



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Extensión Santo Domingo

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA

Tesis previa la obtención del Título de:

INGENIERA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA AL ÁREA FINANCIERA DE
LA CONSTRUCTORA MAQHAYES S.A. PARA INCREMENTAR SU
RENTABILIDAD Y DISMINUIR EL RIESGO OPERACIONAL, SANTO
DOMINGO, 2011.**

Estudiante:

MARIUXI MARILU SANTANA BETANCOURT

Director de Tesis

ING. BOLIVAR CEVALLOS

Santo Domingo – Ecuador

Noviembre, 2012

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA AL ÁREA FINANCIERA DE
LA CONSTRUCTORA MAQHAYES S.A. PARA INCREMENTAR SU
RENTABILIDAD Y DISMINUIR EL RIESGO OPERACIONAL, SANTO
DOMINGO, 2011.**

Ing. Bolívar Cevallos
DIRECTOR DE TESIS

APROBADO

Ing. Patricio Analuisa
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ing. Tyrone Paz
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Master. José Ibarra
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Santo Domingo.....de.....del 2012.

Autor: MARIUXI MARILU SANTANA BETANCOURT

Institución: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

**Título de Tesis: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA AL
ÁREA FINANCIERA DE LA CONSTRUCTORA
MAQHAYES S.A. PARA INCREMENTAR SU
RENTABILIDAD Y DISMINUIR EL RIESGO
OPERACIONAL, SANTO DOMINGO, 2011.**

Fecha: NOVIEMBRE, 2012

El contenido del presente trabajo, está bajo la responsabilidad de la autora.

Mariuxi Marilú Santana Betancourt
1716440860-0

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Extensión Santo Domingo

INFORME DEL DIRECTOR DE TESIS

Santo Domingo.....de.....del 2012.

Ing. Patricio Analuisa

**COORDINADOR DE LA CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y
AUDITORIA, CPA.**

Estimado Ingeniero

Mediante la presente tengo a bien informar que el trabajo investigativo realizado por la señorita: **MARIUXI MARILU SANTANA BETANCOURT**, cuyo tema es: **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA AL ÁREA FINANCIERA DE LA CONSTRUCTORA MAQHAYES S.A. PARA INCREMENTAR SU RENTABILIDAD Y DISMINUIR EL RIESGO OPERACIONAL, SANTO DOMINGO, 2011”**, ha sido elaborado bajo mi supervisión y revisado en todas sus partes, por lo cual autorizo su respectiva presentación.

Particular que informo para fines pertinentes

Atentamente,

Ing. Bolívar Cevallos
DIRECTOR DE TESIS

Dedicatoria

La presente tesis de grado está dedicada con mucho amor A mis queridos padres: Ana Rosa Betancourt y Quinche Santana, quienes siempre me han dado su apoyo en todos los emprendimiento de mi vida.

A mi esposo Leonardo Ponce, por su apoyo y comprensión durante todo esta etapa de vida universitaria.

A toda mi familia, quienes de alguna u otra manera aportaron con un granito de arena para que pueda terminar mi carrera.

Agradecimiento

Mi más sincero agradecimiento a la Universidad Tecnológica Equinoccial, que me abrió las puertas del conocimiento, a todos mis maestros, a mi Director de Tesis, a la empresa MAQHAYES S.A., donde realicé el trabajo investigativo.

Y a todas las personas que me brindaron incondicionalmente su apoyo para la culminación de la presente tesis.

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

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
Tabla de Contenido	vii
Resumen Ejecutivo	xiv
ExecutiveSummary	xv

CAPÍTULO I

1.	El Problema de la Investigación	1
1.1.	Tema	1
1.2.	Problema Científico	1
1.2.1.	La Empresa	1
1.3.	Planteamiento del Problema	2
1.3.1.	Diagnóstico	2
1.3.2.	Pronóstico	3
1.3.3.	Control de Pronóstico	3
1.4.	Formulación del Problema	3
1.4.1.	Sistematización del Problema	4
1.5.	Objetivos	4
1.5.1.	Objetivo General	4
1.5.2.	Objetivos Específicos	4
1.6.	Justificación de la Investigación	5
1.6.1.	Impacto Teórico	5
1.6.2.	Impacto Práctico	5
1.6.3.	Impacto Metodológico	5
1.6.4.	Impacto Ambiental	6
1.6.5.	Impacto Social	6

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.	Marco Teórico	7
2.1.	Antecedentes Investigativos	7
2.2.	Planificación Estratégica	9
2.2.1	Principios y Fundamentos	9
2.2.2	Parámetro de Evaluación Previa a un Plan	9

	Estratégico	
2.3.	Sistema de Control Interno	11
2.3.1.	Concepto	11
2.3.2.	Objetivos del Control Interno	12
2.3.3.	Elementos del Control Interno	13
2.3.4.	Sistema de Control Interno	15
2.3.4.1.	Importancia	16
2.3.4.2.	Normatividad	16
2.3.4.3.	Evaluación del Riesgo	17
2.4.	Contabilidad	19
2.4.1.	Clasificación de la Contabilidad	20
2.4.2.	Principios y Normas de Contabilidad	21
2.4.3.	Procedimiento Contable .Fases	23
2.4.4.	Estados Financieros	24
2.4.4.1.	Clasificación de los Estados Financieros	25
2.4.5.	Estado de Situación Financiera	25
2.4.5.1.	Partes del Balance General	26
2.5.	Estado de Resultado	27
2.6.	Estado de Costo de Producción y Ventas	27
2.7.	Costo de Producción	28
2.8.	Costo Unitario de Producción	28
2.9.	Estado de Cambio en el Patrimonio	29
2.9.1.	Revelaciones sobre rubros del Estado de Cambios en el Patrimonio	30
2.10.	Estado de Flujo de Efectivo	30
2.10.1.	Estructura del Estado de Flujo de Efectivo	31
2.10.2.	Elementos necesarios para desarrollar el Flujo de Efectivo	33
2.11.	Análisis Financieros	33
2.12.	Métodos	34
2.13.	Análisis Vertical	34
2.14.	Análisis Horizontal	34
2.15.	Indicadores Financieros	35
2.15.1.	Clasificación de los Índices Financieros	36
2.16.	Definición de términos conceptuales	37
2.17.	Marco Legal	44
2.17.1.	Leyes Tributarias	44
2.18.	Marco Temporo Espacial	48
2.18.1.	Delimitación Cognitiva	48
2.18.2.	Delimitación Espacial	49
2.18.3.	Delimitación Temporal	49
2.19.	Hipótesis	49
2.19.1.	Problema	49
2.19.2.	Hipótesis o Idea a Defender	49
2.20.	Variables	49
2.20.1.	Variable Independiente	49
2.20.2.	Variable Dependiente	50
2.20.3.	Operacionalización de las Variables	50

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1.	La Unidad de Análisis o de Estudio	51
3.2.	La población de estudio y sus características	51
3.3.	Tipo y Nivel de Investigación	51
3.3.1.	Investigación de Campo	51
3.3.2.	Investigación de Bibliográfica	52
3.3.3.	Investigación de Experimental	52
3.3.4.	La Muestra, tipo, cálculo y tamaño	52
3.3.4.1.	Tipo de Muestreo	53
3.3.4.1.1.	Muestreo Probabilístico	53
3.3.4.1.2.	Muestreo Probabilístico Regulado	54
3.3.4.2.	Cálculo	54
3.3.4.3.	Muestra de Población	54
3.3.5.	Comprobación de la Hipótesis	55
3.4.	Métodos Técnicas e Instrumento de la Investigación	55
3.4.1.	Métodos	55
3.4.1.1.	Método Inductivo – Deductivo	55
3.4.1.2.	Método Analítico – Sintético	55
3.4.2.	Técnicas	55
3.4.2.1.	Encuestas	56
3.4.2.2.	Cuestionario de la Encuesta	56
3.5.	Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) del Departamento Financiero de la Constructora Maqhayes S.A.	56
3.5.1.	Fortaleza (Impulsar)	57
3.5.2.	Debilidades (Eliminar)	57
3.5.3.	Oportunidades (Explotar)	57
3.5.4.	Amenazas (Evitar)	57
3.5.5.	Análisis FODA	58
3.5.6.	Matriz de Evaluación de los factores externos (EFE)	58
3.5.7.	Matriz de Evaluación de los factores internos (EFI)	59
3.5.8.	Matriz FODA	61
3.5.9.	Estrategia Total	61
3.5.10.	Las Estrategias FO: Estrategia Ofensiva	61
3.5.11.	Las Estrategias DO: Estrategia de Adaptación Defensiva	62
3.6.	Análisis Vertical	62
3.6.1.	Análisis Vertical de Balance General del año 2011	64
3.6.2.	Análisis Vertical del Estados de Resultados	65
3.7.	Índices Financieros	65
3.8.	Interpretación y Tabulación de Datos	68

3.8.1.	Gráficos de Interpretación de los resultados de las encuestas al Personal Administrativo de la empresa	68
3.8.2.	Gráficos de Interpretación de los resultados de la entrevista Gerente General de la empresa	74

