveles jerárquicos, mediante la creación de escalones de autoridad.

“La diferenciación incluye ser únicos en áreas como la calidad ya sea a nivel de producto, diseño y servicio post-venta”<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> GOODSTEIN Leonard, NOLAN Timothy, PFEIFFER William (1998), McGraw Hill Interamericana S. A., Colombia, pág. 238

#### **2.3.4.2.2 Descentralización**

Hay diferencias notables entre una empresa y otra sobre el número de actividades laborales y la relativa cantidad de autoridad delegada a los subordinados. No es que haya diferencia en cuanto a delegación, sino que radica en el grado de ésta.

La descentralización administrativa afecta no solamente el área de administración sino también el número de administradores y el número de niveles en la estructura de la organización

“La Descentralización, se refiere a la situación en que un importante número de actividades laborales y un máximo de autoridad son delegados a los subalternos”<sup>27</sup>.

La Descentralización se da cuando hay aportes de personal de nivel inferior o se le da realmente la oportunidad de ejercer su discrecionalidad en la toma de decisiones, en una organización descentralizada se pueden tomar acciones con mayor rapidez para resolver problemas, mas personas contribuyen con información.

#### **2.3.4.2.3 Integración**

La integración se debe dar en forma constante dentro de la empresa, debido a los cambios que se puedan ir presentando. Para llevar a cabo los planes y programas previamente establecidos, es necesario contar con los recursos materiales, humanos, técnicos, que nos permitan desarrollar eficientemente las actividades de la organización. El recurso humano dentro de cualquier organización es factor determinante para lograr las metas fijadas, ya que de acuerdo a su accionar se podrán optimizar los demás recursos con que cuenta la empresa.

---

<sup>27</sup> CERTO Samuel (2001), *Administración moderna*, octava edición, Prentice Hall, Colombia, pág. 247

“Lo que se pretende mediante la integración es contar con el elemento humano acorde a los puestos de la organización. Se tiene que concienciar al personal de los objetivos, además, invitarlo a que desarrolle su máxima capacidad en beneficio personal y de la empresa”<sup>28</sup>.

Para que se pueda aplicar una integración eficiente en las organizaciones, es preciso tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Independientemente de las funciones que tenga que desarrollar el elemento humano en la organización, éste debe reunir las características deseables para su desarrollo adecuado. Esto es, adaptar al personal a las funciones y no éstas al personal.
- Se debe proveer a cada miembro de los elementos necesarios para el desarrollo eficiente de las actividades inherentes al puesto.
- Para llevar a cabo la integración del personal a la empresa es necesario:
  - a) Realizar el reclutamiento de candidatos a ocupar un puesto en la empresa.
  - b) Seleccionar de entre esos candidatos al más apto para ocupar el puesto, de acuerdo a las técnicas utilizadas para tal efecto.
  - c) Una vez que se tiene el candidato, con juntarlo con los objetivos de la organización así como con el ambiente de trabajo, un apoyo puede ser el manual del empleado.
  - d) Por último, capacitarlo en cuanto al desarrollo de sus habilidades y aptitudes en función del puesto para la obtención de su máximo desenvolvimiento.

---

<sup>28</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/No%202/desarrollogerencial.htm>

Además, es conveniente inducir al personal de nuevo ingreso y al ya existente, para que conozcan todos los puestos (cómo funcionan, actividades principales que realizan, herramientas que utilizan, etc.) de la organización; esto, con el fin de tener otras opciones en el supuesto caso de que algún trabajador renuncie, o que por situaciones de accidente tenga que dejar de prestar sus servicios temporales o definitivamente.

#### **2.3.4.2.4 Tamaño organizacional.**

La base del número simplemente implica el asignar un número igual de personas, al azar, a cada unidad.

La división en departamentos con base en el número ha caído en desuso con el crecimiento en complejidad de las organizaciones. No sería compatible esta base con la necesidad de establecer unidades organizacionales especializadas. Toda organización debe enfrentar cuatro tipos de situación relacionados con su trabajo organizacional.

- Crecimiento: caracterizado por el aumento de tamaño, bien sea en recursos, en cobertura de mercado, etc.
- Desarrollo: caracterizado por alguna mejoría, bien sea en recursos o expansión de mercado.
- Supervivencia: caracterizada por el mantenimiento de la situación que la empresa consiguió alcanzar; la empresa se mantiene inalterable.
- Declinación: caracterizada por una reducción de las actividades, pérdida de recursos o de su alcance mercadológico.

Puesto que la división en departamentos basada en el número es, en primer lugar, útil donde está implicada la fuerza de trabajo no diferenciada, su aplicación esta actualmente limitada. Esta base para la división en departamentos se aplico en los ejércitos medievales. La práctica más importante y más ampliamente aceptada es la división en departamentos de acuerdo a la función o trabajo que va a realizarse.

#### **2.3.4.2.4.1 Amplitud del control**

Se refiere al número de subordinados que cada órgano o cargo puede supervisar de manera eficiente. Cuanto mayor sea dicha amplitud, mayor será el número de subordinados y en consecuencia, menor el grado de atención y control que el superior puede prestarle.

La amplitud de control influye en la estructura organizacional dándole un formato o configuración peculiar.

#### **2.3.4.2.5 Diseño departamental**

Toda empresa cuenta en forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella.

El diseño departamental puede inducir a Jerarquizar, lo que es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante solo un superviso inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad. El valor de una jerarquía bien definida consiste en que reduce la



confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece. Define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos.

“Toda organización cuenta con una estructura, la cual puede ser formal o informal. La formal es la estructura explicita y oficialmente reconocida por la empresa. La estructura informal es la resultante de la filosofía de la conducción y el poder relativo de los individuos que componen la organización, no en función de su ubicación en la estructura formal, sino en función de influencia sobre otros miembros”<sup>29</sup>.

Los elementos claves para el diseño de una estructura organizacional eficiente son los siguientes:

- Especialización del Trabajo.
- Departamentalización.
- Cadena de mando.
- Extensión del Tramo de Control.
- Centralización y Descentralización.
- Formalización.

#### **2.3.4.2.5.1 Departamentalización**

Los departamentos son la manera más común de institucionalizar la relaciones formales entre los recursos, estos se basan o son contingentes en factores del medio como las funciones desempeñadas, los productos manufacturados, el territorio cubierto, el cliente-objetivo y los procesos diseñados para manufacturar el producto.

---

<sup>29</sup> <http://www.monografias.com/trabajos14/desarrollo-organiz/desarrollo-organiz.shtml#ANTEC>

“La departamentalización es el proceso de formar departamentos dentro de un sistema administrativo”<sup>30</sup>.

Una vez divididos los puestos, se necesita agruparlos a fin de que se puedan coordinar las tareas comunes.

“La Departamentalización es el proceso que consiste en agrupar tareas o funciones en conjuntos especializados en el cumplimiento de cierto tipo de actividades. Generalmente adopta la forma de gerencias, departamentos, secciones”<sup>31</sup>.

La calidad de una estructura organizativa depende mucho de la calidad de la Departamentalización y de la consecuente delegación de funciones y autoridad para el desarrollo eficiente de las mismas. La Departamentalización implica el riesgo de tener que lograr la coordinación entre las unidades definidas.

Existen dos modelos de Departamentalización: por Procesos y por Objetivos:

- En la Departamentalización por procesos se agrupan las actividades por procesos o actividades, maximizando el aspecto especialización, es frecuente en el área de fabricación donde separan el trabajo en varios procesos.
- En la Departamentalización por objetivos se divide cada sector en subsectores que cuentan con iguales objetivos que la unidad superior a la cual reportan, con lo cual se optimiza la coordinación. Existen varias variantes las cuales se clasifican en función del concepto agrupador de funciones en sectores, entre las cuales podemos nombrar:
  - Departamentalización por productos: es usada por empresas que fabrican muchos productos o productos muy diferentes.

---

<sup>30</sup> CERTO Samuel (2001), *Administración moderna*, octava edición, Prentice Hall, Colombia, pág. 217

<sup>31</sup> <http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/M/DesOrg-Morales.htm>

- Departamentalización por zona geográfica: suele ser para el marketing. Es más bien geográfica ya que esta se efectúa por territorios o regiones de acción.

#### **2.3.4.2.5.2 Diseño de cargos y tareas**

“Se refiere a la agrupación de actividades para formar unidades organizacionales, cada una de las cuales tiene un gerente que la dirige”<sup>32</sup>.

Este agrupamiento de actividades es necesario donde quiera que una empresa se amplíe más allá del tamaño que puede administrar con eficacia una sola persona. Pueden usarse diferentes bases para la agrupación de actividades, esto es para la división de departamentos.

#### **2.3.5 Dirección**

Dentro del proceso administrativo se encuentra la etapa de dirección, considerada dentro de la fase dinámica, la cual, reviste gran importancia debido a su ejercicio en cualquier organización. La función de dirección está íntimamente ligada con la propia administración; motivo por el cual algunos autores la consideran el corazón o esencia de la administración.

“La dirección es parte medular de la administración, porque cuando se dirige se aplican en mayor porcentaje las funciones inherentes a la administración”<sup>33</sup>.

Existen varios conceptos sobre dirección, de los cuales se describirán algunos de ellos:

---

<sup>32</sup> <http://www.joseacontreras.net/rechum/apuntes.htm>

<sup>33</sup> [http://www.joseacontreras.net/direstr/cap92.htm#\\_ftnref3](http://www.joseacontreras.net/direstr/cap92.htm#_ftnref3)

- KONTZ Y O'DONNELL: Es la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados.
- JOEL J. LERNER Y H. A. BAKER: Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión.
- LEONARD J. KASMIER: La guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

Por consiguiente se entiende a la dirección como la función de guiar y supervisar a los subordinados, motivándolos a la unión de esfuerzos para el logro de los objetivos de la empresa, sobre la base de los planes establecidos. Además se pueden destacar aspectos preponderantes en esta función como:

- Guiar
- Vigilar
- Esfuerzo
- Motivación
- Logro de metas

La administración como el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones ínter funcional que permiten a la organización alcanzar sus objetivos, uno de los aspectos que contribuyen con esta finalidad es la dirección.

“La Dirección es un enfoque sistemático hacia una responsabilidad mayor y cada vez más importante de la gerencia general, es decir, relacionar a la empresa con su entorno

estableciendo su posición, de tal manera que garantice su éxito continuo y la proteja de las sorpresas”<sup>34</sup>.

La dirección es un proceso consistente en tomar decisiones estratégicas. Este concepto no sólo se refiere a la toma de decisiones en las cuestiones más importantes con que se enfrenta la organización, sino que también debe asegurarse que la estrategia se ponga en práctica.

Se puede considerar constituida por tres elementos principales, que proporcionan su marco conceptual esta son:

- El análisis estratégico, el cual el estratega trata de comprender la posición estratégica de la empresa, la elección estratégica que tiene que ver con la formación de cursos de acción posible.
- Su evaluación y la elección entre ellos.
- La implantación estratégica que comprende la planificación de aquellas tareas relacionadas con la forma de efectuar la elección estratégica y la dirección de los cambios requeridos.

“La Dirección es un enfoque sistemático para la dirección del cambio estratégico que consiste en establecer el funcionamiento de la empresa, por medio de la planificación de la estrategia y de la capacidad, dar una respuesta estratégica actual a través de la dirección de problemas estratégicos y proporcionar un manejo sistemático de problemas resistencia durante la implantación estratégica”<sup>35</sup>.

---

<sup>34</sup> Wesley Longman, Addison. (1998) “La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial, 2da. Edición, PEARSON, México, Pág. 1

<sup>35</sup> Jonson Genry y Scholes. Kevan (1997). “**Dirección Estratégica, Análisis de la Estrategia de las Organizaciones**, 3ra. Edición, Editora Prentice Hall, España, Pág. 2.

Esta consiste en una acción destinada a mantener de las decisiones de la empresa, de tal modo que eleve a la organización a obtener ventajas competitivas y mejores resultados en el mundo de los negocios.

### **2.3.6 Comunicación**

Cuando se habla de comunicación, se refiere concretamente a las características en que se requiere cierto producto, también se utiliza enfocada a lograr un ambiente de trabajo óptimo que permita al subordinado desarrollar todo su potencial.

La comunicación juega un papel importante dentro de la empresa, de ella depende en gran parte que las actividades se lleven a cabo de manera coordinada en las diferentes áreas de trabajo. La información debe ser proporcionada de manera clara, es necesario contar con sistemas de comunicación que nos permitan tener el mínimo de errores, ya que esto nos trae bajo rendimiento en la producción y la obstaculización de los objetivos de la empresa.

Existen aspectos a considerar para una comunicación efectiva, como por ejemplo:

- La comunicación debe darse en forma clara y sencilla, con términos comúnmente usuales.
- El mensaje debe llegar íntegro, el contenido no debe sufrir cambios, para que el receptor lo reciba como originalmente fue enviado.
- Se debe cuidar que el mensaje sea transmitido en un ambiente de cordialidad, aprovechar el momento propicio para enviarlo.
- La comunicación debe ser lo más precisa posible, ya que cuando se cae en excesos puede ser no interpretada.
- La información se debe adaptar a quien la recibe y no a quien la emite; esto se hace para que el mensaje sea comprendido.

- Se tiene que ir actualizando los sistemas y canales de comunicación, ya que, conforme crece la empresa, se vuelve cada vez más difícil el proceso comunicativo.

#### **2.3.6.1 Formales**

Se dice que existe comunicación formal cuando ésta se origina en la estructura precisamente formal de la empresa. Y puede ser: órdenes, correspondencia, reporte de trabajo; por mencionar algunos.

En la comunicación formal el mensaje se envía, se transmite y se recibe a través de un patrón de autoridad determinado por la jerarquía de la empresa, comúnmente denominado cadena jerárquica.

#### **2.3.6.2 Informales**

La comunicación informal surge de los canales no fijados en la organización, por ejemplo: comentarios, rumores, chismes, etc. Este es conocido como “racimo de uvas”, por su evidente crecimiento y desarrollo casual en cadenas de segmentos formados por los grupos sociales.

#### **2.3.7 Control**

En nuestro país, donde casi la totalidad de las entidades y sus recursos son propiedad social, administradas por las instituciones estatales, la aplicación de sistemas de control en todos sus aspectos es de gran importancia, pues para obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía en la gestión empresarial no se puede ignorar la planeación

Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito.

Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva.

#### **2.3.7.1 Fases**

Cualquiera sea el nivel el control es un proceso cíclico e interactivo el cual está conformado por cuatro fases, las cuales se detallan a continuación:

- *Establecimiento de estándares de desempeño:* Los patrones representan el desempeño deseado. Pueden ser tangibles o intangibles, vagos o específicos, pero siempre relacionados con el resultado que se desea alcanzar. Estos son normas que proporcionan la comprensión de aquello que debe hacerse
- *Evaluación de desempeño:* Esta exige una definición exacta de los que se pretende medir. En caso contrario, el proceso caerá en errores y confusiones. El sistema de control depende de la información inmediata respecto al desempeño, y la unidad de medida y evaluación debe estar de acuerdo con un patrón determinado y estar expresable en tal forma que facilite la comparación entre el desempeño y el patrón de desempeño deseado.
- *Comparación entre el desempeño y el patrón:* Es importante determinar los límites dentro de los cuales puede aceptarse como normal la variación en las actividades ya



que no todas exigen correcciones, sino sólo aquellas que sobrepasan los límites de los patrones y que se determinan errores o desviaciones.

- *Acción correctiva:* El control debe indicar cuándo el desempeño no está de acuerdo con un patrón establecido y cuál es la medida correctiva a adoptar. El objetivo del control es indicar cuándo, cuánto, dónde y cómo debe ejecutarse la corrección. Esta debe tomarse a partir de los datos cuantitativos generados de las anteriores fases del proceso de control.

### **2.3.7.2 Actividades importantes del control**

Las actividades de control son procedimientos que ayudan a asegurarse que las políticas de la dirección se llevan a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que ha determinado y asume la dirección.<sup>36</sup>

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, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos. 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, estas al cumplimiento normativo y así sucesivamente.

- Comparar los resultados con los planes generales.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Comunicar cuales son los medios de medición.

---

<sup>36</sup>[http://www.wikilearning.com/monografia/del\\_control\\_interno\\_a\\_la\\_economia\\_empresarial-componentes\\_del\\_control\\_interno\\_ii/12649-8](http://www.wikilearning.com/monografia/del_control_interno_a_la_economia_empresarial-componentes_del_control_interno_ii/12649-8)

- Transferir datos detallados de forma que muestren las comparaciones y las variaciones.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- Ajustar el control a la luz de los resultados del control.
- A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:
  - Preventivo y correctivos.
  - Manuales automatizados o informáticos.
  - Gerenciales o directivos.

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control y es imprescindible que los directivos conozcan de manera individual cuáles son las que les competen, para ello es preciso una explicación de forma clara de tales funciones.

Las situaciones que se presentan a continuación indican la amplitud que abarca las actividades de control, observándolas en un sentido más general, aunque no constituyen la totalidad de ellas.