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1.	Título	79
4.2.	Introducción	79
4.3.	Objetivos Propuestos	79
4.3.1.	Objetivo General	79
4.3.2.	Objetivos Específicos	80
4.4.	Direccionamiento Estratégico	80
4.4.1.	Misión	80
4.4.2.	Visión	80
4.4.3.	Valores Corporativos	80
4.4.4.	Políticas	81
4.4.5.	Valores Corporativos para el Área Administrativa Financiera	81
4.5.1.	Organización Estructural	83
4.5.1.1.	Organigrama Estructural	84
4.5.1.2.	Organigrama Estructural del Área Administrativa Financiera	84
4.5.2.	Descripción y perfiles de los puestos del Área Administrativa Financiera	85
4.5.3.	Costo de Implementación del Área Administrativa Financiera	95
4.5.4.	Beneficio o Productos de la Implementación del Área Administrativa Financiera	99
4.5.5.	Medición de la Rentabilidad mediante la proyección de Estados de Resultados	100
4.5.6.	Procedimientos internos del Área Administrativa Financiera	103
4.5.6.1.	Procedimientos para la utilización del presupuesto	103
4.5.6.2.	Procedimientos para el Área de Tesorería	103
4.5.6.3.	Procedimientos para Conciliaciones Bancarias	105
4.5.6.4.	Procedimientos para la seguridad de cheques, efectivos y valores.	106
4.5.6.5.	Procedimientos para los movimientos de fondos	107
4.5.6.6.	Procedimientos para la utilización de transferencia de fondos por medios electrónico	108
4.5.6.7.	Procedimientos para la utilización de pagos en efectivo y fondos fijos	110
4.5.6.8.	Procedimientos para la utilización del Sistema	111

4.5.6.9.	Contable Procedimientos para la toma del Inventario Físicos	112
----------	--	-----

CAPÍTULO V

5.1	Conclusiones	114
5.2	Recomendaciones	115
	Bibliografía	116
	Anexos	119

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No.1	Clasificación de la Contabilidad	20
Cuadro No.2	Variable Independiente	50
Cuadro No.3	Variable Independiente	50
Cuadro No.4	Matriz de Factores Internos y Externos	58
Cuadro No.5	Matriz de Evaluación de Factores Externo (EFE)	59
Cuadro No.6	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	60
Cuadro No.7	Matriz FODA	61
Cuadro No.8	Balance General	63
Cuadro No.9	Estado de Resultados	65
Cuadro No.10	Razón Corriente	66
Cuadro No.11	Razón Acida	66
Cuadro No.12	Razón Capital de Trabajo	67
Cuadro No.13	Nivel de Endeudamiento	67
Cuadro No.14	Apalancamiento Neto	67
Cuadro No.15	Rentabilidad del Patrimonio	68
Cuadro No.16	Resultados de Pregunta 1 de la Encuesta al Personal Administrativo	68
Cuadro No.17	Resultados de Pregunta 2 de la Encuesta al Personal Administrativo	69
Cuadro No.18	Resultados de Pregunta 3 de la Encuesta al Personal Administrativo	70
Cuadro No.19	Resultados de Pregunta 4 de la Encuesta al Personal Administrativo	71
Cuadro No.20	Resultados de Pregunta 5 de la Encuesta al Personal Administrativo	72
Cuadro No.21	Resultados de Pregunta 6 de la Encuesta al Personal Administrativo	73
Cuadro No.22	Resultados de Pregunta 1 de la Entrevista al Gerente General	74
Cuadro No.23	Resultados de Pregunta 2 de la Entrevista al Gerente General	75

Cuadro No.24	Resultados de Pregunta 3 de la Entrevista al Gerente General	76
Cuadro No.25	Resultados de Pregunta 4 de la Entrevista al Gerente General	77
Cuadro No.26	Resultados de Pregunta 5 de la Entrevista al Gerente General	77
Cuadro No.27	Perfiles de Puesto del Director Financiero del Área Administrativa Financiera	85
Cuadro No.28	Perfiles de Puesto del Contador General del Área Administrativa Financiera	87
Cuadro No.29	Perfiles de Puesto del Auxiliar Contable del Área Administrativa Financiera	89
Cuadro No.30	Perfiles de Puesto del Pagador del Área Administrativa Financiera	91
Cuadro No.31	Perfiles de Puesto del Asistente Departamental del Área Administrativa Financiera	93
Cuadro No.32	Tabla de Costo por Inclusión de Cargo del Director Financiero	95
Cuadro No.33	Tabla de Costo por Inclusión de Cargo del Contador	95
Cuadro No.34	Tabla de Costo por Inclusión de Cargo del Auxiliar Contable	96
Cuadro No.35	Tabla de Costo por Inclusión de Cargo del Pagador	96
Cuadro No.36	Tabla de Costo por Inclusión de Cargo del Analista de Nómina	97
Cuadro No.37	Tabla de Costo por Inclusión de Cargo del Administrador de Activos Fijos y Existencia	97
Cuadro No.38	Tabla de Costo por Inclusión de Cargo del Asistente Departamental.	98
Cuadro No.39	Tabla Valor Total de Costo por Inclusión de Cargos.	98
Cuadro No.40	Medición de la Rentabilidad mediante la proyección del Estado de Resultado	102

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No.1	Resultados de Pregunta 1 de la Encuesta al Personal Administrativo	68
Gráfico No. 2	Resultados de Pregunta 2 de la Encuesta al Personal Administrativo	69
Gráfico No.3	Resultados de Pregunta 3 de la Encuesta al Personal Administrativo	70
Gráfico No.4	Resultados de Pregunta 4 de la Encuesta al Personal Administrativo	71

Gráfico No.5	Resultados de Pregunta 5 de la Encuesta al Personal Administrativo	72
Gráfico No 6	Resultados de Pregunta 6 de la Encuesta al Personal Administrativo	73
Gráfico No 7	Resultados de Pregunta 1 de la Entrevista al Gerente General	74
Gráfico No 8	Resultados de Pregunta 2 de la Entrevista al Gerente General	75
Gráfico No 9	Resultados de Pregunta 3 de la Entrevista al Gerente General	76
Gráfico No 10	Resultados de Pregunta 4 de la Entrevista al Gerente General	77
Gráfico No 11	Resultados de Pregunta 5 de la Entrevista al Gerente General	78
Gráfico No 12	Organigrama Estructural	83
Gráfico No 13	Organigrama Estructural del Área Administrativa Financiera	84

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No.01	Formato de Encuesta a Personal Administrativo de Maqhayes S.A.	120
Anexo No.02	Formato de Encuesta a Personal Administrativo de Maqhayes S.A.	121
Anexo No.03	Rodillo Bomag	122
Anexo No.04	Planta de Trituración Primaria y Secundaria	122
Anexo No.05	Distribuidor de Asfalto	123
Anexo No.06	Escoba Autopropulsada	123
Anexo No.07	Tanquero de agua de 2.500 galones	124
Anexo No.08	Rodillo Liso Vibratorio	124

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo académico de tesis de grado, se expone un plan estratégico aplicado al área financiera de la empresa constructora MAQHAYES S.A., partiendo de la identificación y análisis de todo el sistema administrativo financiero y contable que viene aplicándose, con la finalidad de reducir los riesgos e incrementar la rentabilidad.

Se pretende orientar las decisiones que el empresario debe tomar en el proceso operativo de la empresa, para implementar todos los correctivos que son urgentes, a fin de que se enmarque, mediante la guía de orientación que se plasma en el Capítulo IV, en los procesos metodológicos de la administración financiera y contable, ya que del estudio realizado se desprende la existencia de graves falencias en esta área, que es la medular para la supervivencia de toda empresa.

Es importante señalar que los datos primarios fueron recogidos directamente en la empresa MAQHAYES S.A., donde se analizó todo el archivo contable y el balance del año 2011, con corte al 31 de diciembre, así como con la encuesta de investigación aplicada al personal que labora en la empresa.

El marco teórico y la propuesta, fueron elaborados dentro de los parámetros de las ciencias de la administración financiera y contable

La información necesaria contenida en este plan estratégico, se encuentra ordenada en el índice que se detalla a continuación.

EXECUTIVE SUMMARY

In this work, academic theses, outline strategic plan applied to the financial area of the construction company MAQHAYES SA, based on the identification and analysis of all financial and accounting management system that has been applied, in order to reduce risks and increase profitability.

It is intended to guide decisions that employers must take the operational process of the company to implement all the corrective measures that are urgent, so that is covered by the guidance manual that is reflected in Chapter IV, in the methodological processes of financial management and accounting, since the study made clear that there are serious shortcomings in this area, which is critical for the survival of any company.

Importantly, primary data were collected directly in the company MAQHAYES SA, which analyzed all the file accounts and the balance of 2011, cut to 31 December, as well as applied research survey of personnel working in the company.

The theoretical framework and the proposal were made within the parameters of the science of financial management and accounting.

The information contained in this strategic plan ordered in the index as detailed below.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

Planificación Estratégica Aplicada al Área Financiera de la Constructora MAQHAYES S.A. para Incrementar su Rentabilidad y Disminuir el Riesgo Operacional

1.2. Problema científico

MAQHAYES S.A., desde que inició sus operaciones, regularmente no cuenta con un contador fijo el mismo que aplique técnicas de control en forma eficaz en todas las actividades del área administrativa—financiera de la empresa, para el adecuado y oportuno uso de los recursos financieros, que le permita un eficaz flujo de sus operaciones así como el manejo eficiente y protección de los activos de la empresa.

En sí no existe una administración financiera que garantice la rentabilidad y la liquidez. Tampoco está delineada la responsabilidad de la obtención de calidad a bajo costo y de manera eficiente.

Y por último no se aplica la meta de un Administrador Financiero que consiste en planear, obtener y usar los fondos para maximizar el valor de la organización.

1.2.1. La empresa

La Constructora nace a partir del asentamiento de la Escritura Pública de Constitución de la Compañía Anónima MAQHAYES el 4 de febrero de 1997, en la ciudad de Guayaquil teniendo como socios a Econ. Pilar Zamora Loor y Sr. Eliecer Montiel Sellan, con un capital suscrito y pagado de diez millones de sucres, con una duración de la sociedad de cincuenta años a partir de la fecha inscripción de ésta escritura en el

Registro Mercantil, pudiendo prorrogarse dicho plazo o disolverse anticipadamente por resolución de la Junta General de Accionistas. En la actualidad ha fijado su domicilio en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, habiéndose realizado el respectivo trámite legal para el cambio de domicilio.

1.3. Planteamiento del problema

1.3.1. Diagnóstico

1. No cuenta con un contador fijo.
2. No existe un Departamento para el Área Contable.
3. No existe un control de Cheque es decir se entrega cheque sin ningún documento que sustente el gasto.
4. No hay un detalle de cuentas por cobrar y por pagar para su respectivo cobro y pago.
5. No cuenta con un sistema contable que le permita obtener información veraz y confiable.
6. No cuenta con un Plan Estratégico.
7. Los documentos no se archivan en orden de mes o fecha que le corresponde.
8. No existe la compatibilidad de funciones es decir una persona no se dedica hacer algo específico como ejemplo si ella es encargada de llevar el control de bancos, si no que realiza muchas actividades.

Una vez analizada la problemática que existe en la compañía anónima MAQHAYES S.A, además, conociendo que presta sus servicios al sector público y privado y con la investigación realizada a los accionistas y personal administrativo de la compañía se plantea como problema latente la falta de procesos técnicos de planificación y análisis de resultados de los estados financieros, pudiendo ocasionar un desgaste monetario de los activos e ingresos que posee la compañía, así como procesos operativos para la prestación de sus servicios.

1.3.2. Pronóstico

La falta de solución a todos estos problemas va a llevar a la empresa a tener serios problemas financieros, y lógicamente a no cumplir sus obligaciones y objetivos.

De tal manera si continúa sin una Planificación Estratégica y sin la información financiera oportuna se incrementarían las debilidades internas de la empresa que no permitan tomar decisiones acertadas con respecto a su liquidez y financiamiento.

1.3.3. Control de pronóstico

La formulación e implementación de la planificación estratégica en forma eficaz es posible realizar el control de las operaciones administrativas y financieras, lo que permitirá detectar en forma temprana desviaciones en la ejecución de actividades cotidianas y planear acciones alternativas, cerrando el ciclo de la administración con la presentación de los estados financieros los que permitirán tener un panorama económico más claro.

La elaboración de una Planificación Estratégica aplicada al área Financiera de la Constructora MAQHAYES S.A., ayudará a tener la capacidad financiera (capacidad incrementar su Rentabilidad y disminuir el Riesgo Operacional) para cumplir sus metas y obligaciones establecidas.

Además, la presente investigación será realizada científicamente, apegada a los procedimientos metodológicos, a fin de que sea perfectamente sustentable.

1.4. Formulación del problema

¿De qué manera LA PLANIFICACION ESTRATÉGICA APLICADA AL AREA FINANCIERA DE LA CONSTRUCTORA MAQHAYES S.A. AYUDA A

INCREMENTAR SU RENTABILIDAD Y DISMINUIR EL RIESGO OPERACIONAL?

1.4.1. Sistematización del problema

1. ¿Cuáles son las causas o factores que ocasionan riesgos operacionales y financieros?
2. ¿Será necesario una planificación estratégica financiera?
3. ¿Qué beneficios puede obtener la compañía MAQHAYES S.A con un plan estratégico?

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Formular y proponer una planificación estratégica aplicada al Área Financiera de la constructora MAQHAYES S.A. a fin de disminuir el riesgo operacional y financiero e incrementar su rentabilidad.

1.5.2. Objetivos específicos

1. Analizar los Estados Financieros del Período 2011 a fin de determinar comportamientos no idóneos en las operaciones financieras.
2. Determinar instrumentos financieros que permitan aprovechar y administrar eficientemente los Recursos de la constructora MAQHAYES S.A.
3. Identificar políticas contables administrativas y operativas que minimicen el riesgo operacional y financiero de la constructora MAQHAYES S.A.
4. Plantear un Direccionamiento Estratégico para la Empresa, que le permita crecer en el medio y constituirse en un referente a nivel regional.

1.6. Justificación de la investigación

1.6.1. Impacto teórico

Al aplicar una planificación estratégica en el área financiera a la constructora MAQHAYES S.A. se emplearán los conocimientos financieros, contables administrativos adquiridos durante el tiempo de estudio; virtud que engloba revisar, analizar y sugerir estrategias financieras y de control para maximizar su rentabilidad y minimizar su riesgo.

Para esta proposición se cuenta con el apoyo del Gerente - Administrador y trabajadores de la constructora, ellos ayudarán con toda la información pertinente y necesaria para la investigación, sin dejar de aportar este trabajo científico con apoyo bibliográfico actualizado y contundente.

1.6.2. Impacto práctico

El proceso de la planeación estratégica parte de la revisión permanente de los manejos internos y políticas externas que afecte a la constructora MAQHAYES S.A, pero la perspectiva de las partes interesadas es contar con indicadores de resultado y con herramientas plasmadas en esta investigación que le permitan realizar el seguimiento y la medición del nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos.

1.6.3. Impacto metodológico

En una planificación se requiere de un orden lógico de análisis de resultados, que como instrumentos básico para la gestión administrativa sea la principal herramienta con el compromiso de accionistas y personal administrativo de mantener una programación y planificación actualizada con carácter plurianual, haciendo constar su flexibilidad pero al mismo tiempo su objetividad; utilizando métodos como recolección de información, análisis comparativo, verificación documental, comparación, entre otros.

1.6.4. Impacto ambiental

Las actividades de construcción generan necesariamente impactos en el medio ambiente, pero en Ecuador. Aunque estos impactos no están totalmente cuantificados, existen diversas pruebas de su importancia. Estos se concentran en cuatro tipos de recursos naturales: los suelos, el agua, el aire y la energía, gracias a la deforestación, mal uso de la tierra y agua, manejo de desperdicios.

Uno de los contaminantes que tienen el aire son los residuos de construcciones: arena, cemento, etc. que a pesar de ser en menor escala, no existe un método de eliminarlos o disminuirlos, afectando a la salud de los ciudadanos. También existen efectos colaterales con la contaminación auditiva por el ruido generado por las maquinarias.

Finalmente, en el Ecuador existe una adecuada normativa legal a fin de mitigar el impacto ambiental, la misma que es relativamente mínima, si comparamos con la minería por ejemplo. El ente regulador es el ministerio del Medio Ambiente.

1.6.5. Impacto social

La actividad de la construcción es un verdadero instrumento de combate para la pobreza rural y de freno a la migración hacia las ciudades y el exterior.

El apoyo al sector de la construcción permitirá trabajar en áreas adicionales como la generación de empleo, propiedad de empresa, formación profesional, calidad y responsabilidad, mejora de la presencia estatal y el de proveer hogares dignos al alcance de todos.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2. Marco teórico

2.1. Antecedentes investigativos

En el transcurso del tiempo y en empresas de distintas ramas, la planificación estratégica ha constituido un tema de enorme importancia para la administración en vista de que la estabilidad financiera y operativa de las empresas se ve afectada por la falta de políticas y estrategias claramente definidas, mereciendo considerable atención y enfoque en estudios científicos para poder relacionar con el presente tema de investigación.

Razón por la que se efectuó la revisión y análisis del material bibliográfico disponible en varias bibliotecas, que versa sobre este tema y del cual se tomó: a) el enfoque teórico del tema, que determina los objetivos expuestos en el contenido del texto y que están relacionados con este estudio; y, b) las conclusiones obtenidas sobre el análisis del tema, lo que constituye a la vez, el aporte de los antecedentes investigativos realizados y que se detallan a continuación:

- **Moya, Jésica. (2008). Modelo de Gestión Estratégica para la Constructora Inmobiliaria “INGECOMTHSA” basado en el cuadro de mando integral o BSC de la ciudad de Quito.**

Objetivo: Elaborar un Modelo de Gestión Estratégica, basado en el Cuadro de Mando Integral o BSC, a fin de lograr la consolidación y crecimiento a nivel regional, como una constructora que trabaje con principios de calidad, servicio y responsabilidad.

Conclusiones: La Empresa no posee una planificación estratégica lo cual ocasiona que no tome decisiones eficientes y efectivas para el desarrollo de la Empresa.