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, re-cálculos, análisis de consistencia, pre numeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, etc.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

### **2.3.7.2.1 Informes contables**

El control de desempeño global de la empresa, por lo general, toma la forma de informes contables que constituyen una conclusión de todos los principales hechos de la empresa, como volumen de ventas, de producción, gastos generales, costos, utilidades, utilización del capital, retorno sobre la inversión, entre otros, dentro de una interrelación que varía de una empresa a otra.

Así, la administración a nivel institucional puede saber si la empresa, como un todo, está siendo bien o mal manejada en relación con sus objetivos. En ocasiones, se incluyen pronósticos de ventas y su equivalente en gastos, para tener una idea de costos, de tal manera que se realice una especie de balance proyectado o una proyección de ganancias y pérdidas, para que la administración pueda ponderar el efecto de las actividades departamentales sobre la empresa como un todo, y tomar oportunamente las acciones correctivas.

La contabilidad va más allá del proceso de creación de registros e informes. El objetivo final de la contabilidad es la utilización de esta información, su análisis e interpretación.

Los contadores se preocupan de comprender el significado de las cantidades que obtienen. Buscan la relación que existe entre los eventos comerciales y los resultados financieros; estudian el efecto de diferentes alternativas, por ejemplo la compra o el arriendo de un nuevo edificio; y buscan las tendencias significativas que sugieren lo que puede ocurrir en el futuro.

Si los gerentes, inversionistas, acreedores o empleados gubernamentales van a darle un uso eficaz a la información contable, también deben tener un conocimiento acerca de cómo obtuvieron esas cifras y lo que ellas significan.

Una parte importante de esta comprensión es el reconocimiento claro de las limitaciones de los informes de contabilidad. Un gerente comercial u otra persona que este en

posición de tomar decisiones y que carezca de conocimientos de contabilidad, probablemente no apreciará hasta que punto la información contable se basa en estimativos más que en mediciones precisas y exactas. Los informes contables bien diseñados ofrecen:

- Control.
- Compatibilidad.
- Flexibilidad.
- Relación aceptable de costo / beneficio.

Le da a la administración control sobre las operaciones de la empresa. Los controles internos son los métodos y procedimientos que usa un negocio para autorizar las operaciones, proteger sus activos y asegurar la exactitud de sus registros contables.

Además, cumple con la pauta de compatibilidad cuando opera sin problemas con la estructura, el personal, y las características especiales de un negocio en particular.

Para poder satisfacer adecuadamente sus objetivos, la información contable debe ser comprensible, útil y en ciertos casos se requiere que además la información sea comparable.

La contabilidad es de gran importancia porque todas las empresas tienen la necesidad de llevar un control de sus negociaciones mercantiles y financieras. Así obtendrá mayor productividad y aprovechamiento de su patrimonio. Por otra parte, los servicios aportados por la contabilidad son imprescindibles para obtener información de carácter legal.

La gente que participa en el mundo de los negocios: propietarios, gerentes, banqueros, corredores de bolsa, inversionistas utilizan los términos y los conceptos contables para describir los recursos y las actividades de todo negocio, sea grande o pequeño. Aunque

la contabilidad ha logrado su progreso más notable en el campo de los negocios, la función contable es vital en todas las unidades de nuestra sociedad. Se debe explicar los ingresos y presentar una declaración de renta.

A menudo, se debe proporcionar información contable personal para poder comprar un automóvil o una casa, recibir una beca, obtener una tarjeta de crédito o conseguir un préstamo bancario. Las grandes compañías por acciones son responsables ante sus accionistas, ante las agencias gubernamentales y ante el público. El gobierno, los estados, las ciudades y los centros educativos, deben utilizar la contabilidad como base para controlar los recursos y medir sus logros.

La contabilidad es igualmente esencial para la operación exitosa de un negocio, una universidad, una comunidad, un programa social o una ciudad. Todos los ciudadanos necesitan cierto conocimiento de contabilidad si desean actuar en forma inteligente y aceptar retos que les impone la sociedad. Las personas que reciben los informes contables se denominan usuarios de la información contable.

Un gerente comercial u otra persona que esté en posición de tomar decisiones y que carezca de conocimientos de contabilidad, probablemente no apreciara hasta que punto la información contable se basa en estimativos más que en mediciones precisas y exactas. Sin embargo, los informes contables indican cómo la empresa, en forma de un todo, está alcanzando sus objetivos, indica las desviaciones que se están presenciando y las medidas correctivas a adoptarse.

#### **2.3.7.2.2 Control de pérdidas y ganancias**

Es estado de resultados ofrece una visión resumida de la situación de la empresa en función a sus ganancias o pérdidas en un período determinado. Mediante una comparación con estados anteriores, se pueden verificar las variaciones y detectar las áreas que necesitan atención especial de la administración.

La capacidad de cada una de las partes para alcanzar una determinada ganancia esperada pasa a ser un patrón para medir su desempeño.

Este análisis puede efectuarse recurriendo a varios métodos. Uno de éstos consiste en comparar el estado de resultados presupuestados para un determinado período, con datos reales del mismo período anterior.

### **2.3.7.2.3 Control presupuestal**

La planeación del presupuesto tiene una fase estrictamente de control: el control presupuestal. En general, los presupuestos involucran acciones administrativas que producen resultados observables dentro de determinado periodo contable, como un mes o un año.

El control presupuestal implica planeación y control. La ventaja del proceso presupuestal consiste en que explica los planes futuros y les atribuye valores financieros.

El hecho de que se solicite a los miembros de la empresa en todos los niveles que elaboren sus presupuestos parciales, permite alguna forma de participación y de involucramiento en los negocios de la empresa por parte de su equipo de trabajo.

Los presupuestos generados a partir de esa participación son más fáciles de controlar que los presupuestos que se imponen por determinación superior.

## **2.4 La productividad**

La productividad es el encauzar las acciones en las organizaciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por las empresas.

“Es la relación que existe entre la cantidad total de bienes y servicios que se producen y de los medios que dispone la organización para producirlos”<sup>37</sup>.

“Términos que se refiere al cociente entre la producción y los factores. La productividad aumenta si la misma cantidad de factores genera la misma cantidad de producción. La productividad del trabajo aumenta como consecuencia de una mejora de la tecnología, de las cualificaciones del trabajo o de la intensificación del capital”<sup>38</sup>.

### **2.4.1 Importancia**

La importancia se deriva específicamente a que:

- A mayor productividad, mayores ingresos y rentabilidad percibe la organización.
- Evita el desperdicio de recursos.
- Genera gran rotación de inventarios.

### **2.4.2 Medición de la productividad**

La medición del trabajo especializado es relativamente sencilla, pero se vuelve más difícil, la del trabajo que requiere conocimiento. La medición se la puede realizar en función de las prácticas administrativas bien encaminadas logrando la optimización de recursos.

---

<sup>37</sup> CERTO Samuel (2001), *Administración moderna*, octava edición, Prentice Hall, Colombia, pág. 560

<sup>38</sup> SAMUELSON Paúl, NORDHAUS William (2002), décimo séptima edición, McGraw Hill Interamericana, México, pág. 664

### **2.4.3 Factores internos y externos que afectan a la productividad**

Los factores internos que afectan a la productividad son:

- Mano de obra no calificada.
- Maquinaria obsoleta.
- Ausencia de un proceso administrativo eficiente.
- Falta de capacitación al talento humano.

Mientras que los factores externos que afectan a la productividad son:

- Desestabilización económica y política.
- Cambio constante en el precio de la materia prima e insumos.
- Dificultad en la entrega de materia prima.



## CAPÍTULO III:

### SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Fuente Base de datos de Ficont 2009

Elaborado por: Cecilia Vásquez

#### 3.1. Situación actual.

**UBICACIÓN:** Avenida Quito 1430 y pasaje Aguavil provincia Santo Domingo de los Tsachilas ciudad Santo Domingo de los Colorados.

**Figura No. 5**

**Ubicación Geográfica Ficont**



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: CECILIA VÁSQUEZ

Ficont consultores asociados asesorando a 15 empresas en el Ecuador con su matriz en Santo Domingo de los Tsachilas y con influencias en sus zonas aledañas como Pedro Vicente Maldonado y en Esmeraldas, Quinindé, la Concordia.

Se encuentra con tres asesores contables y una asistente para cumplir con las labores diarias del trabajo por las asignaciones de partidas que se maneja en cada empresa ya que existe días con un índice alto en donde la demanda de personal aumenta, obteniendo un retroceso en los tramites e impuntualidad en entrega de informes económicos, existiendo decremento en los ingresos.

El tiempo en las gestiones relacionadas con la actividad económica de cada cliente se incrementa esto está provocando el no crecimiento en la empresa lo que da como resultado bajas utilidades en periodos que pudieron ser rentables.

### **3.1.1. Reseña histórica.**

Comenzó como una idea entre amigos que siendo todos profesionales aportaron con ideas de querer formar una empresa que preste asesoría en la parte contable, administrativa, financiera y legal de tal manera se crea la escritura de constitución el 02 de febrero del 2006 conformada inicialmente con cuatro socios con un aporte de capital del 25% por cada uno; Teresa Duque, Lilian Duque, Sandra Duque y Cecilia Vásquez, se constituyó como matriz en la ciudad de Esmeraldas porque esta ciudad ofrece la fácil apertura para el ingreso de nuevas empresas y el recurso tiempo había que aprovecharlo al máximo a diferencia de Santo Domingo una ciudad que exige tantos trámites engorrosos para poder constituir una compañía.

En la actualidad el grupo inicial se fragmentó por incompatibilidad de caracteres y por diferencias en el ámbito profesional en donde la parte legal que estaba siendo dirigida por la Doctora Duque se llevó la figura de compañía y a varios clientes potenciales que existieron en su momento, pero no se desistió con el deseo de seguir aportando al

crecimiento empresarial del sector es así que desde el 03 de junio del 2008 se está trabajando con un el Ruc de Cecilia Vásquez siendo una persona natural no obligada a llevar contabilidad.

Existen muchas empresas las cuales confían en el asesoramiento que se realiza y es por ellos que aun estamos en el arduo trabajo de aportar con los conocimientos contables y administrativos que tenemos conjuntamente con el nuevo grupo de trabajo con el que se cuenta.

### **3.1.2 Misión**

No existe una misión detallada.

Asesorar a los clientes con los que contaba a la fecha que eran veinticinco empresas. Ver Anexo N° 1.

### **3.1.3 Visión**

Llegar a conformar legalmente la empresa FICONT S.A

### **3.1.4 Valores corporativos**

1. Confidencialidad con los clientes
2. Respeto a las personas
3. Puntualidad en el servicio
4. Amor al trabajo
5. Atención integral
6. Respeto

## **3.2 Tipos, métodos y técnicas de investigación**

### **3.2.1 Investigación Descriptiva**

En esta investigación se utilizará el diseño descriptivo porque nos permite describir las características del control que han sido utilizados para el manejo de las finanzas con el propósito de dar a conocer los resultados en rentabilidad y apoyados en los elementos que permitirán tener un mejor diseño en el control del sistema financiero. Con la aplicación de esta técnica podremos determinar las necesidades existentes en la empresa y la aplicación que debemos seguir para hacer frente a las oportunidades emergentes y con la disponibilidad de datos de fuentes que ayuden a una mejor descripción del estudio orientada a la identificación de elementos y características del problema.

### **3.2.2 Métodos de Investigación**

Son los procedimientos formulados de una manera lógica a seguir para realizar la investigación del problema.

### **3.2.3 Método de Observación**

Mediante este método nos podremos dar cuenta de cada uno de los rasgos existentes en el objeto de conocimiento.

### **3.2.4 Método Inductivo**

Permitirá obtener los conocimientos básicos del diseño y ayudará a definir técnicas adecuadas para utilizar en cada proceso.

### 3.2.5 Método Deductivo

Este método permitirá determinar aspectos generales de las finanzas y los medios a seguir para lograr un correcto desempeño de las actividades

### 3.2.6 Método Analítico

Con el análisis de cada una de las variables del control financiero y de las técnicas de procedimientos se obtendrá los más eficientes y productivos resultados.

### 3.2.7 Método Estadístico

Es aquel que permite el manejo de la información obtenida en la investigación mediante la tabulación y cuantificación de datos, este método ayudará a la representación de todos los datos que se obtenga en la investigación.

### 3.2.8 Método Sintético

Este método se va a utilizar en toda la revisión de la literatura.

### 3.2.9 Población y Muestra

La población de estudio será la base de clientes de la empresa que según archivos son 35 empresas de la zona y la muestra será tomada en base a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 NPQ}{E^2(N-1) + (Z^2 PQ)}$$

Z= % de Confianza	95%
N= Tamaño De La Población	25
P= Probabilidad de Éxito	50%
Q= Probabilidad de Fracaso	50%
E= Error Máximo Permisible	4%
n= Tamaño de la Muestra	25

Se ha aplicado a los 25 clientes con que cuenta la empresa en el momento de realizar el estudio.

### **3.3 Ficont.**

#### **3.3.1 Servicios que ofrece.**

Asesoría contable, tributaria, financiera y administrativa.

Asesoría Contable:- Las funciones de la asesoría contable que nosotros brindamos son:

- Asesorar permanentemente el diligenciamiento de los documentos fuentes de la contabilidad (comprobantes de egreso, comprobantes de ingreso, facturas, notas de venta, liquidaciones de compra, retenciones, etc.)
- Digitar los documentos contables, supervisar inventarios, conciliar movimientos bancarios, realizar ajustes.
- Revisar la información contable diligenciada con el objeto de que no se presente ninguna inconsistencia.

- Como resultado de los procesos efectuados en el ciclo contable podrán emitirse los siguientes reportes: Presentación y análisis de informes mensuales y acumulados de Balances Generales, Estado de Resultados.

Asesoría Tributaria:- Nuestros servicios de asesoría tributaria se materializan en:

- Cálculo de todos los impuestos y sus declaraciones exigidas por el S.R.I
- Análisis de la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.
- Estudios de los efectos de los impuestos, declaraciones y sus pagos.
- Análisis de los efectos que implican los saldos de las cuentas en materia tributaria y todo efecto, consecuencia y confección de lo relacionado con declaraciones de impuestos tributarios.

Asesoría Administrativa:- El objetivo de la asesoría administrativa es brindar apoyo a nuestros clientes en la toma oportuna de decisiones y el adecuado manejo de su empresa incluyendo análisis a nivel de estructura administrativa considerando para ello la distribución de funciones para cada uno de los puestos laborales de la empresa provocando desarrollo eficiente y eficaz.

Asesoría Financiera :- El objetivo de la consultoría financiera es brindar a nuestros clientes asesoría en el área de las finanzas de su empresa, tal como análisis de los Estados Financieros, Inversiones, rendimientos financieros, entre otras.

## 3.3.2 FODA

**Figura No. 6**  
**FODA Ficont 2008**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se cuenta con un pequeño potencial de clientes fijos de la empresa. Ver Anexo N° 1</li> <li>2. Excelente Recurso Humano capacitado y dispuesto a enfrentar este servicio.</li> <li>3. Instalaciones en óptimas condiciones.</li> <li>4. Equipos con tecnología.</li> <li>5. Apoyo para invertir en activos fijos.</li> <li>6. Experiencia en el campo de tributación y contabilidad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alto porcentaje de clientes que no tienen asesoría en el área.</li> <li>2. Carencia de servicio rápido y eficaz de las asesorías en el medio.</li> <li>3. Falta de atención necesaria a los contribuyentes por parte de quienes les prestan el servicio contable.</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carencia de recursos económicos para solventar nómina</li> <li>2. Deficiencia en búsqueda de nuevos clientes para la empresa.</li> <li>3. Falta de motivación por el personal.</li> <li>4. Inexistencia de un programa contable que agilite el proceso</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que el gobierno preste servicio y asesoría gratuita en lo referente al SRI</li> <li>2. Inestabilidad política</li> </ol>

FUENTE BASE DE DATOS DE FICONT 2008

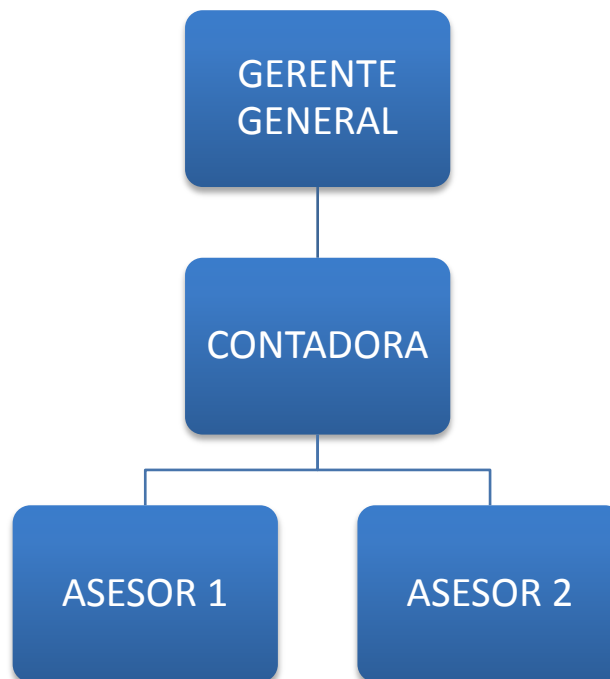
ELABORADO POR: CECILIA VÁSQUEZ



### 3.3.3 Organigrama estructural

La empresa cuenta con un organigrama funcional demasiado sencillo, el cual no es completo para que se cumpla con el proceso administrativo, y se administra de una manera empírica.

**Figura No. 7**  
**Organigrama Administrativo**



FUENTE BASE DE DATOS DE FICONT 2008

ELABORADO POR: CECILIA VÁSQUEZ

### 3.3.4 Modelo de control para ingresos y gastos aplicado en Ficont (Período 2008).

Ver Anexo N° 2



<b>HOJA DE CONTROL DE INGRESOS Y GASTOS</b>				
<b>PERIODO: 2008</b>				
<b>FECHA</b>	<b>DETALLE</b>	<b>INGRESO</b>	<b>EGRESO</b>	<b>SALDO</b>
31-ene	Saldo Anterior mes de Marzo	4560.00		\$ 4,560.00
31-ene	Transporte		20.00	\$ 4,540.00
31-ene	Combustible		30.00	\$ 4,510.00
31-ene	Servicios Contables	1500.00		\$ 6,010.00
31-ene	Correos y envíos		3.57	\$ 6,006.43
31-ene	Mantenimiento Equipo Computo		15.00	\$ 5,991.43
31-ene	Telefonía Celular		16.30	\$ 5,975.13
31-ene	Sueldos y Salarios		480.00	\$ 5,495.13
31-ene	Mantenimiento Edificios		20.00	\$ 5,475.13
31-ene	Telefonía Convencional		20.00	\$ 5,455.13
31-ene	Otros Ingresos	320.00		\$ 5,775.13
31-ene	Gastos Financieros		0.25	\$ 5,774.88
31-ene	caja chica		30.00	\$ 5,744.88
31-ene	compra de formularios		4.80	\$ 5,740.08
31-ene	Refrigerios Locales		6.00	\$ 5,734.08

FUENTE: BASE DE DATOS FICONT 2008

ELABORADO POR: CECILIA VÁSQUEZ

### 3.3.5 Análisis e interpretación de datos de la encuesta realizada a los clientes de Ficont.

La empresa Ficont realizó su encuesta que le ayudó a determinar sus necesidades, con sus 25 clientes principales.

## 1.- ¿Cómo conoció de la empresa?

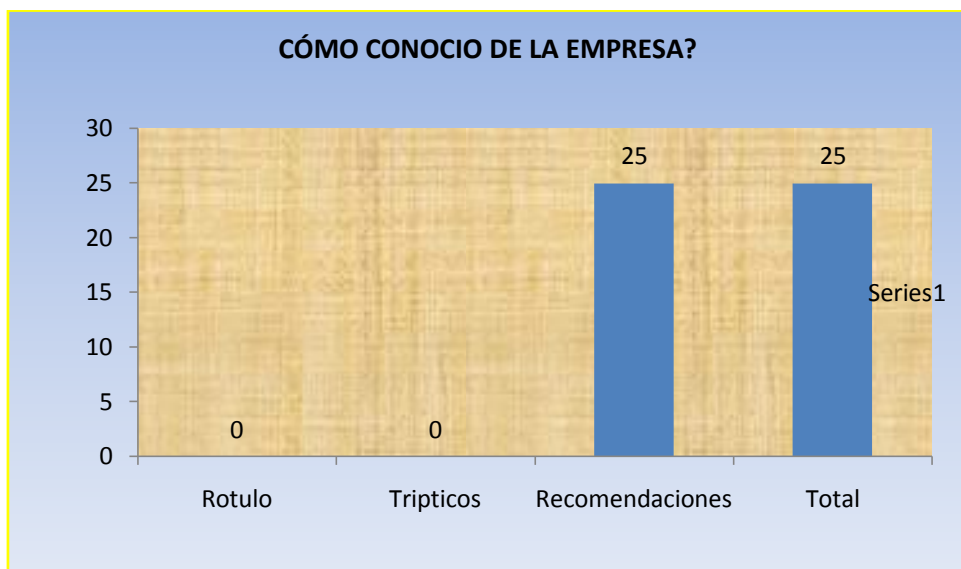
**Tabla N° 1**

<b>Variable</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Rótulo	0	0
Trípticos	0	0
Recomendaciones	25	100
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

FUENTE: ENCUESTA

ELABORADO POR CECILIA VÁSQUEZ

**Gráfica N° 1**



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR CECILIA VÁSQUEZ

## Conclusiones.

El total de los clientes conoció a la empresa por medio de recomendaciones.

## 2.- ¿Hace cuánto tiempo conoce a la empresa?

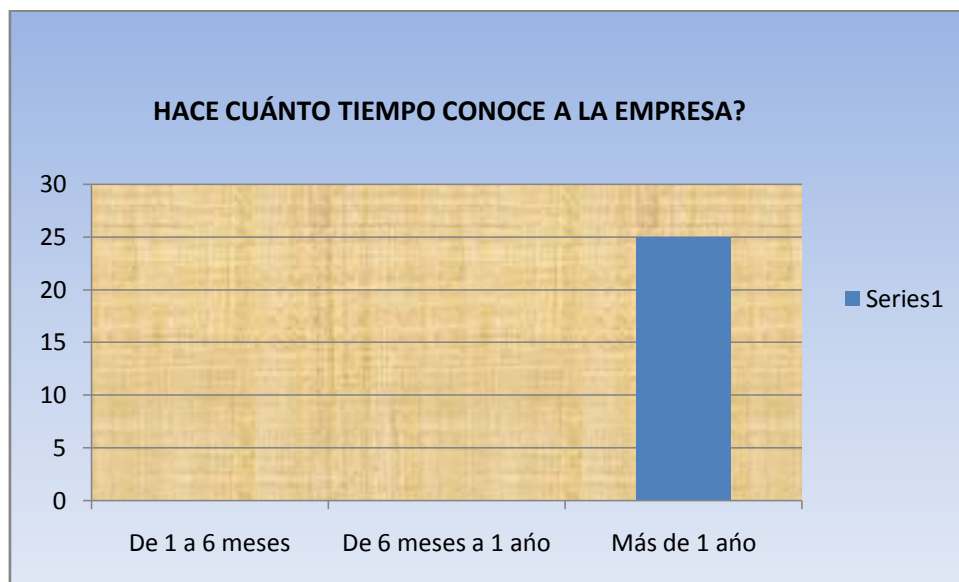
**Tabla N° 2**

<b>Variable</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
De 1 a 6 meses	0	0
De 6 meses a 1 año	0	0
Más de 1 año	25	100
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

FUENTE: ENCUESTA

ELABORADO POR CECILIA VÁSQUEZ

**Gráfica N° 2**



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR CECILIA VÁSQUEZ

## Conclusiones.

Todos los clientes conocen a la empresa por más de un año.

### 3.- ¿Con qué frecuencia demandan los servicios a la empresa?

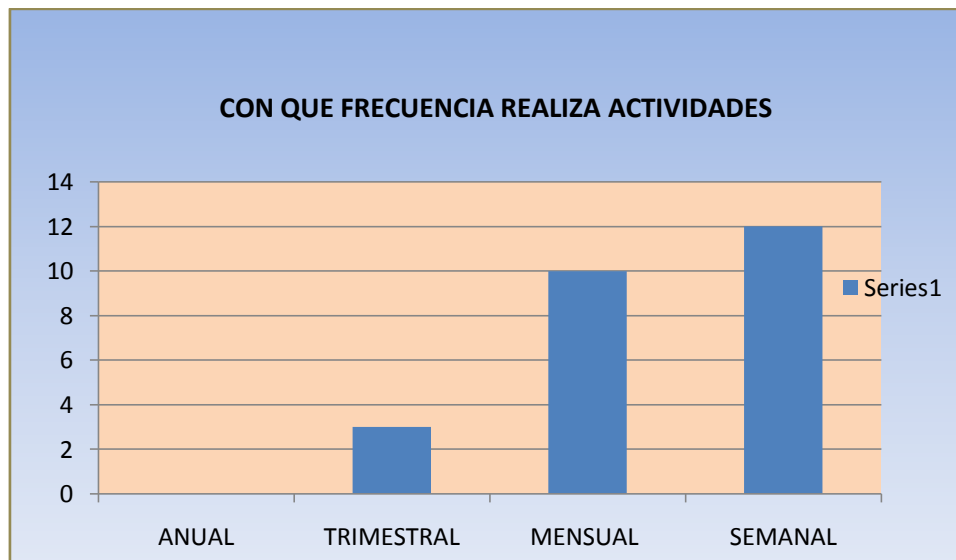
**Tabla N° 3**

Variable	N°	%
Semanal	12	48
Mensual	10	40
Trimestral	3	12
Anual	0	0
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

FUENTE: ENCUESTA

ELABORADO POR CECILIA VÁSQUEZ

**Gráfica N° 3**



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR CECILIA VÁSQUEZ

### Conclusiones.

El 48% de los clientes realizan actividades comerciales semanalmente, el 40% mensualmente, mientras que la diferencia lo realiza trimestralmente.

#### 4.- ¿Considera usted que los precios del servicio son: ?

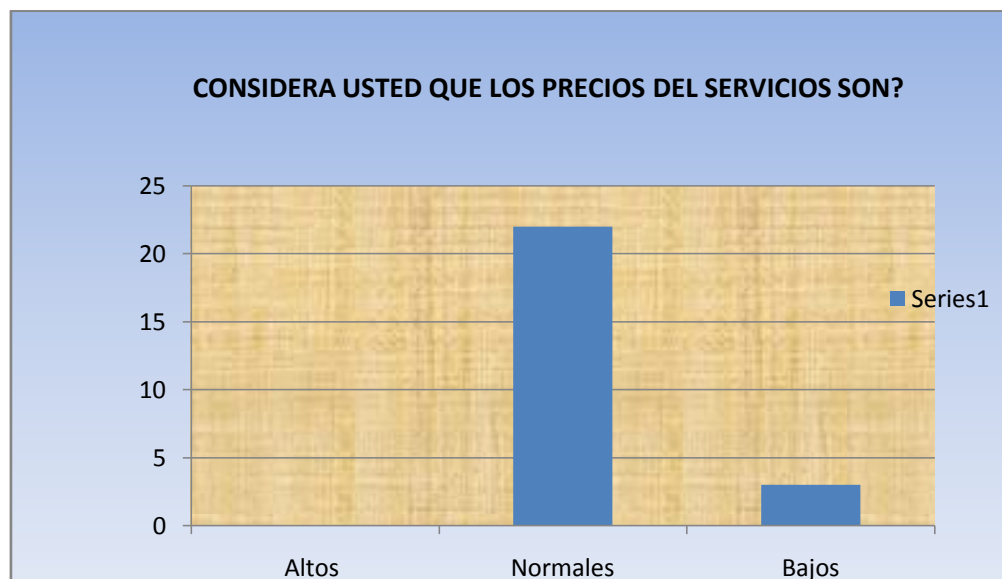
**Tabla N° 4**

<b>Variable</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Altos	0	0
Normales	2	8
Bajos	23	92
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

FUENTE: ENCUESTA

ELABORADO POR CECILIA VÁSQUEZ

**Gráfica N° 4**



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR CECILIA VÁSQUEZ

#### **Conclusiones.**

El 92% de los clientes consideran que los precios por los servicios son bajos, mientras que la diferencia considera que los precios son normales.

### 5.- ¿Qué opinión tiene de los servicios que ofrece la empresa?

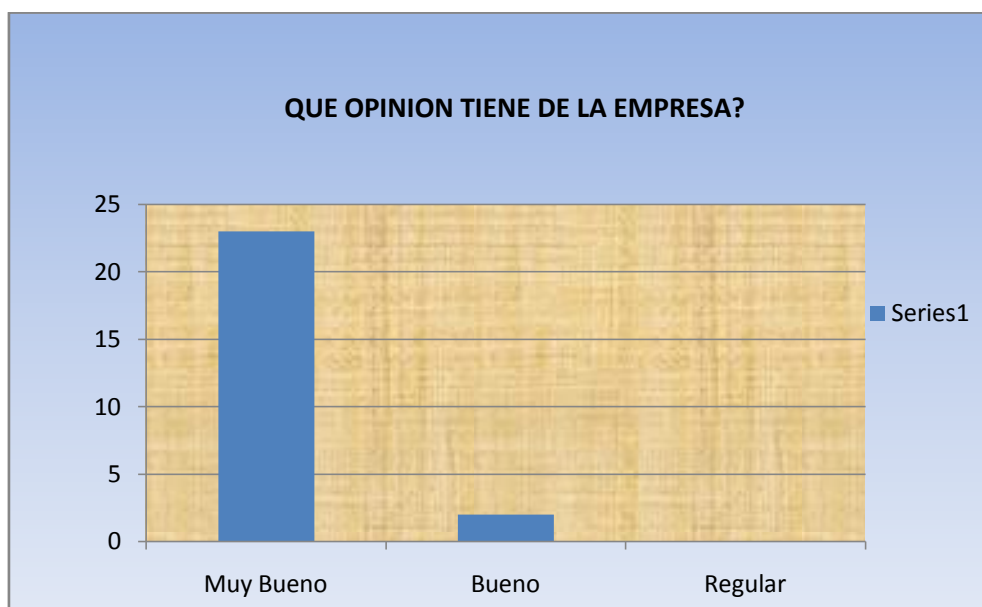
**Tabla N° 5**

Variable	N°	%
Muy bueno	23	92
Bueno	2	8
Regular	0	0
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

FUENTE: ENCUESTA

ELABORADO POR CECILIA VÁSQUEZ

**Gráfica N° 5**



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR CECILIA VÁSQUEZ

### Conclusiones.

El 92% de los clientes opinan que la empresa ofrece servicios de muy buena calidad, mientras tanto que el 2% de los clientes opinan que el servicio de la empresa es sólo bueno.

## 6.- ¿Qué aspectos considera que deberían mejorarse en la empresa?

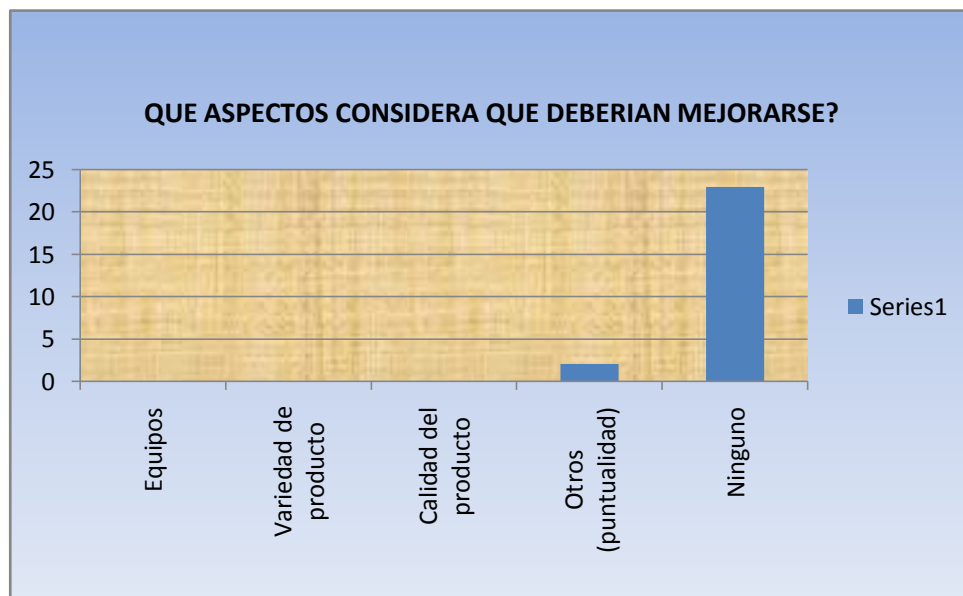
**Tabla N° 6**

Variable	N°	%
Equipos	0	0
Variedad de productos	0	0
Calidad del producto	0	0
Otros (puntualidad)	2	8
Ninguno	23	92
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

FUENTE: ENCUESTA

ELABORADO POR CECILIA VÁSQUEZ

**Gráfica N° 6**



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR CECILIA VÁSQUEZ

### Conclusiones.

El 92% de la empresa considera que la empresa es excelente y no necesita mejoras, mientras que el 8% considera que se debería mejorar la puntualidad de las visitas.