1. Mediante el Análisis del Diagnostico Situacional se pudo determinar que la Empresa posee una serie de debilidades como: la falta de un Direccionamiento Estratégico, mal manejo y control de inventarios, la falta de un sistema de costos, aprovechando las oportunidades del Sector al igual que sus fortalezas.

Este trabajo investigativo guarda coherencia ya que presenta el tema, objetivos e hipótesis que se relaciona directamente con el tema de investigación por lo tanto el investigador considera este trabajo como un antecedente importante que aporta bases sólidas para apoyar al trabajo en curso que pretende presentar al analizar el problema de la empresa MAQHAYES S.A.

- **Muñoz, Laura. (2007). Auditoría de la Planificación Estratégica para una Empresa Mediana del Sector Industrial.**

Objetivo: El objetivo principal es auditar la administración estratégica en una organización como una empresa mediana del sector industrial, para así poder emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones:

1. Ciertos objetivos son deseos, en lugar de estrategias, pues se basaron en la poca información de la operación que se tenía en la fase de arranque del proyecto.
2. Falta coordinación y alineación entre las áreas.
3. La estrategia no ha sido transmitida a toda la organización.

Esta investigación permite enfocar el análisis de las debilidades en una planificación estratégica ya establecida y obtener una visión específica para la fijación de estrategias.

2.2. La planificación estratégica

2.2.1. Principios y fundamentos

La Planificación Estratégica favorece y promueve los principios de Responsabilidad, al orientar la entidad hacia la satisfacción de los compromisos adquiridos con la comunidad y adicionalmente la satisfacción de los fines esenciales del Estado y los parámetros estratégicos generados en este Componente, convocan al recurso humano hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales; se cumple adicionalmente al armonizar la función constitucional y legal dada a la entidad por el Estado, con las necesidades de la comunidad y grupos de interés en un conjunto coherente de planes, procesos y estructura organizacional que permitan su cumplimiento.

“El Direccionamiento Estratégico, auto regula la operación de la entidad y la prepara para la Autogestión, en tanto que todos sus elementos deben consolidarse en una norma interna que regula el comportamiento organizacional, la coordinación de las acciones y los flujos de información necesarios para lograr su propósito”.¹

2.2.2. Parámetros de evaluación previa a un plan estratégico

- Existencia del componente direccionamiento estratégico en la normatividad que regula el Sistema de Control Interno.
- Coherencia de los objetivos del componente con los objetivos del subsistema.
- Existencia de los elementos que garantizan su operación.
- Existencia de niveles de responsabilidad y autoridad para la implementación y evaluación del componente.
- Definición de la metodología de diseño, implementación y evaluación en la metodología de autorregulación del Sistema de Control Interno.
- Nivel de implementación del componente.

¹www.monografias.com

- Grado de contribución a los objetivos de control de los demás componentes.

La rentabilidad y riesgos desde el punto de vista de la oferta, se está dando una fuerte concentración de empresas y además, en algunos sectores, una integración para lograr eficiencia (típico ejemplo son las cadenas de cines, farmacias entre otros). Las concentraciones han originado fuertes inversiones; pero para quienes aún permanecen o subsisten individualmente, el futuro es poco promisorio.

Debemos tener en cuenta dos premisas: 'size do matter' y 'cash is king'. La primera está relacionada con poder de influenciar en el mercado (poder de negociación con clientes, proveedores y banca) y lograr eficiencias (volúmenes, economía de escala, sinergias, entre otros temas).

La segunda establece que para crecer (desarrollar nuevos negocios, ampliar los actuales o comprar empresas y franquicias) y para adquirir, por ejemplo, nueva tecnología para lograr eficiencias, es necesario tener caja en el momento oportuno.

Partiendo de las premisas anteriores, ¿cómo podemos mejorar la rentabilidad? A nivel de estrategia, la gran meta para todas las empresas es ser líder en su categoría, segmento, etc. Es fundamental que todo lo que hagamos nos ayude a convertirnos en el número uno, por la imagen que proyectamos y por el poder que nos da frente al mercado.²

La PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA se sirve del AMBIENTE DE CONTROL al considerar los ACUERDOS, COMPROMISOS O PROTOCOLOS ÉTICOS, las Políticas y Prácticas de DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO y el tono fijado por el ESTILO DE DIRECCIÓN para establecer los PLANES Y PROGRAMAS, necesarios para dar cumplimiento a la función constitucional asignada a la compañía, a partir de los cuales se encaminan las acciones; al definir un MODELO ESTRATÉGICO

²Block S., Hirt G, Fundamentos de Gerencia Financiera, 2001

DE OPERACIÓN coherente con su función y misión, y al diseñar o adecuar la ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, con el fin de mantenerla consecuente con los propósitos y los lineamientos institucionales.

Este Componente se fundamenta la ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS dado que las políticas definidas para su manejo o tratamiento se orientan a prevenir los eventos capaces de causar algún daño o entorpecer el cumplimiento de su labor.

2.3. El sistema de control interno

2.3.1. Concepto

“El sistema de control interno o de gestión es un conjunto de áreas funcionales en una empresa y de acciones especializadas en la comunicación y control al interior de la empresa. El sistema de gestión por intermedio de las actividades, afecta a todas las partes de la empresa a través del flujo de efectivo.

La efectividad de una empresa se establece en la relación entre la salida de los productos o servicios y la entrada de los recursos necesarios para su producción.

Entre las responsabilidades de la gerencia están:

- Controlar la efectividad de las funciones administrativas.
- Regular el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia en la empresa.
- Otros aspectos del desarrollo de la empresa, como crecimiento, rentabilidad y liquidez”.³

³ PERDOMO MORENO, Abraham, Fundamentos de Control Interno 7ma. Ed. Thomson, (2000).

2.3.2. Objetivos del control interno

“El Control Interno descansa sobre los siguientes objetivos fundamentales. Si se logra identificar perfectamente cada uno de estos objetivos, se puede afirmar que se conoce el significado de Control Interno.

En otras palabras toda acción, medida, plan o sistema que emprenda la empresa y que tienda a cumplir cualquiera de estos objetivos, es una fortaleza de Control Interno”.⁴

Asimismo, toda acción, medida, plan o sistema que no tenga en cuenta estos objetivos o los descuide, es una debilidad de Control Interno. Los objetivos de Control Interno son los siguientes:

1. Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
2. Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.
3. Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
4. Promover y evaluar la seguridad, calidad y la mejora continua⁵

Ejemplos:

- Comparar los registros contables de los activos con los activos existentes a intervalos razonables.
 - Utilización de Máquinas Registradoras para ingresos.
 - Asegurar apropiadamente los activos de la empresa.
 - Consignar diariamente y en las mismas especies los ingresos.
- a. Efectividad y eficiencia de las operaciones:

⁴ Fonseca, Oswaldo, Auditoría Gubernamental Moderna, Primera Edición, pág., 45.
⁵ www.tuobra.unam.mx/publicadas/04011508245-2_2.html

- Se debe tener la seguridad de que las actividades se cumplan cabalmente con un mínimo de esfuerzo y utilización de recursos y un máximo de utilidad de acuerdo con las autorizaciones generales especificadas por la administración.

Ejemplo:

- El establecimiento de un sistema de incentivos a la producción.
- b. Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables:

Toda acción que se emprenda por parte de la dirección de la organización, debe estar enmarcada dentro las disposiciones legales del país y debe obedecer al cumplimiento de toda la normatividad que le sea aplicable al ente. Este objetivo incluye las políticas que emita la alta administración, las cuales deben ser suficientemente conocidas por todos los integrantes de la organización para que puedan adherirse a ellas como propias y así lograr el éxito de la misión que ésta se propone.

2.3.3. Elementos del control interno

Los elementos del control interno son cinco, son muy indispensables para cumplir con los objetivos de este sistema y estos son:

- 1.- Plan de organización que proporcione una separación apropiada de deberes funcionales.
- 2.- Métodos y procedimientos de autorización y registros que nos permita conseguir el control financiero y administrativo.
- 3.-Pràcticas sanas que nos permita conseguir el cumplimiento de obligaciones y funciones de cada uno de los distintos departamentos de la entidad.
- 4.- Asignación del personal idóneo para la realización de sus distintos deberes como atribuciones.
- 5.- Unidad efectiva de auditoría interna.

1.- Plan de organización.- Varía de acuerdo con el tipo de empresas, con su tamaño, con la división de operaciones y con cualquier otro factor, deberá estar basado en los siguientes aspectos:

a.- Conseguir una independencia entre las distintas unidades de la organización, sin que esto signifique una ruptura en la comunicación.

b.- Establecer líneas definidas de responsabilidad y delegación de autoridad.

Lo más importante dentro del Control Interno podemos decir que es la asignación de autoridad lo cual deberá definirse con amplia claridad.

2.-Métodos y procedimientos de autorización y registro.- Una vez que la administración ha determinado sus objetivos y ha proporcionado un apropiado plan de organización, delegación de responsabilidad para lograr sus objetivos deben contar con las siguientes medidas de precaución:

a.- Registros y formularios adecuados los cuales deben cumplir una función provechosa dentro de los procedimientos deben ser diseñados para fines tales como: información, registro y control.