**7.- ¿Qué cree usted que le hace falta a la empresa en su portafolio de productos?**

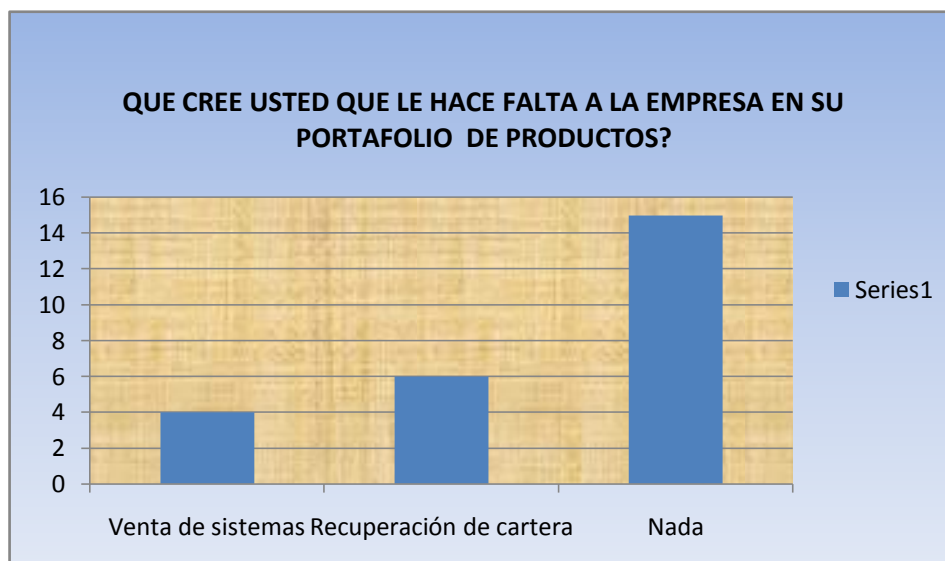
**Tabla N° 7**

<b>Variable</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Venta de sistemas	4	16
Recuperación de cartera	6	24
Nada	15	60
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

FUENTE: ENCUESTA

ELABORADO POR CECILIA VÁSQUEZ

**Gráfica N° 7**



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR CECILIA VÁSQUEZ

El 60% de los clientes creen que a la empresa no le hace falta nada más en su portafolio de productos, mientras que el 24% cree que le hace falta el servicio de recuperación de cartera y el 16% cree que le hace falta la venta de sistemas informáticos.

## 8.- ¿Por qué razón nos eligió?

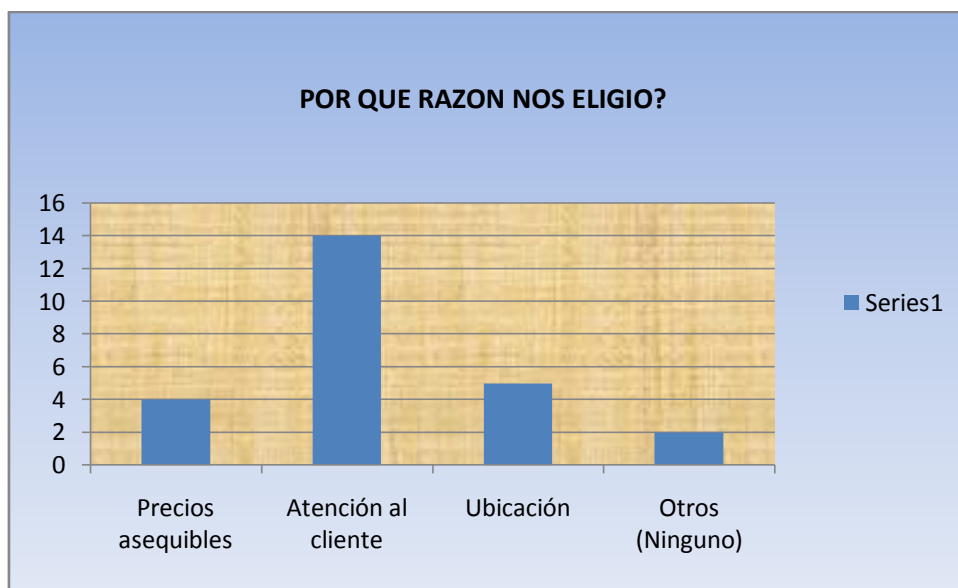
**Tabla N° 8**

Variable	N°	%
Precios asequibles	4	16
Atención al cliente	14	56
Ubicación	5	20
Otros	2	8
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

FUENTE: ENCUESTA

ELABORADO POR CECILIA VÁSQUEZ

**Gráfica N° 8**



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR CECILIA VÁSQUEZ

## Conclusiones.

El 56% de los clientes eligieron a la empresa por la atención al cliente, el 20% eligió por la ubicación, el 16% de los clientes eligieron por lo precios asequibles, mientras que el 8% de los clientes simplemente la eligieron por comodidad.

### **3.3.3 Conclusiones de la encuesta realizada a los clientes de Ficont.**

Según los resultados de la encuesta realizada a los clientes, se puede determinar que los servicios que oferta Ficont son muy buenos, pero hace falta incorporar nuevos servicios al portafolio de productos que oferta la empresa.

Se pudo determinar que los precios que cobra la empresa por los servicios prestados son bajos, motivo por el cual Ficont no cuenta con suficientes ingresos como para poder ampliar sus instalaciones e implementar más personal que colabore en la empresa.

Se confirma que Ficont es una empresa que se ha dado a conocer en la zona por los mismos clientes, ya que por su satisfacción en los servicios ayudan a promocionar a la empresa, además la mayoría de sus clientes realizan actividades comerciales semanalmente por lo que requieren asesoría tributaria, contable y financiera constante.

En definitiva se determina que Ficont debe implementar un sistema de control financiero que aporte a perfeccionar los procesos que se desarrollan en la misma y a obtener un mejor rendimiento financiero de la empresa.

## CAPÍTULO IV

### DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL FINANCIERO A LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FICONT.

Figura No. 8  
Fotografía Instalaciones Ficont



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO.  
ELABORADO POR: CECILIA VÁSQUEZ

#### 4.1 Planificación

Se constituye en el gran referente del quehacer diario es decir, el diseño sobre el cual se debería trabajar.

#### 4.2 Filosofía Institucional

Servir a los contribuyentes principalmente a los de Santo Domingo con la mayor eficiencia y eficacia posible dentro de un marco profesional.

#### **4.2.1 Misión**

Impulsamos procesos de desarrollo y control empresarial que permiten el crecimiento de nuestros clientes y como resultado el de nuestra organización, con base en principios sólidos y desarrollando un acertado trabajo confiable y oportuno, brindando un servicio personalizado y efectivo, en Finanzas, Contabilidad y Tributación.

#### **4.2.1 Visión**

Ser la pionera en la provincia en un periodo de 5 años en el asesoramiento contable, tributario, financiero de los contribuyentes, contando con el mejor recurso humano y la mejor tecnología, con resultados satisfactorios tanto para nuestra organización como para nuestros clientes.

#### **4.2.2 Valores Corporativos.**

**a.- Excelencia.-** Desarrollando soluciones innovadoras "de primera mano", tecnología y servicios que garanticen el éxito la empresa. Luchamos continuamente en el mejoramiento del rendimiento para cumplir con los compromisos adquiridos.

**b.- Responsabilidad Institucional.-** Buscando generar actividades planificadas que desarrolla la organización.

**c.- Trabajo en equipo.-** Tener un equipo exitoso en nuestro personal administrativo mediante la búsqueda de un mejor rendimiento individual y colectivo.

Contribuir activamente a los equipos de trabajo para materializar el potencial de cada persona para que cumplan sus objetivos. Con este trabajo en común se alcanza resultados excelentes en la empresa.

**d.- Lealtad.-** A las personas que dirigen la organización y a los que hacen uso de sus instalaciones, cumpliendo las responsabilidades individuales para fortalecer la imagen institucional.

**e.- Honestidad.-** En llevar a cabo cada una de las actividades sin ningún tipo de inconvenientes y solucionar los problemas de la manera más rápida posible.

**f.- Respeto.-** Hacer el mejor trabajo cuando confiamos los unos a los otros, entre compañeros y dar lo mejor en el lugar de trabajo, cuando se valora las capacidades y contribuciones de cada persona en la empresa y cuando se reconoce que el trabajo es sólo una parte de una vida plena.

**g.- Comunicación fluida.-** Los actores sociales internos y externos están suficientemente informados de la gestión Organizacional, logrando optimizar procesos y consensos entre las personas.

**h.- Integridad y servicio a la sociedad.-** Quienes son los que permiten a Ficont crecer día a día a través de un comportamiento real dentro y fuera de la organización.

**i.- Compromiso.-** Con la Organización, sus políticas y brindando gran servicio a los contribuyentes en general.

**j.- Buena Imagen.-** Proyectada a las personas que son parte de la organización, quienes son también encargadas de dar realce.

**k.- Confianza.-** Que se transmite a través de decisiones acertadas por parte de los encargados de administrar la organización y que se ve reflejado en los resultados tangibles que perciben los socios y personal administrativo.

**l.- Innovación.-** Impulsar los cambios de la empresa, aportando soluciones innovadoras para encontrar mayores beneficios y mejorar el servicio de la empresa.

### **4.3 Objetivos**

#### **4.3.1 Objetivo General**

El objetivo principal de FICONT Consultores Asociados es desarrollar nuestra actividad basándonos en una filosofía de calidad y competitividad que nos lleve a la satisfacción de nuestros clientes, con ello tratamos de ser una de las empresas más modernas y eficaces del sector.

#### **4.3.2 Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos de FICONT Consultores y Asociados son los siguientes:

- a. Lograr eficiencia y eficacia en los servicios que oferta la empresa.
- b. Promocionar los servicios que oferta la empresa.
- c. Generar crecimiento económico, con la captación de nuevos clientes.
- d. Aportar para el desarrollo de la zona, con capacitaciones programadas para los clientes de la empresa.

#### 4.4 Organigrama Estructural Propuesto

**Figura No. 9**  
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



**PROPUESTO POR: CECILIA VÁSQUEZ**  
**ELABORADO POR: CECILIA VÁSQUEZ**



La estructura organizacional define los siguientes niveles de operación cuya misión define:

#### **4.4.1 Nivel Presidencial.**

Supervisión, control, monitoreo y seguimiento del nivel gerencial.

El director general de la empresa se puede llamar también presidente ejecutivo o coordinador. Esta es la persona que tiene responsabilidad directa sobre:

La elaboración del presupuesto.

La generación de ingresos.

Gastos.

Tiene derechos limitados para tomar decisiones sobre grandes gastos.

Asegurar que se guardan registros financieros.

Asegurar que los libros se guardan con precisión.

Asegurar que los informes financieros se producen a tiempo y se distribuyen a las personas adecuadas.

Controlar que las actividades están acordes con los gastos.

Revisar los informes financieros y llamar la atención del personal y de la Gerencia por cualquier problema.

Introducir políticas a niveles más bajos para tratar problemas, como por ejemplo las políticas sobre el uso del teléfono (normalmente aprobadas por la Gerencia o comité financiero).

#### **4.4.2 Nivel Gerencial.**

Es la instancia gobernadora y rectora de la gestión organizacional, que genera políticas institucionales para regular, evaluar y asesorar en función de ellas.

El término Gerencia General se utiliza para abarcar las estructuras directivas de la empresa.

Una de las mayores responsabilidades de la Gerencia es supervisar el control financiero y la responsabilidad de una organización.

Las funciones financieras y responsabilidades de la Gerencia incluyen:

Asegurar que la organización tiene fuentes adecuadas para llevar a cabo sus funciones. Esto no tiene que significar recaudar dinero, pero sí controlar las finanzas detenidamente.

Asegurar que la organización usa bien su tiempo y dinero. La Gerencia tiene que ver que el dinero no se desperdicia o usa para el beneficio de los miembros del personal en lugar de para conseguir los objetivos de la organización.

Supervisar la adquisición y administración de los recursos. La Gerencia tiene que realizar decisiones informadas sobre cómo se gasta el dinero de la organización, especialmente cuando la organización quiere comprar recursos que son costosos.

Asimismo, es responsabilidad de la Gerencia ver que esas fuentes están bien cuidadas. Son parte de los activos de la organización.

La Gerencia tiene que:

Aprobar el presupuesto después de considerarlo.

Aprobar la política del presupuesto que establece los niveles discrecionales.

Aprobar todas las políticas financieras y otras políticas que afecten a las finanzas de la organización.

Revisar los informes financieros mensual y anualmente, centrándose en las desviaciones, balance de ejercicio y extractos del flujo de dinero.

Controlar el progreso de los fondos generados.

Revisar los estados de auditoría.

Revisar el estado de cuentas periódicamente y tomar decisiones sobre las inversiones a largo plazo.

Revisar que los activos, como se listan en el registro de activos, estén de verdad ahí.

#### **4.4.2.1 Equipo Administrativo.**

Normalmente formado por miembros del personal experimentados de la empresa. En esta empresa pequeña estará compuesto por el Director General y el Gerente. La persona con más experiencia del personal normalmente está en el equipo administrativo, a no ser que la organización utilice un servicio financiero y sólo contrate a personal relativamente joven.

Cada miembro del equipo administrativo debe entender los informes financieros. Estos informes se deberían discutir una vez al mes en las reuniones regulares del equipo administrativo. Los miembros del equipo administrativo deben:

Elaborar un presupuesto para su departamento o proyecto.

Controlar los presupuestos según los gastos.

Administrar los presupuestos dentro de unos límites establecidos.

Explicar los informes financieros mensuales al personal de sus departamentos o proyectos.

Aplicar sus mentes a los informes financieros generales de la organización y dárselo a conocer al director general.

Ayudar al director general con la generación de ingresos, con referencia específica de los proyectos o departamentos.

#### **4.4.3 Nivel Financiero.**

Promover, apoyar y garantizar, en el ámbito económico proyectos para generar más recursos, dando seguridad en la custodia monetaria que permita la construcción y el fortalecimiento del equipo en el aspecto económico.

La responsabilidad financiera en la empresa significa:

- Informes financieros regulares para todos aquellos que tienen derecho a saber lo que está haciendo la organización con sus fondos.

- La empresa puede contar con fondos mediante la producción de pruebas de recibos y pagos.
- La empresa puede mostrar el dinero que se ha gastado en los objetivos y en el trabajo particular que se intenta cubrir..
- La empresa toma todas las precauciones necesarias para prevenir la malversación de fondos y para guardar los fondos y registros para luego recuperarlos.
- Con respecto a las funciones y responsabilidades de las distintas partes del control financiero y responsabilidad, hay algunos principios básicos importantes a seguir:

El control de las finanzas debería estar dividido para que una persona no tenga demasiado control o poder sobre el dinero.

Deberá estar claro quién es el responsable de cada tarea o área de actividad.

No deberá haber áreas poco definidas con respecto a quién es el responsable de qué, y no superposiciones que permitan a una persona echarle la culpa al otro y evitar responsabilidades.

Las decisiones financieras se deberán tomar en el nivel adecuado.

El personal deberá tener las habilidades necesarias para llevar a cabo sus funciones y responsabilidades.

Cada uno de por lo menos el nivel medio de administración, incluyendo los miembros de las estructuras directivas, deberá entender los estados financieros y poder realizar un seguimiento. Cualquiera que trabaje directamente en un proyecto o programa debería entender los estados financieros. Si es necesario, forma al personal. Los estados financieros deberán discutirse en el cuerpo directivo y en las reuniones del personal.

#### **4.4.4 Nivel Contable.**

Responsable de mantener todo lo referente al aspecto contable de las transacciones diaria de la entidad.

#### **4.4.3.1 Asesores Contables.**

Vigilante de cada cliente a su cargo, responsable del control interno y contabilidad del mismo con la debida responsabilidad solidaria ante cualquier error, realizar las visitas acordadas con los clientes y respetar la propuesta aceptada por el mismo.

#### **4.4.3.2 Auxiliares Contables.**

Procesar documentos necesarios para la tributación, realizar gestiones que fueren necesarias para el cumplimiento de los servicios prestados por la empresa.

#### **4.4.3.3 Personal.**

Los miembros del personal son normalmente responsables de distintas partes del control financiero diario de una organización. Esta va junto con la división del poder sobre el dinero.

Sin embargo, muchas tareas se llevan a cabo por el contable.

Las tareas del contable incluyen:

Expedir recibos para los fondos recibidos.

Depositar dinero en las cuentas oportunas.

Preparar la solicitud de cheques para pagar.

Asegurar que las cuentas se pagan a tiempo.

Asegurar que el libro de caja o la hoja de cálculo electrónica está completa dentro de un marco temporal acordado al final de cada mes.

Asegurar el control de los activos, artículos varios y material de oficina.

Asegurar que todos los documentos financieros están disponibles para los auditores.

El tipo de tareas a distinguir para un mayor control financiero son la elaboración de los recibos y el depósito de efectivo y la preparación y aprobación de cheques.

Todos los miembros del personal involucrados en las finanzas deben entender la importancia de lo que están haciendo y de realizarlo a tiempo. Suele ayudar construir este tipo de responsabilidad si el personal también ha revisado los extractos mensuales. De esta forma, los entenderán y verán la contribución de su trabajo.

#### **4.4.3.4 Trabajo Social.**

Velar por el bienestar de cada empleado que trabaja en la empresa y responsable del talento humano de la empresa, es decir de la selección del personal.