3.-Prácticas sanas.- La efectividad del control interno dependerá básicamente de la medida en que sean sanas las prácticas adoptadas estas constituyen un conjunto de medidas tácticas adoptadas por una entidad para la obtención y consecución de los objetivos.

4.-Selección del personal idóneo.- El funcionamiento del control interno no sólo depende del planeamiento efectivo, sino también de la selección de funcionarios hábiles con experiencia y de un personal capaz de poder llevar a cabo los procedimientos prescritos por la administración en forma eficiente y económica. Es indispensable que los empleados que tengan responsabilidad de custodia sean de confianza y tengan una amplia experiencia.

5.-Auditoría interna.- Es la responsable de la evaluación posterior del sistema de control interno. No realiza ninguna labor de control previo o aprobación de operaciones y su funcionamiento adecuado determinará la eficiencia del sistema de control interno implantado en cada entidad u organismo público.

2.3.4. Sistema de control interno

El Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.
- Completan la definición algunos conceptos fundamentales:
- El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción.

Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común.

Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales

acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.⁶

2.3.4.1. Importancia

El Control Interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. Detecta las irregularidades y errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales.⁷

2.3.4.2. Normatividad

El control interno de cada organismo o entidad debe organizarse con arreglo a conceptos y principios generalmente aceptados de sistema y estar constituido por las políticas y normas formalmente dictadas, los métodos y procedimientos efectivamente implantados y los recursos humanos, financieros y materiales, cuyo funcionamiento coordinado debe orientarse al cumplimiento de los objetivos siguientes:

- Salvaguardar el patrimonio de la empresa.
- Garantizar la exactitud, cabalidad, veracidad y oportunidad de la información presupuestaria, financiera, administrativa y técnica.
- Procurar la eficiencia, eficacia, economía y legalidad de los procesos y operaciones institucionales y el acatamiento de las políticas establecidas por las máximas autoridades del organismo o entidad.⁸

6 PERDOMO MORENO, (2000), Abraham Fundamentos de Control Interno 7ma. Ed. Thomson, pág. 75

7 PERDOMO MORENO, (2000), Abraham Fundamentos de Control Interno 7ma. Ed. Thomson, pág. 80

8 PERDOMO MORENO, (2000), Abraham Fundamentos de Control Interno 7ma. Ed. Thomson, pág. 84

2.3.4.3. Evaluación del riesgo

Significa que dado que, el control interno ha sido pensado para limitar los riesgos que afectan las actividades de una organización. El auditor deberá adquirir un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes para identificar puntos débiles, enfocando los riesgos tanto a nivel de la organización (internos y externos) como de la actividad.

➤ **En tal sentido, se toma en cuenta las siguientes circunstancias:**

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

➤ **Objetivos relacionados con la información financiera:**

- Información financiera suficiente y apropiada, resumida y clasificada pertinentemente.
- Estados financieros que reflejen adecuada y razonablemente la situación financiera.

➤ **Como cualquier información, los estados financieros anuales deben cumplir:**

- Existencia
- Totalidad
- Derechos y obligaciones
- Valoración
- Presentación

➤ **Objetivos de cumplimiento**

Los objetivos se interrelacionan y debe existir una estructuración coherente de los mismos. La definición más usual incluía como objetivos del mismo el adecuado reflejo de los registros contables y la salvaguarda de los activos.

También debe lograr un nivel adecuado de información sobre la consecución de los objetivos operativos.

➤ **La evaluación de riesgo incluye:**

Proceso de la entidad para identificar los riesgos.

Forma que tiene la entidad de identificar los riesgos correspondientes para el logro de los objetivos con respecto a la entidad en general; las actividades operacionales.

El análisis de riesgos es una actividad que debe revisarse de forma continua y exige a la dirección una permanente alerta para detectar las circunstancias que modifican el entorno y, por consiguiente, los nuevos riesgos a los que se enfrentan.

➤ **Riesgos de negocios Internos:**

- Relaciones laborales
- Sistemas de información
- Recursos humanos y financiamiento.

➤ **Riesgos de Negocios Externos:**

- Fuentes de abastecimiento

- Cambios en la tecnología
- Demandas de acreedores

Además de los factores que puedan impedir el cumplimiento de los objetivos del sistema organizacional, se debe tener en cuenta el riesgo de auditoría, que consiste en que el auditor no detecte un error de importancia relativa que pueda existir en el sistema examinado. El riesgo de auditoría puede consistir en riesgo inherente, riesgo de control, y el riesgo de detección.

2.4. Contabilidad

“Se puede conceptuar a la contabilidad como un campo especializado de las ciencias administrativas, que se sustentan en principios y procedimientos generalmente aceptados, destinados a cumplir con los objetivos de: análisis, registro y control de las transacciones en operaciones realizadas por una empresa o institución en funcionamiento, con la finalidad de informar e interpretar la situación económica financiera y los resultados operacionales alcanzados en cada periodo o ejercicio contable, durante toda la existencia permanente de la entidad”.⁹

En este mismo sentido, Vela Pastor, 1978, define la Contabilidad como aquella “ciencia que tiene por objeto la captación y representación en términos cualitativos y cuantitativos, mediante un ordenado conjunto de proposiciones, de la realidad económico-patrimonial que se da en una unidad económica en el transcurso del tiempo, con el fin de obtener el conocimiento necesario para orientar su gestión económica”.¹⁰

La Contabilidad es la Ciencia que proporciona información de hechos económicos, financieros y sociales suscitados en una empresa; con el apoyo de técnicas para registrar, clasificar y resumir de manera significativa y en términos de dinero, de forma continua, ordenada y sistemática, de tal manera que se obtenga información oportuna y

⁹BRAVO, Mercedes (2005). *Contabilidad General* 6ta. Edición, Quito: Editorial Nuevo-día. Pág. 10

¹⁰ GÓMEZ, López Roberto. (2002). *La ciencia contable fundamentos científicos y metodológicos*. Universidad de Málaga. Pág. 54.

veraz, sobre la marcha o desenvolvimiento de la empresa u organización con relación a sus metas y objetivos trazados, con el objeto de conocer el movimiento de las riquezas y sus resultados.

Por lo tanto se reconoce que toda Organización con o sin fines de lucro necesita encaminar su actividad con un orden de transacciones o eventos, debemos enfatizar que toda organización fija metas y fines para alcanzarlos en el corto, mediano y/o largo plazo, en este preciso momento la contabilidad se hace imprescindible en proporcionar información; para obtener la misma nos vemos en la necesidad de practicar registros (anotaciones) de las operaciones que se susciten a lo largo de un determinado tiempo de trabajo, ya sea diario, semanal o anual, de dinero, mercaderías y/o servicios por muy pequeñas o voluminosas que sean estas, con la respectiva aplicación de controles durante todos sus procesos.

2.4.1. Clasificación de la contabilidad

La contabilidad admite diversas clasificaciones en función del criterio que se seleccione para tal fin, según Pedro Zapata una importante de estas clasificaciones es por la Naturaleza del negocio, la cual detallamos a continuación:

Cuadro N° 1
Clasificación de la contabilidad



Fuente: Contabilidad de Pedro Zapata

Elaborado por: Mariuxi Santana Betancourt/ 2012

2.4.2. Principios y normas de contabilidad

“Los principios de contabilidad son conceptos básicos que establecen la delimitación e identificación del ente económico, las bases de cuantificación de las operaciones y la presentación de la información financiera cuantitativa por medio de los estados financieros”.¹¹

“La contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América con sujeción a las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC) y a las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), en los aspectos no contemplados por las primeras”.¹²

Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados:¹³

1. **Ente**, los estados financieros se refieren siempre a un ente donde el elemento subjetivo o propietario es considerado como tercero. El concepto de ente es distinto del de persona ya que una misma persona puede producir estados financieros de varios entes de su propiedad.
2. **Bienes económicos**, los estados financieros se refieren siempre a bienes económicos, es decir bienes materiales e inmateriales que poseen valor económico y por ende susceptibles de ser valuados en términos monetarios.
3. **Moneda de cuenta**, este recurso consiste en elegir una moneda de cuenta y valorizar los elementos patrimoniales aplicando un precio a cada unidad.

11 Instituto Mexicano de Contadores Públicos (1994), Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, , 9ª Edición, pág. 23

12BRAVO, Mercedes (2005) Contabilidad General 6ta. Edición, Quito: Editorial Nuevo-día. pág. 6

13 Instituto Mexicano de Contadores Públicos (1994), Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, 9ª Edición, pág. 25

4. **Empresa en marcha**, salvo indicación expresa en contrario, se entiende que los estados financieros pertenecen a una empresa en marcha considerándose que el concepto que informa la mencionada expresión, se refiere a todo organismo económico cuya existencia corporal tiene vigencia y proyección futura.
5. **Evaluación al costo**, el valor del costo de adquisición o producción constituyen el criterio principal y básico de valuación que condiciona la formulación de los estados financieros llamados de situación, razón por la cual esta norma adquiere el carácter de principio.
6. **Ejercicio**, en las empresas en marcha es necesario medir el resultado de la gestión de tiempo en tiempo, ya sea para satisfacer razones de administración, legales, fiscales o para cumplir con compromisos financieros.
7. **Devengado**, las variaciones patrimoniales que deben considerarse para establecer el resultado económico son las que competen a un ejercicio sin entrar a considerar si se han cobrado o pagado.
8. **Objetividad**, los cambios en los activos, pasivos y en la expresión contable del patrimonio neto, deben reconocerse formalmente en los registros contables, tan pronto como sea posible medirlos objetivamente y expresar esta medición en moneda de cuenta.
9. **Realización**, los resultados económicos solo deben computarse cuando sean realizados o sea cuando la operación que los origina quede perfeccionada desde el punto de vista de la legislación o prácticas comerciales aplicables y que se hayan ponderado fundamentalmente todos los riesgos inherentes a tal operación.