### **4.5 Sistema de Control a implementarse en las Empresas.**

La implementación de un Sistema de Control en Ficont ayuda como una herramienta que proporciona una introducción para los directivos o los encargados de fiscalizar las finanzas de una organización para que ésta sea responsable económicamente. Es similar a la base de un buen sistema contable, con la importancia de las políticas financieras y de cómo desarrollarlas.

Asimismo, estudia la función de las estructuras clave en el control financiero y en la responsabilidad de los directivos en la elaboración de un presupuesto y el desarrollo de una estrategia financiera.

#### **4.5.1 Principios Básicos.**

Dentro de los principios básicos tenemos la Creación de un sistema contable:

Ficont considera que es necesario un sistema contable ya que la contabilidad es una parte esencial de la administración financiera y de la responsabilidad. Se necesita

entender lo suficiente sobre contabilidad para asegurar que la administración financiera se basa en una información responsable que sea correcta y útil. Los sistemas contables son los que hacen posible realizar un seguimiento de la estrategia financiera para comprobar que está funcionando tanto si la organización es viable económicamente (capaz de sobrevivir) como si el dinero se está invirtiendo correctamente para lograr los objetivos.

Un buen sistema contable hace posible que una organización sea responsable económicamente ante todos los interesados directos.

La contabilidad es el sistema que guarda los registros o libros de todo el dinero que ingresa y gasta la organización.

La importancia que considera Ficont de contar con un sistema de control financiero-contable:

Para que los interesados directos clave puedan entender exactamente cuál es la posición financiera de la organización.

Para que puedas hacer un seguimiento de los ingresos y gastos de tu presupuesto.

Para la responsabilidad y transparencia.

#### **4.5.2 Bases del sistema de control financiero.**

##### **4.5.2.1 Introducción.**

Detallamos varios aspectos que los vamos a considerar en el control para que los libros sean precisos, se necesita:

Una cuenta bancaria exclusiva para pagos de la empresa con un talonario de cheques.

Un sistema de registro diario con recibos y comprobantes de caja.

Un sistema de registro mensual con un libro de caja y un libro de caja para gastos menores (manual o electrónico) para registrar y analizar los ingresos y los gastos.

Un formato para las declaraciones financieras anuales.

Los libros deben registrar:

Los ingresos (entradas): todo el dinero que entra en la organización (de la recaudación de fondos, donaciones, intereses bancarios, subvenciones, suscripciones, ventas y demás). Gastos: todo el dinero que gasta la organización (por ejemplo, en material de papelería, gastos de mantenimiento, alquiler, gastos bancarios, talleres, impresión, transporte, etc.)

Saldo: dinero que queda al final de cada mes.

Toda transacción financiera debe pasar por los siguientes pasos:

1. Se realiza la transacción (se gasta o recibe dinero).
2. Se registra por escrito como prueba de que se ha realizado. Esto podría ser en forma de recibo expedido por ti por el dinero recibido o como un recibo expedido a ti por el proveedor cuando pagas algo. Si pagas con un cheque o te dan un cheque como pago, no podrás expedir ni exigir un recibo. En su lugar, la transacción se registrará en tu cuenta bancaria.
3. Se registra la transacción en un libro de cuentas. Para todo el dinero que se recibe y gasta, este registro estará en el libro de caja (ya sea manual o electrónico).
4. Se hace un resumen de todas las transacciones y se registran en un extracto mensual.
5. Se escribe un resumen de las transacciones anuales en un extracto anual.

Ficont considera que un sistema contable debe proporcionar información que sea:

Relevante (te dice lo que necesitas saber).

Comprensible (lo dice de forma que puedas entenderlo).

Fidedigno (te da información que siempre es correcta).

Completo (te da toda la información que necesitas saber).

Actualizado (te informa de tu posición financiera actual).

Coherente (proporciona información comparable con la información de años anteriores).

Aceptable para el mundo exterior (especialmente para auditores, donantes y gobiernos).

La clave para un sistema contable útil es:

Que sea simple, detallado, lógico, actualizado y registre cada transacción.



### **4.5.3 Marco que aplica Ficont para el Sistema de control Financiero.**

Ficont debe involucrarse en la siguiente determinación de:

Los encabezamientos bajo los que está resumida la información financiera.

La forma de localizar los gastos e ingresos.

Los encabezamientos de los registros financieros se denominan cuadro de cuentas, que serían muy parecidos a los del presupuesto.

Los encabezamientos están codificados y la persona que registra la información financiera sabe el código que tiene que usar para los distintos ingresos y gastos.

#### **4.5.3.1 Electrónico o manual**

Un sistema contable informatizado puede simplificar los procesos de entrada y adición de datos y las hojas electrónicas pueden facilitar la entrada de distintos guiones a la hora de planificar un presupuesto. Así mismo, un sistema electrónico posibilita producir informes variados para cubrir las necesidades de la organización.

#### **4.5.3.2 Registro**

Se propone a Ficont un buen sistema contable y para ello se necesita un buen sistema de registro, que se detalla a continuación

**Para completar un libro de caja (manual o electrónico) necesitas los siguientes documentos:**

Extractos bancarios con fecha de orden.

Recibos de depósitos con fecha de ingreso.

Solicitud de cheques, con su número de orden y: o Una factura, o El cheque pagado, o

Otros documentos relevantes como un bono de viaje.

Recibos de caja en libros mecanografiados prenumerados. Los libros de recibos actuales y usados deberían guardarse en lugar seguro.

Un libro de caja es un registro del dinero que entra o sale de una organización ordenado por fechas. Esto incluye dinero en metálico y transacciones bancarias.

**Para completar un libro de caja para gastos menores, necesitas lo siguiente:**

Comprobantes de gastos menores con su número de orden y el recibo de compra.

También necesitas:

Un registro del capital con una descripción detallada de cada uno (p. ej. ordenadores, fotocopias, ventiladores, muebles). Un capital es un artículo grande o caro propiedad de una organización.

Un archivo de subvenciones, en orden alfabético, con un apartado para cada subvención y dentro de cada uno, apartados para presupuestos, contratos, cartas, etc.

**4.5.5 Políticas financieras de control.**

Una política financiera no es un documento legal, es un acuerdo basado en los principios o directrices de un área de actividad clave de una organización. Una política expresa cómo va la organización sobre su trabajo y cómo lo dirige. Una buena política financiera:

Es justa.

Reúne los requisitos legales.

Es completa: cubre todas las situaciones probables.

Es realista y puede ponerse en práctica.

Se propone a Ficont aplicar las siguientes políticas financieras:

- Todo acto, contrato o documento que implique obligación o derecho inmediato o eventual para la empresa deberá ser registrado en la contabilidad.
- Toda operación susceptible de registro, deberá contar con el soporte documental correspondiente.
- La información financiera se debe clasificar en base a su naturaleza, por lo cual deberá quedar integrada en los siguientes rubros: activo, pasivo, patrimonio, ingresos, costos y gastos.
- El registro de las operaciones y la preparación de los informes financieros, se deberán llevar a cabo considerando: los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, las Normas Internacionales de Información Financiera, así como los criterios y lineamientos emitidos por la misma empresa.
- Las conciliaciones bancarias, deberán realizarse mensualmente por el personal del Departamento Financiero.
- Periódicamente se deberá revisar el catálogo de cuentas vigente a fin de actualizarlo.
- Cuando se cree una nueva cuenta de registro, se deberá de elaborar la guía contabilizadora correspondiente.
- La documentación soporte de la contabilidad de un ejercicio terminado, permanecerá temporalmente en el archivo pasivo del Departamento Financiero, hasta que se dictaminen los Estados Financieros de dicho ejercicio.
- Los Estados Financieros deberán ser emitidos en los diez primeros días hábiles siguientes al período inmediato anterior.

- Mensualmente, se deberá de proporcionar a las áreas operativas los auxiliares de registro que les correspondan para efectos de validación y conciliación de las operaciones registradas en el período.

#### **4.5.6 Procedimientos de Control del Sistema Financiero**

##### **4.5.6.1 Propuesta de Registro de libros**

Aquí propongo una lista de control para las actividades contables que necesitan realizarse:

Diariamente.

Mensualmente.

Anualmente.

Asimismo, nos centramos en el sistema como una fuente de información para proporcionar una administración y dirección con una herramienta para utilizar los libros. No es parte del trabajo trazar las actividades, pero para mantener el control financiero y ser responsable de las finanzas de la empresa, se debe saber lo que está involucrado.

##### **4.5.6.1.1 Diariamente**

Las tareas contables que necesitan realizarse diariamente son:

- Controlar los recibos del dinero recibido.
- Mantener un sistema de dinero para gastos menores con sus comprobantes correspondientes.
- Realizar operaciones bancarias: depositar el dinero que se ha ingresado.
- Expedir cheques basados en impresos de solicitud de cheques.

#### **4.5.6.1.2 Mensualmente**

Las tareas contables que necesitan realizarse mensualmente son:

##### **Dinero para gastos menores**

- Un programa de dinero para gastos menores que indique los gastos por categorías.
- El programa se realiza usando la información de los comprobantes de los gastos menores.
- Se cuenta el dinero de caja.
- Se «repone» el dinero de caja hasta la cantidad indicada por los directivos mediante un cheque.
- Se reponen los comprobantes y documentación oportuna.

##### **Cuenta actual**

- Se crea un programa de recibos y pagos.
- Se expiden cheques mensuales según los requisitos y se envían a las firmas autorizadas con la documentación de apoyo. Se rellena la documentación.

##### **Informe**

- Se producen informes de administración. Esto incluye: o Informes de desviación que muestren la diferencia entre los ingresos y gastos actuales y los ingresos y gastos presupuestados, o Preparación de previsión de fondos.

##### **Conciliaciones bancarias**

- Se reconcilia el extracto bancario con el talonario de cheques y se realizan los ajustes oportunos.
- Cuando se realiza la conciliación bancaria, revisas el extracto del banco y te aseguras de que el libro de caja muestre el mismo saldo. El libro de caja tiene que estar por delante del extracto bancario ya que puede que alguien no haya cobrado aún los cheques que se le hicieron. El extracto bancario también debe reflejar los cargos, que

necesitas añadirlos a tu libro de caja. Las reconciliaciones bancarias presenta los siguientes datos:

Saldo en el extracto bancario: \_\_\_\_\_

Cheques menores pendientes: \_\_\_\_\_

Cheques mayores pendientes: \_\_\_\_\_

Saldo real: \_\_\_\_\_

- El saldo real debería ser el mismo que el de tu chequera a final de mes.
- Para realizar tu conciliación bancaria necesitas el resguardo de los ingresos, que son parte del registro contable.

#### **4.5.6.1.3 Anualmente**

Las tareas contables que se necesitan realizar anualmente son:

- Preparación de un balance financiero con todos los ingresos, gastos y saldos de ese año.
- Organización de una auditoría independiente si fuere necesario.
- Preparación de un balance del ejercicio.

#### **4.5.6.2 Procedimientos para la codificación de cuentas.**

El ciclo contable está compuesto por una serie de pasos que el personal del departamento de contabilidad de una entidad llevará a cabo, con el propósito de cumplir con la responsabilidad de validar informaciones, registrarlas en los diferentes libros y posteriormente presentar de forma resumida los estados financieros básicos o secundarios requeridos tanto por la gerencia como por los entes externos facultados para ello.

Para lograr lo antes expuesto, el departamento de contabilidad de la Empresa Ficont, codificará las transacciones llevadas a cabo durante su proceso operativo, conforme el presente procedimiento.

### **Objetivo**

Lograr que todas las transacciones ejecutadas por la Empresa Ficont, sean codificadas previo a su registro, aplicando para ello los instrumentos de control requeridos.

### **Área responsable de la aplicación**

Departamento de Contabilidad.

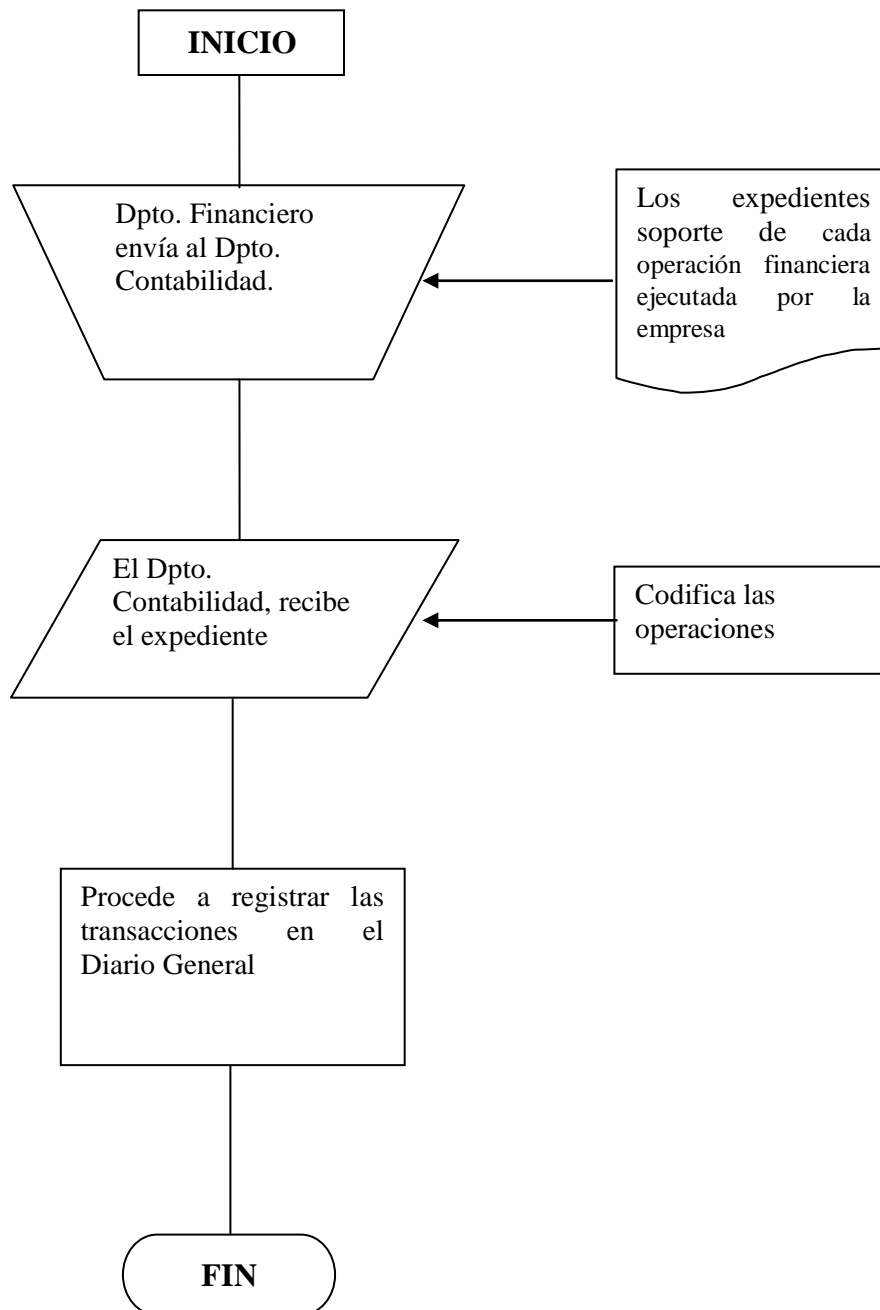
### **Cuando se codifica una transacción**

En el momento de reconocer la obligación o el derecho adquirido y cuando se recibe o aplica efectivo.

### **Pasos relacionados.**

- 1 El Departamento Financiero envía todos los días al Departamento de Contabilidad, los expedientes soporte de cada operación financiera ejecutada por la empresa.
- 2 El encargado de contabilidad o el analista que éste asigne, recibe el expediente citado en el paso No. 1, y procede de la forma siguiente:
- 3 Codifica las operaciones de gasto conforme lo indica el manual de clasificadores presupuestarios.
- 4 Codifica las operaciones que inciden en el activo, pasivo y capital o patrimonio, conforme el catalogo de cuentas de la contabilidad automatizada.
- 5 Concluidas las acciones (a) y (b) del paso No. 2, el encargado de contabilidad o el analista autorizado, procede a registrar las transacciones en el Diario General, para lo que aplicará el procedimiento que rige el ciclo contable.
- 6 Fin del procedimiento.

#### 4.5.6.2.1 Flujograma para la codificación de cuentas.





#### **4.5.6.3. Procedimientos para la elaboración de los Estados Financieros.**

Crear la base para que el personal del Departamento de Contabilidad de la empresa, elabore con calidad y oportunidad los estados financieros que en cada caso requerirán los organismos fiscalizadores externos.

##### **Tipo de estados**

Los estados financieros que elaborará el Departamento de Contabilidad, son los siguientes:

- a) Estado de Situación Financiera,
- b) Estado de Resultados,
- c) Estado de Flujo de Efectivo
- d) Ejecución Presupuestaria, y
- e) Cualquier otro estado secundario que permitan las circunstancias.

##### **Periodos para el que registrarán**

La Empresa Ficont elaborará estados financieros para los periodos siguientes:

- a) Mensuales, y
- b) Anuales, ambos con información acumulada.

##### **Fecha de elaboración**

Los estados financieros mensuales se elaborarán durante el transcurso de los primeros siete (7) días calendarios de cada mes siguiente al mes de la ejecución; mientras que los anuales serán terminados durante los primeros quince (15) días laborables del mes de enero de cada año.

##### **Área responsable de su elaboración**

Departamento de Contabilidad.

##### **Quienes firmarán**

El Jefe Administrativo y el encargado de contabilidad.

**Quienes lo revisarán**

- a) El Jefe Financiero

**Ejemplares que lo integrarán**

El Departamento de Contabilidad pondrá el cuidado necesario a los fines de que estos estados estén integrados de un (1) original y dos (2) copias.

**Distribución de los ejemplares**

- a) La Presidencia
- b) Copia al Departamento Financiero,
- c) Copia a Contabilidad.

**Pasos relacionados****Ejecución Presupuestaria**

1. El encargado de contabilidad, al cierre de cada mes, extraerá la información registrada en el diario general, mayores generales y en los correspondientes auxiliares, las que resumirá conforme el formato estructurado por la Cámara de Cuentas.
2. Concluido el paso No. 1, contabilidad verificará que tanto la codificación de cuentas como su descripción, sean coincidentes con el Manual de Clasificadores Presupuestarios.
3. El encargado de contabilidad pondrá el cuidado necesario para que el informe de ejecución presupuestaria registre cada dólar utilizado a la fecha.
4. Concluido los pasos 1, 2 y 3, el encargado de contabilidad enviará dicho informe al Departamento Financiero, a fin de que sea revisado y rubricado; esta lo devolverá posteriormente a contabilidad. Cualquier novedad encontrada se lo realizará por medio del formulario de control de información financiera.
5. Contabilidad recibe la ejecución presupuestaria devuelta por el Departamento Financiero. Si existen observaciones las analiza y reinicia el proceso.
6. Contabilidad elabora la carta para remitir a la diferentes Instituciones que soliciten la ejecución presupuestaria de la Empresa Ficont, la cual envía al despacho de la Presidencia.

7. El Presidente examina el informe de ejecución. Si existen observaciones, devuelve el expediente a contabilidad. Si no hay observaciones, firma la carta de remisión y envía dicho expediente a la, del que se archiva constancia en original del cumplimiento del deber.
8. Fin del procedimiento.

**Formulario para el control de la información financiera bajo custodia del Departamento de Contabilidad.**

\_\_\_ De \_\_\_\_\_ 2010.

Solicitada por: \_\_\_\_\_,

Posición: \_\_\_\_\_,

Área: \_\_\_\_\_.

Objetivo de la solicitud: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

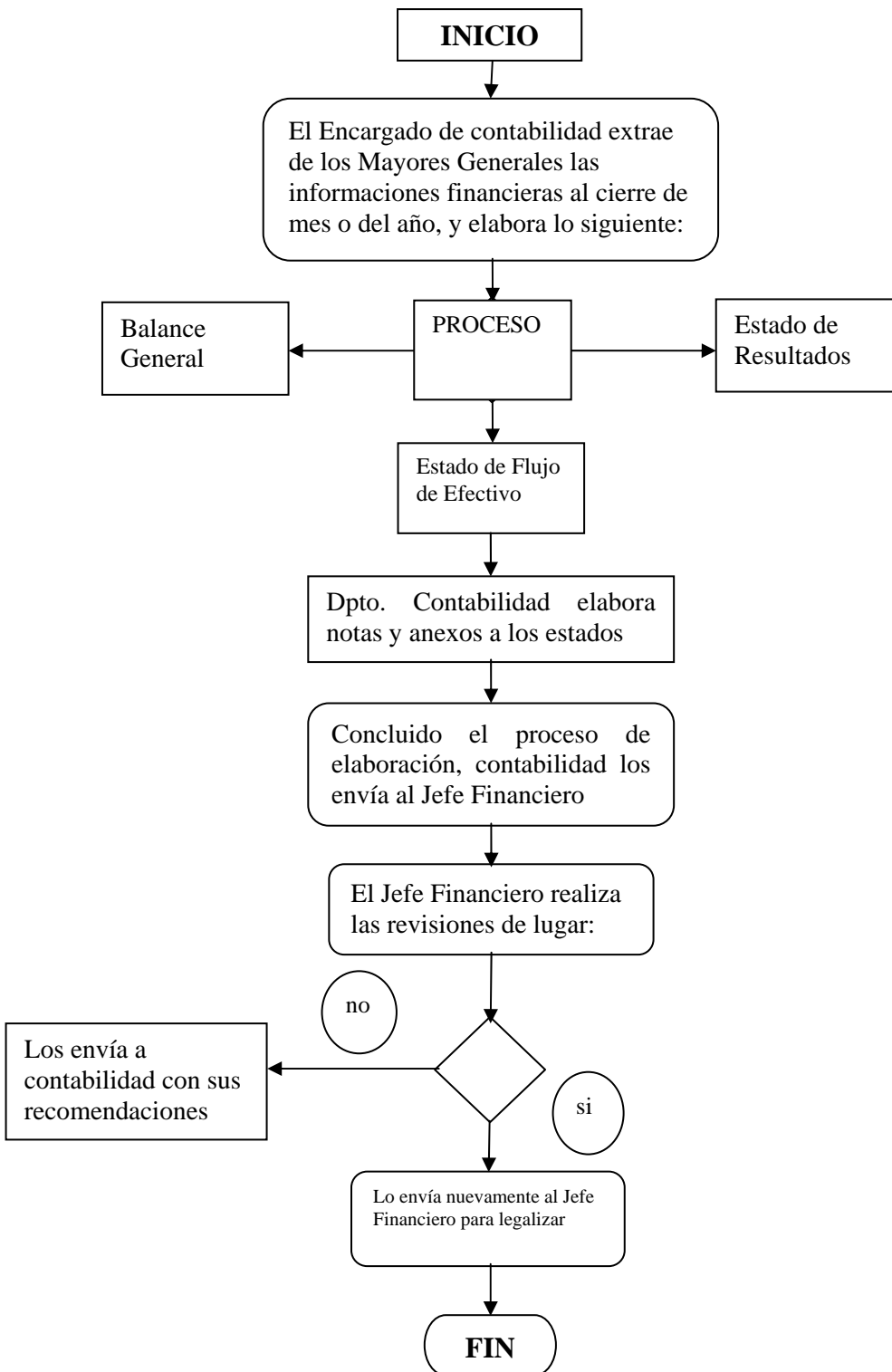
**Descripción**

Tipo de información	Detalle	Observaciones

\_\_\_\_\_  
Recibida por

\_\_\_\_\_  
Responsable o custodio.

#### 4.5.6.3.1 Flujograma para la elaboración de los estados financiero



### **Descripción del Flujograma procedimiento para la elaboración de los estados financieros.**

1. El encargado del departamento de contabilidad extraerá, al cierre de cada mes, la información contenida en los mayores generales utilizados para resumir las partidas surgidas de las operaciones financieras ejecutadas por la empresa, durante el transcurso del año, con cuyos resultados procederá a elaborar los estados financieros siguientes:
  - a. Estado de Resultados,
  - b. Estado de Flujo de Efectivo,
  - c. Estado de Situación o Balance General, y
  - d. Cualquier otro estado e informe exigido por órgano competente.
2. El encargado de contabilidad, elaborará toda nota o anexo que requiere una explicación o demostración de su composición, con lo que despejaría cualquier duda o interrogante sobre la razonabilidad de las partidas ahí mostradas.
3. Para la elaboración de los estados financieros, el encargado de contabilidad aplicará el contenido de las NIIF.
4. Concluido el paso No. 3, el encargado del departamento de contabilidad enviará dichos estados al Director Administrativo y Financiero, a los fines de revisión.
5. El Director Administrativo y Financiero procede a revisar los estados. Si existen observaciones las notificará a contabilidad.
6. El encargado de contabilidad elabora la carta para remitir, los estados financieros de la empresa, a la firma del Director General. Luego distribuye los ejemplares conforme este procedimiento y verifica que la entidad conserve una copia en donde conste la recepción por parte de la Institución que lo reciba.
7. Fin del procedimiento.

#### 4.5.6.3.2 Modelo de Estados Financieros para Ficont.

Propuesta 2010.



#### ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

	<b>Ingresos Operacionales</b>		<b>\$ 141,600.00</b>
4.1.1.001.	INGRESOS SERVICIOS CONTABLES	\$	138,000.00
4.1.1.001.101.06	OTROS INGRESOS	\$	3,600.00
	<b>(-) Gastos Operacionales</b>		
5.3.2.001.100	SUELDOS Y SALARIOS	\$	10,080.00
5.3.2.001.106	MANT. EQUIPO DE COMPUTO	\$	600.00
5.3.2.001.117	GASTOS ATENCIÓN CLIENTES	\$	720.00
5.3.2.001.124	SERVICIOS OCACIONALES	\$	110.00
5.3.2.001.129	COMBUSTIBLES	\$	480.00
5.3.2.001.905	MANTENIMIENTO DE OFICIA	\$	432.00
5.4.1.001.107	CONSUMO LUZ	\$	420.00
5.4.1.001.108	CONSUMO DE TELÉFONO	\$	744.00
5.4.1.001.111	ARRIENDO DE LOCAL	\$	3,600.00
5.4.1.001.121	FORMULARIOS	\$	300.00
5.4.1.001.126	CORREOS Y ENVÍOS	\$	72.00
5.4.1.001.134	GASTO INTERNET	\$	780.00
5.4.1.001.139	MOVILIZACIÓN	\$	720.00
5.4.1.001.200	GASTOS VARIOS	\$	1,000.00
5.6.1.001.050	OTROS INTERESES	\$	192.00
5.6.1.001.060	SERVICIOS BANCARIOS - CAJERO	\$	50.00
	<b>Total Gastos Operacionales</b>		<b>20300</b>
	<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>\$ 121,300.00</b>

GERENTE

CONTADORA

# FICONT

Consultores A asociados

## BALANCE GENERAL PROYECTADO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

1.1	<b>ACTIVOS</b>					<b>PASIVOS</b>			
1,1,1	<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>					2.2	<b>PASIVO CORTO PLAZO</b>		
1,1,1,1	<b>Disponible</b>		88000.00			2,2,1	<b>Obligaciones</b>	20000.00	
1,1,1,01	Caja Bancos	20000.00				2,2,1,1	Cuentas por Pagar	20000.00	
1,1,1,13	Cuentas por Cobrar	25000.00					<b>Total Pasivo a Largo Plazo</b>		<b>20000.00</b>
1,1,1,15	Inversiones	43000.00							
	<b>Total Activo Corriente</b>		<b>88000.00</b>				<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>20000.00</b>
1.2	<b>ACTIVO FIJO</b>					3	<b>PATRIMONIO</b>	101170.00	
1.3	<b>Depreciable</b>		33170.00			3.1	Capital	222470.00	
1,3,04	Muebles y Enseres	3000.00						-	
1,3,05	Propiedad, Planta y Equipo	10000.00				4.4	Utilidad del Ejercicio	121300.00	
1,3,06	Equipo de Computación	5000.00					<b>Total Patrimonio</b>		<b>101170.00</b>
1,3,07	Vehículos	18500.00							
1,3,09	Depreciación Acumulada	-3330.00							
	<b>Total Activo Fijo</b>		<b>33170.00</b>						
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>121170.00</b>				<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>121170.00</b>

GERENTE

CONTADOR

#### **4.6 Proceso de selección de clientes.**

Ficont propone los siguientes pasos para la selección de nuevos clientes:

1. Conocimiento e identificación de las necesidades generales de la empresa-cliente.
2. Descripción de las características y giro de la empresa.
3. Entrevista y presentación con el responsable de la empresa para poner en su conocimiento los objetivos de nuestros servicios.
4. Presentación de nuestra propuesta para la empresa.
5. Negociación.

#### **4.7 Proceso de selección de personal.**

Para lograr empresas que permitan inyectar una mejor economía en nuestro país, es necesario contar con gente capacitada, y con habilidades, y deseos de lograr los objetivos de la organización a la cual pertenecen.

Mediante el proceso de selección propuesto se podrá contar con la seguridad de que se va a contratar al personal adecuado para lograr el éxito. Esta seguridad se logra aplicando cada uno de los pasos del proceso de selección, adecuadamente, obteniendo así a la persona idónea para desempeñar con éxito las funciones de un puesto determinado.

A continuación nos enfocaremos a definir el proceso de selección de personal.

##### **4.7.1 Definición del proceso de selección.**

“El proceso de selección es una secuencia de pasos a realizar, con la finalidad de obtener aquella persona que reúna aquellos requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto.



Dichos pasos deben llevarse al pie de la letra con el fin de evitar errores al momento de realizarse, puesto que si se omite un paso se corre el riesgo de no obtener el éxito deseado al momento de realizarlo.

#### **4.7.2 Objetivo y sus elementos esenciales del proceso de selección.**

El objetivo que persigue el proceso de selección es encontrar aquella persona que reúna los requisitos para el perfil del puesto.

Para facilitar el objetivo del proceso de selección es necesario tomar en cuenta 3 elementos. El primero de ellos lo constituye la información que se obtiene al realizar el análisis de puesto, la cual permite conocer de una manera más profunda el perfil deseado; pero también es necesario analizar las necesidades futuras que tiene una organización en cuanto empleados se refiere y como tercer elemento distinguir las habilidades que necesita un puesto.

#### **4.7.3 Pasos del proceso de selección.**

El proceso de selección cuenta con una serie de pasos a realizar, pero nosotros sólo vamos a considerar **12** al momento de realizar dicho proceso. Estos son:

1. Puesto vacante.
2. Requisición.
3. Análisis de puesto.
4. Reclutamiento.
5. Solicitud de empleo.

6. Entrevista.
7. Informe de la entrevista.
8. Pruebas de idoneidad o psicológicas.
9. Pruebas de trabajo.
10. Estudio socioeconómico.
11. Contratación.
12. Control del proceso de selección.

Para que el proceso de selección se realice con éxito se debe llevar a cabo una serie de pasos a seguir en un orden lógico que se encuentran interrelacionados.

### **1. Puesto vacante.**

Siempre cuando se realice el proceso de selección debe iniciar con un puesto vacante, el cual no es ocupado por nadie.

### **2. Requisición.**

Una vez que se cuenta con un puesto vacante es necesario dar a conocer la existencia de este, la cual se da por medio de la requisición que es realizada por el jefe inmediato que solicita el puesto y, posteriormente, es enviado al encargado de realizar el proceso de selección.

### **3. Análisis de puesto.**

El análisis de puesto constituye es esencial para lograr el objetivo del proceso de selección. Éste es una herramienta necesaria que se debe de tomar en cuenta puesto que con él se obtiene el perfil, habilidades y demás que requiere el puesto para ser desempeñado de manera efectiva.

#### **4. Reclutamiento.**

El reclutamiento es un medio o técnica utilizado propuesto por la empresa para obtener a candidatos que estén acordes con el perfil que la empresa desea.

- **El reclutamiento puede ser interno o externo.**

##### **a. Reclutamiento interno.**

Definimos al reclutamiento interno como el medio para conseguir a posibles candidatos, pero dentro de la misma.

Las formas en que se presenta éste son: bolsa de trabajo interna, amigos, parientes, entre otros.

##### **b. Reclutamiento Externo.**

Esta técnica se utiliza una vez que se realiza el Reclutamiento Interno y no se encontró a la persona indicada. Se pasa a éste para buscar candidatos ajenos a la organización, publicando en el periódico el puesto vacante con el perfil del personal requerido.

#### **5. Solicitud de empleo.**

La solicitud de empleo permite que el aspirante tenga una mayor cercanía con la empresa, pero sucede lo mismo con la empresa. Este es un formato establecido por la empresa, pero básicamente contiene los datos generales del aspirante, el sueldo que aspira, trabajos anteriores, dirección, entre otros más.

#### **6. Entrevista.**

Una vez que se cuenta con un número determinado de solicitudes, se escoge aquellos que estén lo más cercanamente posible a reunir los requisitos indispensables para el puesto. Posteriormente se pasa a la entrevista.

La entrevista es un recurso del que se basa la empresa para conocer más datos relevantes sobre el candidato sobre una serie de preguntas que se le hacen a la persona que solicita el puesto.

Se planteará una entrevista mixta donde se cuenta con preguntas ya elaboradas de acuerdo al puesto vacante y se podrán anexar nuevas preguntas al momento de llevarse a cabo la entrevista, permitiendo así, mayor libertad al entrevistado y entrevistador y, por lo tanto, es lo que da mayores resultados.

### **7. Informe de la entrevista.**

Ya realizadas las entrevistas correspondientes es necesario proceder a un informe de ello con el objetivo de no emitir información dada por el candidato.