- 10. Prudencia**, significa que cuando se deba elegir entre dos valores para un elemento del activo, normalmente se debe optar por el más bajo, o bien que una operación se contabilice de tal modo que la alícuota del propietario sea menor.
- 11. Uniformidad**, los principios generales, cuando fueren aplicables y las normas particulares utilizadas para preparar los estados financieros de un determinado ente, deben ser aplicados uniformemente de un ejercicio a otro.
- 12. Materialidad**, al ponderar la correcta aplicación de los principios generales y normas particulares debe necesariamente actuarse con sentido práctico.
- 13. Exposición**, los estados financieros deben contener toda la información y discriminación básica y adicional que sea necesaria para una adecuada interpretación de la situación financiera y de los resultados económicos del ente.

2.4.3. El procedimiento contable. fases

En este apartado recogeremos los diversos pasos que debe seguir el contable para el registro de las operaciones de la empresa.

El proceso se realiza en las siguientes fases:

A.- Balance inicial. Refleja la situación en la que se encuentra la empresa inmediatamente antes del inicio del registro de las operaciones del ejercicio.

B.- Asiento de apertura. Se denomina así al asiento por el que se abren las diversas cuentas, quedando desde ese momento listas para el registro de operaciones.

C.- Asientos de gestión. Son los asientos empleados por la empresa para registrar las operaciones que va realizando a lo largo del ejercicio.

D.- Asientos de ajuste y periodificación. Son asientos mediante los cuales, la empresa ajusta al final de su ejercicio aquellas operaciones, que de acuerdo al principio de devengo, deben imputarse a varios ejercicios, además de al presente.

E.- Asiento de regularización. Es el asiento por medio del cual se determinan los resultados del ejercicio.

F.- Asiento de cierre. Mediante este asiento se cierran todas las cuentas, finalizando por este ejercicio el registro de operaciones.

G.- Balance final. Refleja la situación patrimonial de la empresa inmediatamente después de finalizar el registro de operaciones. Al final del ejercicio, no sólo debe elaborarse el Balance, sino también la cuenta de Pérdidas y Ganancias y la Memoria, formando entre los tres, las cuentas anuales.

2.4.4. Estados financieros

Los estados financieros son el conjunto de informes preparados bajo la responsabilidad de los administradores del negocio, con el fin de darles a conocer a los usuarios la situación financiera y los resultados operacionales de la empresa en un período determinado.

Los análisis de estados financieros también conocidos como análisis económico financiero, análisis de balances o análisis contable es un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectiva de la empresa, con el fin de poder tomar decisiones adecuadas

Otra definición dice que el análisis de estados financieros es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasado, y los resultados de las operaciones de una empresa con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros.

2.4.4.1. Clasificación de los estados financieros

Son aquellos que se preparan al cierre de un período determinado, para darles a conocer a usuarios indeterminados la situación financiera y la capacidad de generación de fondos favorables por el ente económico.

Estos estados se caracterizan por su claridad, neutralidad, concisión y fácil consulta.

2.4.5. Estado de situación financiera

El estado de situación financiera, también llamado balance general, es el medio que la contabilidad ha utilizado para mostrar el efecto acumulado de las operaciones que se han efectuado en el pasado. Nos muestra, a una fecha determinada, cuáles son los activos con los que cuenta la empresa para las futuras operaciones, así como los derechos que existen sobre los mismos y que aparecen bajo el nombre de pasivos y capital contable.

1. Activo: Representaciones financieras de recursos económicos (efectivo y beneficios económicos futuros) cuyo usufructo pertenece legal o equitativamente a una determinada empresa como resultado de una operación o acontecimiento anterior.

2. Pasivo: Representaciones financieras de las obligaciones contraídas por una determinada empresa que se ha comprometido a transferir recursos económicos a otras entidades en el futuro, como resultado de una operación o acontecimiento anterior que afecta a la empresa.

3. Capital social: El interés residual en el activo de una empresa, que queda después de deducir el pasivo. Es la participación de los propietarios, que asumen los riesgos y las incertidumbres de las actividades de obtención de beneficios y de financiamiento de la empresa y soportan los efectos de otros eventos y circunstancias, lo que puede afectar a la empresa. Cuando el capital social acumula utilidades o pérdidas, recibe el nombre de capital contable.

Las partidas de activo, pasivo y capital se presentan divididas en el estado de situación financiera según su naturaleza, funciones o temporalidad.

Este estado debe prepararse como mínimo una vez al año, aunque puede hacerse por períodos más cortos (mensual, trimestral), según los requerimientos de tipo administrativo o legal. Para facilitar un mejor análisis financiero, el balance general debe presentarse debidamente clasificado en parte corriente y no corriente, según el grado de realización de los activos y de exigibilidad de los pasivos.

2.4.5.1. Partes del balance general

Encabezamiento: Formado con el nombre o razón social de la empresa, nombre del documento y fecha de corte de cuentas.

Cuerpo o contenido: Este documento debe reflejar en su contenido la ecuación patrimonial, por ello en el cuerpo de un balance se incluye únicamente las cuentas reales y se presentan clasificadas así: nombre y valor detallado de cada una de las cuentas de activo, nombre y valor detallado de cada una de las cuentas de pasivo y las cuentas de patrimonio.

Firmas: Debe llevar las firmas de los responsables de su elaboración, revisión y aprobación: el contador el revisor fiscal y el gerente.

Notas a los estados financieros: Son prácticas contables y revelación de la empresa, son parte integral de cada uno de los de los estados financieros.

2.5. Estado de resultados

El Estado de Resultados, es el instrumento que utiliza la administración de la empresa para reportar las operaciones efectuadas durante el periodo contable. De esta manera la utilidad (pérdida) se obtiene restando los gastos y/o pérdidas a los ingresos y/o ganancias.

Ahora, desde el punto de vista del inversionista (sea acreedor o accionista), el estado de resultados es visto como el instrumento que lo provee de un "Índice de eficiencia". Las utilidades son, generalmente, asociadas con eficiencia en las operaciones, y las pérdidas, al contrario, se asocian con ineficiencia.

La contabilidad financiera utiliza el enfoque de ingresos y gastos para determinar la utilidad del ejercicio. Sin embargo, eso no quiere decir que sea la única manera o la mejor manera de determinarla. Las opiniones pueden dividirse al respecto.

2.6. Estado de costos de producción y ventas

Es el documento por excelencia que es elaborado por la contabilidad de costos y que muestra claramente la determinación o proceso del costo de producción, así como las cuentas que se utilizaron para llegar al costo de ventas de un periodo determinado.

El Estado de Resultados de una empresa manufacturera es igual al de una comercial. Sin embargo, en una empresa productora debe determinarse, con anterioridad al Estado de Resultados, el Estado de Costo de Producción en el cual se determina precisamente el costo de los productos cuya producción se terminó en el ejercicio. El Estado de Costo

de Producción puede ser al mismo tiempo el Estado de Costo de Producción y Ventas en cuyo caso al Estado de Resultados iría directamente la cifra del costo de ventas.

Cuando el estado es solamente de costo de producción entonces el costo de ventas se calcula en el propio Estado de Resultados como se hace en el caso de una empresa comercial.

2.7. Costo de producción

Representa todas las operaciones realizadas desde la adquisición de la materia prima hasta su transformación en artículos de consumo o de servicio. En este concepto destacan tres elementos o factores que a continuación se mencionan:

- a) **Materia prima:** Es el elemento que se convierte en un artículo de consumo o de servicio.

- b) **Mano de obra:** Es el esfuerzo humano necesario para la transformación de la materia prima.

- c) **Gastos indirectos de producción:** Son los elementos necesarios y accesorios para la transformación de la materia prima, y que incluyen sueldos y erogaciones necesarios para tal fin.

2.8. Costo unitario de producción

Se conoce como costo unitario, el valor de un artículo en particular. Los objetivos de la determinación del costo unitario son los siguientes:

- Valuar los inventarios de productos terminados y en proceso.

- Conocer el costo de producción de los artículos vendidos.
- Tener base de cálculo en la fijación de precios de venta, y así poder determinar el margen de utilidad probable.

2.9. Estado de cambio en el patrimonio

El estado de cambios en el patrimonio es uno de los cinco estados financieros básicos.

El estado de cambios en el patrimonio tiene como finalidad mostrar las variaciones que sufran los diferentes elementos que componen el patrimonio, en un periodo determinado.

Además de mostrar esas variaciones, el estado de cambios en el patrimonio busca explicar y analizar cada una de las variaciones, sus causas y consecuencias dentro de la estructura financiera de la empresa.

Para la empresa es primordial conocer el porqué del comportamiento de su patrimonio en un año determinado. De su análisis se pueden detectar infinidad de situaciones negativas y positivas que pueden servir de base para tomar decisiones correctivas, o para aprovechar oportunidades y fortalezas detectadas del comportamiento del patrimonio.

La elaboración del estado de cambios en el patrimonio es relativamente sencilla puesto que son pocos los elementos que lo conforman y todo se reduce a determinar una simple variación.

Para elaborar el estado de cambios en la situación financiera se requiere del estado de resultados y del balance general. Se requiere de un balance y estado de resultados con corte en dos fechas de modo que se puede determinar la variación. Preferiblemente de

dos periodos consecutivos, aunque se puede trabajar con un mismo periodo [inicio y final del mismo periodo.

Sobre los aspectos que se deben revelar en el estado de cambios en el patrimonio tenemos:

2.9.1. Revelaciones sobre rubros del estado de cambios en el patrimonio

En lo relativo a los cambios en el patrimonio se debe revelar:

1. Distribuciones de utilidades o excedentes decretados durante el período.
2. En cuanto a dividendos, participaciones o excedentes decretados durante el período, indicación del valor pagadero por aporte, fechas y formas de pago.
3. Movimiento de las utilidades no apropiadas.
4. Movimiento de cada una de las reservas u otras cuentas incluidas en las utilidades apropiadas.
5. Movimiento de la prima en la colocación de aportes y de las valorizaciones.
6. Movimiento de la revalorización del patrimonio.
7. Movimiento de otras cuentas integrantes del patrimonio.

2.10. Estado de flujos del efectivo

El flujo de efectivo es uno de los estados financieros más complejos de realizar y que exigen un conocimiento profundo de la contabilidad de la empresa para poderlo desarrollar.

Según el Consejo Técnico de la Contaduría, se entiende que el flujo de efectivo “es un estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Para el efecto debe determinarse el cambio en las diferentes partidas del balance general que inciden en el efectivo”.

El objetivo del flujo de efectivo es básicamente determinar la capacidad de la empresa para generar efectivo, con el cual pueda cumplir con sus obligaciones y con sus proyectos de inversión y expansión. Adicionalmente, el flujo de efectivo permite hacer un estudio o análisis de cada una de las partidas con incidencia en la generación de efectivo, datos que pueden ser de gran utilidad para la el diseño de políticas y estrategias encaminadas a realizar una utilización de los recursos de la empresa de forma más eficiente.

Es importante que la empresa tenga claridad sobre su capacidad para generar efectivo, de cómo genera ese efectivo, para así mismo poderse proyectar y tomar decisiones acordes con su verdadera capacidad de liquidez.

Por regla general, se considera efectivo los valores contabilizados en el grupo 11 del plan de cuentas comercial, esto es caja, bancos, remesas en tránsito, cuentas de ahorro y fondos, por lo que los saldos de estas cuentas deben coincidir con el resultado arrojado por el estado de flujos de efectivo.

2.10.1. Estructura del estado de flujo de efectivo

De la definición que el Consejo Técnico de la Contaduría, advertimos tres elementos muy importantes que conforma un estado de flujo de efecto: actividades de Operación, Inversión y Financiación. Veamos a grandes rasgos que significa y que comprende cada una de esas actividades.

Actividades de operación. Las actividades de operación, hacen referencia básicamente a las actividades relacionadas con el desarrollo del objeto social de la empresa, esto es a la producción o comercialización de sus bienes, o la prestación de servicios.

Entre los elementos a considerar tenemos la venta y compra de mercancías. Los pagos de servicios públicos, nómina, impuestos, etc. En este grupo encontramos las cuentas de inventarios, cuantas por cobrar y por pagar, los pasivos relacionados con la nómina y los impuestos.

Actividades de inversión. Las actividades de inversión hacen referencia a las inversiones de la empresa en activos fijos, en compra de inversiones en otras empresas, títulos valores, etc.

Aquí se incluyen todas las compras que la empresa haga diferentes a los inventarios y a gastos, destinadas al mantenimiento o incremento de la capacidad productiva de la empresa. Hacen parte de este grupo las cuentas correspondientes a la propiedad, planta y equipo, intangibles y las de inversiones.

Actividades de financiación. Las actividades de financiación hacen referencia a la adquisición de recursos para la empresa, que bien puede ser de terceros [pasivos] o de sus socios [patrimonio].

En las actividades de financiación se deben excluir los pasivos que corresponden a las actividades de operación, eso es proveedores, pasivos laborales, impuestos, etc. Básicamente corresponde a obligaciones financieras y a colocación de bonos.

Es una actividad de financiación la capitalización de empresa ya sea mediante nuevos aportes de los socios o mediante la incorporación de nuevos socios mediante la venta de acciones.

2.10.2. Elementos necesarios para desarrollar el flujo de efectivo

Para desarrollar el flujo de efectivo es preciso contar el balance general de los dos últimos años y el último estado de resultados. Los balances los necesitamos para determinar las variaciones de las cuentas de balance [Balance comparativo].

Es esencial contar también no las notas a los estados financieros en donde consten ciertas operaciones que hayan implicado la salida o entrada de efectivo, o de partidas que no tienen efecto alguno en el efectivo.

2.11. Análisis financiero

El Análisis Financiero en términos generales es un estudio de los estados financieros de una empresa con el propósito de establecer debilidades y fortalezas de naturaleza financiera.

El análisis se deber llevar a cabo tomando en cuenta el tipo de empresa (Industrial, Comercial o de Servicios) y considerando su entorno, su mercado y demás elementos cualitativos.

Los Estados financieros nos muestran la situación actual y la trayectoria histórica de la empresa, de esta manera podemos anticiparnos, iniciando acciones para resolver problemas y tomar ventaja de las oportunidades.

Los indicadores financieros obtenidos en el análisis nos sirven para preparar Estados Financieros Proyectados, en base a la realidad.

2.12. Métodos

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

2.13. Análisis vertical

Se emplea para analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras en forma vertical.

2.14. Análisis horizontal

Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más períodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro. Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en marcha.

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

2.15. Indicadores financieros

Indicadores Financieros son relaciones entre magnitudes que forman parte de los estados financieros a fin de determinar tanto la situación financiera de la empresa como la calidad de las partidas que lo interrelacionan.

Los valores siempre son relativos ya que deben efectuarse comparaciones muchas veces subjetivas.

Un indicador financiero es una relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea como acerca del comportamiento de la empresa; se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores económicos y financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de las Empresas como también a los períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan.

“Al analizar los estados financieros de las compañías se busca encontrar patrones y tendencias que permitan prever situaciones indeseadas y adoptar mejores decisiones por parte de los administradores y demás agentes relacionados. Sin embargo, en ocasiones al inspeccionar individualmente las cuentas, existen problemas que pueden pasar inadvertidos, por lo que el uso de indicadores financieros se constituye en una herramienta de análisis mucho más precisa.

No obstante, una adecuada interpretación de los indicadores exige la utilización de parámetros estándar que permitan comprender cuál es la situación comparativa de las empresas con respecto a su sector.”¹⁴

2.15.1. Clasificación de los índices financieros

➤ Índice de liquidez

- Se utilizan para determinar la capacidad de pago de la empresa en el corto plazo.

➤ Índice de endeudamiento

- Permite conocer cómo la empresa financia sus activos con deudas a terceros.
- También proporciona la razón entre la deuda con terceros y su patrimonio.

➤ Índices de rentabilidad

- Permiten expresar las utilidades obtenidas en el período como un porcentaje de las ventas, de los Activos o del Patrimonio.

➤ Capital de trabajo

- Sin ser un índice propiamente tal, ayuda a la interpretación financiera y permite conocer la disponibilidad de capital operativo de la empresa.
- Los índices financieros para que sean de verdadera utilidad al momento de realizar un análisis, deben compararse con los índices del sector industrial al cual pertenece la empresa y con los índices de estados

¹⁴ [www.supercias.gov.ec / Home / Sector Societario / Estadísticas/Indicadores Económico Financieros](http://www.supercias.gov.ec/Home/SectorSocietario/Estadísticas/IndicadoresEconómicoFinancieros)

financieros de períodos anteriores, además constituyen la forma más común del análisis financiero.

2.16. Definición de términos conceptuales

Planeación estratégica. “La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa. (Koontz y Weihrich, 1994).

Administración. “Es un proceso para planear, organizar, dirigir, controlar, y coordinar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un objetivo determinado”. *Rodríguez (2006, p .3).*

Es un proceso que los administradores siguen para lograr los objetivos organizacionales trabajando con y promedio de personas y otros recursos. **Sánchez, M (2011)**

Administración estratégica. “Es el conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que requiere una empresa para lograr una competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio, consiste en analizar tanto su entorno externo como interno para determinar cuáles son sus recursos capacidades y competencias centrales”. *Hoskisson, (2008, p.4).*

Es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio que tiene por objeto definir objetivos a largo plazo identificando metas, desarrollando estrategias y localizando recursos para asegurar que la organización posea estrategias y se beneficie de s uso. *Sánchez, M (2011).*

Análisis del entorno. “Es aquel que abarca todo aquello que nos rodea y nos afecta o que puede llegar a ser de algún modo. Su apreciación no es sencilla, dado que existen multitud de variables que se relacionan entre si cuyos cambios provocan reacciones en cadena que no pueden estudiarse en forma aislada”. *Hoskisson, (2008, p.241)*.