Básicamente el informe contendrá: apariencia personal, condiciones físicas, deseo que presenta y muchos más.

También es necesario que en ese mismo reporte dé una autoevaluación del entrevistador, puesto que la actitud que presentó éste será factor que marque el transcurso de la entrevista.

### **8. Pruebas de idoneidad o psicológicas.**

Existen diferentes tipos de prueba psicológicas que se pueden aplicar a los solicitantes, pero en definitiva todas ellas se utilizan para medir las habilidades y capacidades con las que cuenta.

### **Los Tipos de test propuestos para la selección de personal.**

#### **Test de creatividad**

La creatividad encuentra hoy sus aplicaciones en los ámbitos más diversos. Es utilizada tanto en técnicas de perfeccionamiento, como en métodos de investigación para llegar a soluciones o a descubrimientos.

### **La batería de test de Guilford**

Esta prueba se encarga de medir el pensamiento divergente. Se caracteriza por preguntas que evalúan al individuo a través de la categorización de palabras pertenecientes a una clase determinada. Por ejemplo: cosas que arden (gasolina, acpm, etc.).

De igual forma, se pide escribir oraciones de cuatro palabras, que comiencen por una letra determinada; enumerar toda clase de usos para un objeto específico como, por ejemplo, una lata de gaseosa: candelabro, florero, cortador de galletas, alcancía, etc. Por último, se solicita escribir títulos de cuentos cortos, realizar esquema de todos los objetos reconocibles que se observan en una página llena de figuras, así como identificar toda clase de figuras geométricas.

A continuación veremos una lista de los diferentes factores que se miden en este tipo de pruebas:

- Fluidez verbal: se le pide al sujeto que escriba el mayor número de palabras que terminen por un sufijo dado, más el máximo de palabras que contengan todas la misma letra (test de las palabras), y una lista de palabras que empiecen todas por las mismas letras (test de sufijos). El tiempo está limitado a 10 minutos.
- Fluidez de ideas: se le pide al sujeto que de la lista más larga de los usos de un objeto, como por ejemplo, todo lo que es posible hacer con un ladrillo, o bien todas las consecuencias considerables de un suceso improbable.
- Flexibilidad espontánea: todas las respuestas dadas en las pruebas de usos posibles de objetos serán clasificadas según diferentes categorías.
- Fluidez de asociación: el sujeto debe buscar el mayor número de sinónimos de una lista de palabras (test de asociación controlada) y completar las frases de comparación a las cuales les falta un adjetivo.

- **Fluidez de expresión:** el candidato deberá organizar frases de cuatro palabras, buscando palabras que comiencen por la primera letra. Por ejemplo, al candidato se le presenta las siguientes letras "P...C...U...L...": las posibles respuestas son: Papá compra un libro, o Pedro cogerá un león).
- **Originalidad:** a fin de medir este factor se puede, por una parte, tomar en consideración las respuestas originales dadas en las pruebas precedentes y servirse además de una prueba donde el candidato debe encontrar títulos de historias.
- **Sensibilidad a los problemas:** se cita el nombre de un objeto ordinario y se le pide al candidato que haga preguntas originales e interesantes referentes a este objeto.

### **Test de aptitudes particulares**

Esta categoría de test es un poco diferente a las anteriores, en la medida en que apela a un saber particular, a una idea o noción de cualquier cosa. La noción del conocimiento implica necesariamente a la adquisición del aprendizaje.

Podemos constatar que los test anteriores se podían pasar a cualquier candidato, sin tener en cuenta su nivel de estudios o su especialidad. Ahora bien estos test no pueden dirigirse a cualquiera. Veamos los más interesantes

### **Test de mando**

Este test tiene por objetivo evaluar las aptitudes de mandos intermedios.

Es un excelente instrumento utilizado en formación profesional como punto de partida de las discusiones de grupo sobre los problemas del mando.

### **Presentación**

Este test se presenta bajo la forma de un cuestionario compuesto de 50 preguntas.

El tiempo otorgado no está de ningún modo limitado, y hacen falta alrededor de 20 minutos para responder a todas las preguntas.

### **Ejemplos**

¿Prefiero discutir antes de emitir una proposición?: SI / NO

¿Prefiero ser mandado antes que dar órdenes?: SI / NO

¿Soy muy autoritario?: SI / NO

¿Respeto los pensamientos y opiniones ajenas?: SI / NO

¿Insisto a menudo en mis decisiones?: SI / NO

¿Me gusta ejercer un cierto poder sobre los otros?: SI / NO

¿En todas las organizaciones hace falta un jefe?: SI / NO

### **Test de comprensión de la venta de M. Bruce**

El objetivo de este test es apreciar las aptitudes comerciales de los candidatos.

Se valoran cualidades como: elocuencia, vocabulario rico, sentido de la persuasión, de la comprensión, etc...

### **Presentación**

Esta prueba comprende múltiples preguntas concernientes a la aptitud para vovecc.

El tiempo otorgado es libre, y el candidato responde en más o menos 15 minutos al total del test.

El autor de este test ha construido igualmente un inventario de motivaciones para la venta.

No se trata solamente de saber vender sino que además hace falta quererlo profundamente y hacer todos los esfuerzos para obtener los mejores resultados.

### **Ejemplos**

¿Cualquiera puede vender cualquier cosa?: SI / NO

¿Me molesta abordar a una persona para venderle un producto?: SI / NO

¿Un buen vendedor puede vender un mal producto?: SI / NO

¿Soy tímido?: SI / NO

¿En la venta, el gesto es tan importante como el lenguaje?: SI / NO

### **9. Pruebas de trabajo.**

Otra de las pruebas empleados por las empresas son las pruebas de trabajo, las cuales consisten en proporcionarle al aspirante las herramientas o técnicas que sean necesarias para desarrollar las actividades del puesto. Es necesario corroborar los datos que proporcionó el prospecto, pero de una manera más práctica.

### **10. Estudio socioeconómico.**

Este paso a seguir en el proceso de selección es definido como el estudio que es realizado para conocer la situación económica del solicitante, capacidad crediticia y posibles antecedentes penales.

Suele darse que las empresas no le otorguen gran valor a este paso, sin embargo, consideramos que es muy necesario aplicarlo a aquellos puesto que tengan como responsabilidad hacerse cargo de dinero.



## **11. Contratación.**

El penúltimo paso del proceso de selección es la contratación, la cual consiste en notificarle a la persona que se eligió para ocupar el puesto vacante. Se puede decir que es aquí donde se establece una relación más formal con el nuevo empleado.

## **12. Control del proceso de selección.**

Se puede definir este último paso como la verificación del proceso de selección mediante evaluaciones periódicas que se le hacen al nuevo empleado. El objetivo radica en constatar si el proceso de selección tuvo el éxito deseado por la empresa y si cumplió con su objetivo.

## **4.8 Proceso de negociación.**

### **4.8.1 Fases propuestas para la negociación.**

Ficont propone las siguientes fases de negociación:

**Preparación.-** El personal de la empresa Ficont se analizará la situación de la contraparte para descubrir sus objetivos, y de esta manera definir lo que se pretende conseguir de la contraparte.

**Discusión.-** En esta fase Ficont conversará con su posible nuevo cliente, sacará toda la información necesaria y también dará a conocer los beneficios que puede obtener con nuestros servicios.

**Propuesta.-** Ficont presentará a la empresa la propuesta por escrito. Ver Anexo N° 4.

**Intercambio.-** Ambas partes darán a conocer sus intereses, y detallarán los beneficios que van a obtener cada una, pactarán un precio de acuerdo a las actividades que se tenga que realizar en la empresa.

**Cierre y Acuerdo.-** Finalmente llegarán a un acuerdo considerando las condiciones del trato y las necesidades que serán satisfechas.

#### 4.9 Presupuesto para Capacitación Anual

CUADRO No 1

<b>CAPACITACIÓN AL PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>				
<b>TEMA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO (horas)</b>	<b>RESULTADOS</b>
Liderazgo	Ser ganadores	RR HH	4	Mejor aptitud en el trabajo
Servicio al Cliente	Servicio eficiente y de calidad para las personas	RRHH	4	Actitud de superación constante
Relaciones humanas	Mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales	RRHH	4	Mejor ambiente en el trabajo y excelentes relaciones interpersonales dentro de la organización
Planificación estratégica	Incrementar la productividad y la eficiencia en los distintos departamentos	Gerencia	4	Eficacia en el manejo de las funciones administrativas

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

RESPONSABLE: CECILIA VÁSQUEZ

**Cuadro No 2**

<b>CURSOS</b>	<b>VECES POR AÑO</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>V. UNIT</b>	<b>V. TOTAL.</b>	<b>V. TOTAL ANUAL</b>
1.- Liderazgo	1	25	10	250	250
2.- Servicio al Cliente	2	15	10	150	300
3.- Relaciones Humanas	2	25	10	250	500
4.- Planificación Estratégica	1	25	10	250	250
5.- Toma de decisiones y emprendimiento	1	149	10	1490	1490
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 2390</b>	<b>\$ 2790</b>

FUENTE: CAPACITAR

#### 4.10 Indicadores de Gestión

Permitirán conocer el desempeño anual que tiene la organización, así como la capacidad que tiene para cubrir sus gastos, e invertir en nuevos proyectos.

**Cuadro No 3**

<b>FÓRMULA</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Capital De Trabajo</b>		
Activo Corriente – Pasivo Corriente	\$ 2.016,63	\$ 6553.21
<b>Índice de Liquidez</b>		
Activo Corriente / Pasivo Corriente	\$ 1.38	\$ 3.85
<b>Índice de Solvencia</b>		
[Activo Corriente/Pasivo Corriente]x100	138%	385%
<b>Índice de Endeudamiento o Apalancamiento Financiero</b>		
[Pasivo Total / Activo Total]x100	21%	31%

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS FICONT

RESPONSABLE: CECILIA VÁSQUEZ

##### 4.10.1 Análisis de los Indicadores

###### 4.10.1.1 Capital de Trabajo

El capital de trabajo en el 2009 ha incrementado en un 324.95% con relación al año anterior debido a la existencia de mayores activos corrientes, lo que significa que disponemos de dinero suficiente para las operaciones de la empresa.

#### **4.10.1.2 Índice de Liquidez**

La empresa en el 2009 tiene un crecimiento de activos corrientes, lo que significa que la empresa por cada dólar de endeudamiento posee 3.85 dólares para cancelar la deuda a corto plazo.

#### **4.10.1.3 Índice de Solvencia**

La empresa en el año 2009 cuenta con un crecimiento considerable en los activos corrientes, lo que significa que Ficont por cada 1% de la deuda a corto plazo cuenta con 3.85% para cancelarlo.

#### **4.10.1.4 Índice de Endeudamiento o Apalancamiento Financiero**

Ficont en el año 2009, tiene un índice de endeudamiento del 31%, lo que significa que el 31% de sus activos está financiado por terceros.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. Conclusiones**

1. De acuerdo a las investigaciones realizadas, se puede determinar que la empresa Ficont, no cuenta con un sistema de control financiero que normalice y regule las actividades que se realizan en la institución.
2. La empresa no cuenta con procedimientos adecuados para la administración de los recursos financieros.
3. No existe en la empresa un manual de funciones de control del sistema financiero y responsabilidad.
4. En la empresa no se aplican políticas financieras.
5. La empresa no cuenta con un programa de capacitación para el personal administrativo y de operación de la empresa.

## 5.2 Recomendaciones.

1. Aplicar la normativa de control para el sistema financiero propuesta e implementar nuevos procedimientos de controles para las diferentes actividades que se realiza en la empresa, lo que permitirá una mayor rentabilidad en la institución.
2. Aplicar los procedimientos propuestos para la administración de recursos financieros y de esta manera lograr un mejor manejo de los bienes económicos que posee la empresa.
3. Se debe aplicar el manual de funciones propuesto para el control del sistema financiero y responsabilidad, lo que permitirá una mayor eficiencia en los procesos efectuados y en las decisiones tomadas.
4. Se deberá aplicar las políticas financieras propuestas para el control Financiero-contable y de esta manera obtener resultados eficientes en las operaciones de la empresa.
5. Considerar la planificación propuesta para la capacitación del personal administrativo y operacional de la empresa.



## BIBLIOGRAFÍA

1. CHIAVENATO, Adalberto: *Administración Proceso Administrativo*, Mc Graw Hill, tercera edición (2006), Madrid.
2. CHIAVENATO, Adalberto: *Administración: teoría, proceso y práctica*, tercera edición 2001, Mc Graw Hill, Colombia, pág. 3.
3. CHIRIBOGA ROSALES, Luis Alberto: *Sistema Financiero*, Publigráficas Jokama, primera edición 2007, Quito
4. KOONTZ HAROLD, Weirich Heinz, *Elementos de administración*, sexta edición 2002, Mc Graw Hill, México, pág. 4.
5. HELLRIEGEL Don, JACKSON Susan, SLOCUM John: *División Iberoamericana*, novena edición 2002, Colombia, pág. 193
6. CERTO Samuel (2001), *Administración moderna*, octava edición, Prentice Hall, Colombia, pág. 167
7. DAVID Fred (2003), *Conceptos de administración estratégica*, novena edición, Prentice Hall, México
8. AGUIRRE Juan (1997), *Auditoría III Control Interno áreas específicas de implantación procedimiento y control*, Edición especial, Didáctica Multimedia.
9. GOODSTEIN Leonard, NOLAN Timothy, PFEIFFER William (1998), McGraw Hill Interamericana S. A., Colombia

10. Cultural de Ediciones S.A: 1997; Auditoria III Control Interno, Áreas Específicas de Implantación, procedimientos y control; Editorial Didáctica Multimedia S.A; Primera Edición; Madrid, España; Pág. 7.
11. FINCOWSKY Franklin E: 2001; Auditoría Administrativa; Mc Graw Hill; Primera Edición; México.
12. LAZCANO SERES Juan M: 1996; El Manejo de las Organizaciones y su Auditoría Interna; Mc Graw Hill; Primera Edición; México.
13. LEONARD William: 1991; Auditoría Administrativa; Editorial Diana; Primera Edición; México.
14. WESLEY LONGMAN, Addison. (1998) “La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial, 2da. Edición, PEARSON, México, Pág. 1
15. JONSON, Genrry y SCHOLEs, Kevan (1997). “Dirección Estratégica, Análisis de la Estrategia de las Organizaciones, 3ra. Edición, Editora Prentice Hall, España.
16. SAMUELSON Paúl, NORDHAUS William (2002), Décimo Séptima Edición, McGraw Hill Interamericana, México
17. HACHETTE Castell (2007), Diccionario Enciclopédico, Castell, Segunda Edición, Barcelona.
18. KOTLER PHILIP, Gary Armstrong (2005), Marketing, Prenticehall, Décima Edición, España.
19. VINUEZA VALENCIA, Milton (2005), Contabilidad Financiera, Publigráficas Montenegro, Segunda Edición, Quito.

20. WEBSTER, Allen L. (2007), Estadística Aplicada a la Empresa y a la Economía, Mc Graw Hill, Segunda Edición, Madrid.
21. ZAPATA SÁNCHEZ, Pedro (2005), Contabilidad General, Mc Graw Hill, Quinta Edición, Colombia.
22. [www.finanzasinternacionales.ec](http://www.finanzasinternacionales.ec)
23. [www.geocities.com/svg88/plan.htm](http://www.geocities.com/svg88/plan.htm)
24. [www.gacetafinanciera.com](http://www.gacetafinanciera.com)
25. <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/No%202/desarrollogerencia1.htm>
26. <http://www.monografias.com/trabajos14/desarrollo-organiz/desarrollo-organiz.shtml#ANTEC>

# ANEXOS

## ANEXO # 1

**Listado de los nombres de los clientes con los que inició la empresa Ficont.**

<b>NOMBRE</b>
VEGA ORTEGA HOLGER PATRICIO
ZAMBRANO FAJARDO JOSÉ GABRIEL
CECILIA VÁSQUEZ CHICA
ZAMBRANO SÁNCHEZ RAMÓN ALEJANDRO
BENAVIDES CARRIÓN FULVIO ABNER
MONCAYO LÓPEZ PIEDAD ALICIA
MONTERO YÉPEZ JOSÉ MIGUEL
MOREIRA SÁNCHEZ VICENTE RAMIRO
LÓPEZ CHICA LUIS MIGUEL
VEGA ORTEGA NELSON EDMUNDO
LOZANO GAIBOR ALEX GEOVANNY
DE LA CUEVA EDISON
ESPINOZA ARROYO MIGUEL ANTONIO
LÓPEZ CHICA LUIS SEBASTIÁN
ALMEIDA MOREIRA GLORIA MARICELA
VILCACUNDO OÑA ARTURO
LUIS HERNANDO CORTES CORTES
TUVUN LLANOS JESÚS DELFÍN
MONCAYO LÓPEZ MARCIA SOLANDA
LÓPEZ LÓPEZ JOSÉ LUIS
VEGA ORTEGA JAIRO
PONCE BARGAS MARÍA IMELDA
CRUZATTI MOREIRA ELENA ELIZABETH
ARBOLEDA CADENA NANCY ROSA
AGRISA

## ANEXO # 2

## Modelo de control para ingresos y gastos aplicado en Ficont (Período 2008)



HOJA DE CONTROL DE INGRESOS Y GASTOS				
PERIODO: 2008				
FECHA	DETALLE	INGRESO	EGRESO	SALDO
31-ene	Saldo Anterior mes de Marzo	4560.00		\$ 4,560.00
31-ene	Transporte		20.00	\$ 4,540.00
31-ene	Combustible		30.00	\$ 4,510.00
31-ene	Servicios Contables	1500.00		\$ 6,010.00
31-ene	Correos y envíos		3.57	\$ 6,006.43
31-ene	Mantenimiento Equipo Computo		15.00	\$ 5,991.43
31-ene	Telefonía Celular		16.30	\$ 5,975.13
31-ene	Sueldos y Salarios		480.00	\$ 5,495.13
31-ene	Mantenimiento Edificios		20.00	\$ 5,475.13
31-ene	Telefonía Convencional		20.00	\$ 5,455.13
31-ene	Otros Ingresos	320.00		\$ 5,775.13
31-ene	Gastos Financieros		0.25	\$ 5,774.88
31-ene	caja chica		30.00	\$ 5,744.88
31-ene	compra de formularios		4.80	\$ 5,740.08
31-ene	Refrigerios Locales		6.00	\$ 5,734.08
31-ene	Suministro de oficina		15.00	\$ 5,719.08
31-ene	Gasto Atención Clientes		25.00	\$ 5,694.08
31-ene	Otros Gastos		0.50	\$ 5,693.58
28-feb	Transporte		20.00	\$ 5,673.58
28-feb	Combustible		30.00	\$ 5,643.58
28-feb	Servicios Contables	1700.00		\$ 7,343.58

28-feb	Correos y envíos		4.00	\$ 7,339.58
28-feb	Mantenimiento Equipo Computo		12.00	\$ 7,327.58
28-feb	Telefonía Celular		17.00	\$ 7,310.58
28-feb	Sueldos y Salarios		480.00	\$ 6,830.58
28-feb	Mantenimiento Edificios		20.00	\$ 6,810.58
28-feb	Telefonía Convencional		21.00	\$ 6,789.58
28-feb	Otros Ingresos	250.00		\$ 7,039.58
28-feb	Gastos Financieros		0.25	\$ 7,039.33
28-feb	caja chica		30.00	\$ 7,009.33
28-feb	compra de formularios		4.80	\$ 7,004.53
28-feb	Refrigerios Locales		10.00	\$ 6,994.53
28-feb	Suministro de oficina		15.00	\$ 6,979.53
28-feb	Gasto Atención Clientes		25.00	\$ 6,954.53
28-feb	Otros Gastos		0.50	\$ 6,954.03
31-mar	Transporte		18.00	\$ 6,936.03
31-mar	Combustible		30.00	\$ 6,906.03
31-mar	Servicios Contables	1760.00		\$ 8,666.03
31-mar	Correos y envíos		6.00	\$ 8,660.03
31-mar	Mantenimiento Equipo Computo		15.00	\$ 8,645.03
31-mar	Telefonía Celular		16.30	\$ 8,628.73
31-mar	Sueldos y Salarios		480.00	\$ 8,148.73
31-mar	Mantenimiento Edificios		20.00	\$ 8,128.73
31-mar	Telefonía Convencional		20.00	\$ 8,108.73
31-mar	Otros Ingresos	260.00		\$ 8,368.73
31-mar	Gastos Financieros		0.50	\$ 8,368.23
31-mar	caja chica		30.00	\$ 8,338.23
31-mar	compra de formularios		4.80	\$ 8,333.43
31-mar	Refrigerios Locales		8.00	\$ 8,325.43
31-mar	Suministro de oficina		20.00	\$ 8,305.43
31-mar	Gasto Atención Clientes		30.00	\$ 8,275.43
31-mar	Otros Gastos		0.50	\$ 8,274.93

30-abr	Transporte		22.00	\$ 8,252.93
30-abr	Combustible		30.00	\$ 8,222.93
30-abr	Servicios Contables	1760.00		\$ 9,982.93
30-abr	Correos y envíos		3.57	\$ 9,979.36
30-abr	Mantenimiento Equipo Computo		15.00	\$ 9,964.36
30-abr	Telefonía Celular		18.00	\$ 9,946.36
30-abr	Sueldos y Salarios		480.00	\$ 9,466.36
30-abr	Mantenimiento Edificios		20.00	\$ 9,446.36
30-abr	Telefonía Convencional		19.00	\$ 9,427.36
30-abr	Otros Ingresos	289.00		\$ 9,716.36
30-abr	Gastos Financieros		1.00	\$ 9,715.36
30-abr	caja chica		30.00	\$ 9,685.36
30-abr	compra de formularios		7.20	\$ 9,678.16
30-abr	Refrigerios Locales		6.00	\$ 9,672.16
30-abr	Suministro de oficina		20.00	\$ 9,652.16
30-abr	Gasto Atención Clientes		25.00	\$ 9,627.16
30-abr	Otros Gastos		1.00	\$ 9,626.16
31-may	Transporte		20.00	\$ 9,606.16
31-may	Combustible		30.00	\$ 9,576.16
31-may	Servicios Contables	1820.00		\$ 11,396.16
31-may	Correos y envíos		3.57	\$ 11,392.59
31-may	Mantenimiento Equipo Computo		15.00	\$ 11,377.59
31-may	Telefonía Celular		16.30	\$ 11,361.29
31-may	Sueldos y Salarios		480.00	\$ 10,881.29
31-may	Mantenimiento Edificios		20.00	\$ 10,861.29
31-may	Telefonía Convencional		20.00	\$ 10,841.29
31-may	Otros Ingresos	250.00		\$ 11,091.29
31-may	Gastos Financieros		0.25	\$ 11,091.04
31-may	caja chica		30.00	\$ 11,061.04
31-may	compra de formularios		4.80	\$ 11,056.24
31-may	Refrigerios Locales		6.00	\$ 11,050.24



31-may	Suministro de oficina		15.00	\$ 11,035.24
31-may	Gasto Atención Clientes		25.00	\$ 11,010.24
31-may	Otros Gastos		0.50	\$ 11,009.74
30-jun	Transporte		20.00	\$ 10,989.74
30-jun	Combustible		30.00	\$ 10,959.74
30-jun	Servicios Contables	1820.00		\$ 12,779.74
30-jun	Correos y envíos		6.00	\$ 12,773.74
30-jun	Mantenimiento Equipo Computo		15.00	\$ 12,758.74
30-jun	Telefonía Celular		17.00	\$ 12,741.74
30-jun	Sueldos y Salarios		480.00	\$ 12,261.74
30-jun	Mantenimiento Edificios		20.00	\$ 12,241.74
30-jun	Telefonía Convencional		20.00	\$ 12,221.74
30-jun	Otros Ingresos	220.00		\$ 12,441.74
30-jun	Gastos Financieros		0.25	\$ 12,441.49
30-jun	caja chica		30.00	\$ 12,411.49
30-jun	compra de formularios		4.80	\$ 12,406.69
30-jun	Refrigerios Locales		10.00	\$ 12,396.69
30-jun	Suministro de oficina		15.00	\$ 12,381.69
30-jun	Gasto Atención Clientes		25.00	\$ 12,356.69
30-jun	Otros Gastos		1.50	\$ 12,355.19
31-jul	Transporte		18.00	\$ 12,337.19
31-jul	Combustible		30.00	\$ 12,307.19
31-jul	Servicios Contables	1820.00		\$ 14,127.19
31-jul	Correos y envíos		3.57	\$ 14,123.62
31-jul	Mantenimiento Equipo Computo		12.00	\$ 14,111.62
31-jul	Telefonía Celular		16.30	\$ 14,095.32
31-jul	Sueldos y Salarios		480.00	\$ 13,615.32
31-jul	Mantenimiento Edificios		15.00	\$ 13,600.32
31-jul	Telefonía Convencional		20.00	\$ 13,580.32
31-jul	Otros Ingresos	250.00		\$ 13,830.32
31-jul	Gastos Financieros		0.25	\$ 13,830.07

31-jul	caja chica		30.00	\$ 13,800.07
31-jul	compra de formularios		4.80	\$ 13,795.27
31-jul	Refrigerios Locales		6.00	\$ 13,789.27
31-jul	Suministro de oficina		15.00	\$ 13,774.27
31-jul	Gasto Atención Clientes		25.00	\$ 13,749.27
31-ago	Transporte		20.00	\$ 13,729.27
31-ago	Combustible		30.00	\$ 13,699.27
31-ago	Servicios Contables	1900.00		\$ 15,599.27
31-ago	Correos y envíos		6.00	\$ 15,593.27
31-ago	Mantenimiento Equipo Computo		15.00	\$ 15,578.27
31-ago	Telefonía Celular		16.30	\$ 15,561.97
31-ago	Sueldos y Salarios		480.00	\$ 15,081.97
31-ago	Mantenimiento Edificios		20.00	\$ 15,061.97
31-ago	Telefonía Convencional		20.00	\$ 15,041.97
31-ago	Otros Ingresos	259.00		\$ 15,300.97
31-ago	Gastos Financieros		2.00	\$ 15,298.97
31-ago	caja chica		30.00	\$ 15,268.97
31-ago	compra de formularios		7.20	\$ 15,261.77
31-ago	Refrigerios Locales		8.00	\$ 15,253.77
31-ago	Suministro de oficina		15.00	\$ 15,238.77
31-ago	Gasto Atención Clientes		25.00	\$ 15,213.77
31-ago	Otros Gastos		30.00	\$ 15,183.77
30-sep	Transporte		22.00	\$ 15,161.77
30-sep	Combustible		30.00	\$ 15,131.77
30-sep	Servicios Contables	1900.00		\$ 17,031.77
30-sep	Correos y envíos		3.57	\$ 17,028.20
30-sep	Mantenimiento Equipo Computo		15.00	\$ 17,013.20
30-sep	Telefonía Celular		17.00	\$ 16,996.20
30-sep	Sueldos y Salarios		480.00	\$ 16,516.20
30-sep	Mantenimiento Edificios		20.00	\$ 16,496.20
30-sep	Telefonía Convencional		21.00	\$ 16,475.20

30-sep	Otros Ingresos	260.00		\$ 16,735.20
30-sep	Gastos Financieros		0.25	\$ 16,734.95
30-sep	caja chica		30.00	\$ 16,704.95
30-sep	compra de formularios		4.80	\$ 16,700.15
30-sep	Refrigerios Locales		6.00	\$ 16,694.15
30-sep	Suministro de oficina		15.00	\$ 16,679.15
30-sep	Gasto Atención Clientes		25.00	\$ 16,654.15
30-sep	Otros Gastos		1.00	\$ 16,653.15
31-oct	Transporte		20.00	\$ 16,633.15
31-oct	Combustible		30.00	\$ 16,603.15
31-oct	Servicios Contables	1980.00		\$ 18,583.15
31-oct	Correos y envíos		7.47	\$ 18,575.68
31-oct	Mantenimiento Equipo Computo		15.00	\$ 18,560.68
31-oct	Telefonía Celular		18.00	\$ 18,542.68
31-oct	Sueldos y Salarios		480.00	\$ 18,062.68
31-oct	Mantenimiento Edificios		20.00	\$ 18,042.68
31-oct	Telefonía Convencional		20.00	\$ 18,022.68
31-oct	Otros Ingresos	248.00		\$ 18,270.68
31-oct	Gastos Financieros		0.25	\$ 18,270.43
31-oct	caja chica		30.00	\$ 18,240.43
31-oct	compra de formularios		4.80	\$ 18,235.63
31-oct	Refrigerios Locales		8.00	\$ 18,227.63
31-oct	Suministro de oficina		15.00	\$ 18,212.63
31-oct	Gasto Atención Clientes		25.00	\$ 18,187.63
31-oct	Otros Gastos			\$ 18,187.63
30-nov	Transporte		18.00	\$ 18,169.63
30-nov	Combustible		30.00	\$ 18,139.63
30-nov	Servicios Contables	1980.00		\$ 20,119.63
30-nov	Correos y envíos		3.57	\$ 20,116.06
30-nov	Mantenimiento Equipo Computo		15.00	\$ 20,101.06
30-nov	Telefonía Celular		15.00	\$ 20,086.06

30-nov	Sueldos y Salarios		480.00	\$ 19,606.06
30-nov	Mantenimiento Edificios		15.00	\$ 19,591.06
30-nov	Telefonía Convencional		20.00	\$ 19,571.06
30-nov	Otros Ingresos	250.00		\$ 19,821.06
30-nov	Gastos Financieros		1.25	\$ 19,819.81
30-nov	caja chica		30.00	\$ 19,789.81
30-nov	compra de formularios		7.20	\$ 19,782.61
30-nov	Refrigerios Locales		6.00	\$ 19,776.61
30-nov	Suministro de oficina		15.00	\$ 19,761.61
30-nov	Gasto Atención Clientes		25.00	\$ 19,736.61
30-nov	Otros Gastos			\$ 19,736.61
31-dic	Transporte		20.00	\$ 19,716.61
31-dic	Combustible		30.00	\$ 19,686.61
31-dic	Servicios Contables	1980.00		\$ 21,666.61
31-dic	Correos y envíos		6.00	\$ 21,660.61
31-dic	Mantenimiento Equipo Computo		15.00	\$ 21,645.61
31-dic	Telefonía Convencional		19.50	\$ 21,626.11
31-dic	Otros Ingresos	260.00		\$ 21,886.11
31-dic	Gastos Financieros		2.00	\$ 21,884.11
31-dic	caja chica		30.00	\$ 21,854.11
31-dic	compra de formularios		12.00	\$ 21,842.11
31-dic	Refrigerios Locales		20.00	\$ 21,822.11
31-dic	Suministro de oficina		15.00	\$ 21,807.11
31-dic	Gasto Atención Clientes		60.00	\$ 21,747.11
31-dic	Otros Gastos		50.00	\$ 21,697.11

## ANEXO # 3

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL  
SEDE SANTO DOMINGO****ESTUDIO DE MERCADO DE LA EMPRESA FICONT****ENCUESTA A CLIENTES**

Nuestro objetivo es mejorar el servicio de Ficont, por lo que agradecemos nos ayude respondiendo con sinceridad el siguiente cuestionario marcando con una x en los aspectos que Ud. considere más conveniente.

**1. ¿Cómo conoció de la empresa Ficont?**

Rotulo

Trípticos

Recomendación

Otros.....

.....

**2. ¿Hace cuánto tiempo conoce Ud. a la empresa Ficont?**

De 1 a 6 meses

De 6 a 1 año

Más de 1 año

**3. ¿Con qué frecuencia realiza actividades comerciales con la empresa Ficont?**

- Semanalmente
- Mensualmente
- Trimestralmente
- Anualmente

**4. Considera Ud. que los precios del servicio son:**

- Altos
- Normales
- Bajos

**5. ¿Qué opinión tiene de la Ficont?**

- Muy bueno
- Bueno
- Regular

**6. ¿Qué aspectos considera Ud. que deberían mejorarse en la empresa Ficont?**

- Equipos
- Variedades de Producto
- Calidad del Producto
- Otros.....
- .....

**7. ¿Qué cree usted que le hace falta a la empresa Ficont en su portafolio de servicios?**

.....  
.....  
.....

**8 ¿Por qué razón nos eligió?**

Precios asequibles

Atención al cliente

Ubicación

Otros.....

.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO # 4

**OFERTA DE SERVICIOS CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS**

De nuestra consideración:

Reciba un cordial saludo de quienes conformamos **FICONT**, y a la vez tenemos a bien presentar a usted una oferta de servicios contables para amparar la actividad empresarial que está llevando a cabo.

Nuestro trabajo, eficaz y profesional le permitirá obtener claramente los siguientes servicios:

- Llevar una contabilidad general dentro de su actividad empresarial
- Declaraciones de Impuestos.
- Anexo transaccional.
- Impuesto a la Renta
- Asesoramiento continuó de Tributación.
- Presentación de Estados de Pérdidas y Ganancias mensual.
- Implementación de formatos que faciliten el desarrollo de su actividad.
- Revisión Conciliación Bancaria Mensual.
- Gestiones ante el IESS. (pagos, afiliaciones, salidas)
- Liquidaciones de personal.
- Visitas semanales o quincenales, de acuerdo a la necesidad de su empresa.

Los honorarios por nuestros servicios contables, son establecidos luego de un análisis de la documentación que maneja su empresa.

Además de todos los puntos arriba expuestos, se mantendrá la absoluta reserva en la información que se maneje dentro de **FICONT** antes, durante o posterior a nuestra relación de servicios, con respecto a la actividad que usted realiza.

Sin otro particular por el momento y en espera a su respuesta, nos suscribimos de usted.

Atentamente,

**Cecilia Vásquez.**  
**FICONT**