Es aquel que está constituido por factores susceptibles de incidir directa o indirectamente en las tendencias a corta y largo plazo, estudia factores socio-culturales, tecnológicos, político. Legales, ecológicos y medio ambientales en forma agrupada para poder determinar a profundidad el análisis de la empresa. *Sánchez, M (2011)*.

Macro. “Identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas externas que permiten a las empresas elaborar una misión definida”. *Fred, R. (2008, p. 80)*.

Es la capacidad y deseo de competir de manera intensa en los mercados mundiales con el propósito de aprender, adaptarse, innovar e inventar para rivalizar con éxito. *Sánchez, M (2011)*.

Factores económicos. “Son aquellos que relacionados con el comportamiento de la economía tanto a nivel nacional como internacional: Índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per cápita, ingreso per cápita disponible, PIB, comportamiento de la economía internacional”. *Serna, H. (1994, p. 23)*.

Factores políticos. “Aquellos que se refiere al uso o migración del poder datos de gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local, (acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos); de los órganos de representación (senado, cámara, asamblea, consejos estatales) otros agentes del gobierno que puedan afectar a la empresa o unidad estratégica de negocio”. *Serna, H. (1994, p. 23)*.

Factores sociales. “Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc.)”. *Serna, H. (1994, p. 23)*

Factores tecnológicos. “Las resoluciones con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales, (hardware), así como los procesos (software)”. *Serna, H. (1994, p. 23).*

Factores geográficos. “Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc.”. *Serna, H. (1994, p. 23).*

Factores competitivos. “Todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio todos ellos en comparación con los competidores”. *Serna, H. (1994, p. 23).*

Micro. “Es aquel que usualmente está terminado por el análisis del ámbito interno de la empresa su entorno y sus preferencias para determinar la estrategia competitiva- dice “Porter- debe conocer las peculiaridades del sector en el que estoy ubicado”. Y para conocerlo debo evaluar cinco fuerzas fundamentales: 1) la que ejercen los competidores; 2) la amenaza de posibles sustitutos de mi producto; 3) la fuerza negociadora de clientes o compradores; 4) el poder de los proveedores o vendedores; y finalmente 5) los posibles nuevos competidores”. *Porter, M. (1985, p. 10).*

“La que ejerce los competidores. Consiste en relacionar a una empresa con el medio ambiente aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerza sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compite”. *Porter, M. (1985, p. 23).*

“La amenazas de posibles sustitutos de mi producto. Adapta la definición operante de un sector industrial como el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí”. *Porter, M. (1985, p. 25).*

“La fuerza negociadora de clientes o compradores. Compiten en el sector industrial forzando a la baja de precios negociando por una cantidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos- todo a expensas de la rentable de

la industria-. El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores en el sector industrial depende de varias características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras al sector en comparación con el total de sus ventas”. *Porter, M. (1985, p. 44).*

“El poder de los proveedores o vendedores. Pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en el sector industrial amenazado con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de costos con sus propios precios”. *Porter, M. (1985, p. 47).*

“Los posibles nuevos competidores. La empresa está en posición de identificar sus fuerzas o debilidades en función del sector industrial en el cual còmpite. Desde el punto de vista estratégico los puntos fuertes y débiles cruciales son la posición de la empresa frente a las causas fundamentales de cada elemento de la fuerza competitiva”. *Porter, M. (1985, p. 49).*

Estructura organizacional. “Especifica las relaciones formales de dependencia que existe en una empresa así como sus procedimientos, controles, autoridad y procesos para la toma de decisiones, especificando el trabajo que se desempeñara y la forma de desempeñar considerando la o las estrategias de la organización”. *Hoskisson, (2008, p.337).*

Es aquella que especifica el trabajo y la forma de desempeñar considerando las estrategias que influyen en los administradores y en las decisiones que se derivan de su trabajo, sustenta la implementación de estrategias y procesos que se emplean para desarrollar las tareas de la organización. *Sánchez, M (2011).*

Foda. “Es una imagen clarificadora de la relación entre conocimiento de la realidad actual y la visión, y, como consecuencia, de la aparición de la tensión creativa, al imaginar la realidad y la visión como dos extremos de una cuenta flexible. Cuanto mas

separados estén mayor tención (creativa) producirá. Sin embargo si la atención es máxima la cuerda puede romperse por muy flexible que esta sea”. *Velásquez, L. (2007, p.45).*

Es una herramienta del plan estratégico que permite a una empresa conocer muy bien tanto su realidad como su futuro deseado se puede predecir la fuerza que conduce al cambio y a conseguir, alcanzar la visión deseada. *Sánchez, M (2011).*

Oportunidades. “Se refiere a las tendencias económicas, sociales, tecnológicas y competitivas, así como a hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro. Las empresas deben formular estrategias para aprovechar las oportunidades”. *Velásquez, L. (2007, p.46).*

Son los posibles mercados, nichos de mercados que están a la vista de todos pero si no son reconocidos a tiempo significa una pérdida de la ventaja competitiva. *Sánchez, M (2011).*

Amenazas. “Consiste en tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como a hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización. Las organizaciones exitosas crean estrategias que sirven para contrarrestar el impacto de las amenazas externas”. *Velásquez, L. (2007, p.46).*

Son los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades. *Sánchez, M (2011).*

Fortalezas. “Se refiere a actividades internas de una organización que se llevan a cabo especialmente bien. Las funciones de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo de un negocio deben auditarse o examinarse con el objetivo

de identificar y evaluar las fortalezas de especial importancia. Las empresas exitosas siguen estrategias que ayudan a bonificarse de sus fortalezas”. *Velásquez, L. (2007, p.46).*

Describe los recursos y destrezas que ha adquirido la empresa en su entorno. *Sánchez, M (2011).*

Debilidades. “Se refiere a las actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización. Las empresas deben seguir estrategias que mejoren las áreas con sus debilidades”. *Velásquez, L. (2007, p.46).*

Describe los factores en los cuales la empresa posee una posición desfavorable con respecto a la competencia. *Sánchez, M (2011).*

Misión. “Es, la formulación de propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”. *Serna, H. (1994, p.10).*

Explica los propósitos de la organización o de un área así como la identificación de las tareas y actores principales para el logro de, los objetivos de la organización involucrando al cliente como pilar fundamental del deber de ser de un negocio. *Sánchez, M (2011).*

Visión. “Es el conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integra el equipo gerencial a su alrededor. *Serna, H. (1994, p.9).*

Es una declaración amplia de a donde se quiere llegar comprometiendo, motivando, estimulando y promoviendo a todos los medios de la organización a la consecución del objetivo. *Sánchez, M (2011)*.

Principios y valores corporativos. “Señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización, comprende la filosofía de la empresa entienden la expectativas y necesidades de los colaboradores”. *Serna, H. (1994, p.159)*.

Es el conjunto de elementos claves que permiten identificar las ventajas distintivas de una organización para distinguirse de las demás en base a cualidades y valores. *Sánchez, M (2011)*.

Objetivos. “Son los resultados a corto o largo plazo que una organización espera logra para hacer real la misión y la visión o área de un negocio”. *Serna, H. (1994, p.21)*.

Son aquellos que definen, determinan y recomiendan el camino a seguir para lograr el fin que persigue la misión y la visión de una empresa para su desarrollo. *Sánchez, M (2011)*.

Monitoreo. “Es un sistema de seguimiento, con base en índices de gestión y desempeño, para que mida periódicamente la ejecución del plan y anticipe los ajustes que estén requiera, con el fin de adaptarse en forma oportuna y anticipada a los cambios y desafíos que le genera el entorno”. *Serna, H. (1994, p.269)*.

Es un proceso de la planeación estratégica que permite orientar y analizar las acciones de la empresa para poder anticiparse a posibles situaciones inesperadas. *Sánchez, M (2011)*.

Estrategias. “Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los planes estratégicos”. *Serna, H. (1994, p.21)*.

Son el conjunto de tácticas que permiten concretar, y ejecutar planes estratégicos. *Sánchez, M (2011)*.

2.17. Marco legal

2.17.1. Leyes tributarias

➤ Código Tributario

Deberes formales del contribuyente o responsable

Art. 96.- Deberes formales.- Son deberes formales de los contribuyentes o responsables:

1. Cuando lo exijan las leyes, ordenanzas, reglamentos o las disposiciones de la respectiva autoridad de la administración tributaria:

- a) Inscribirse en los registros pertinentes, proporcionando los datos necesarios relativos a su actividad; y, comunicar oportunamente los cambios que se operen;
- b) Solicitar los permisos previos que fueren del caso;
- c) Llevar los libros y registros contables relacionados con la correspondiente actividad económica, en idioma castellano; anotar, en moneda de curso legal, sus operaciones o transacciones y conservar tales libros y registros, mientras la obligación tributaria no esté prescrita;
- d) Presentar las declaraciones que correspondan; y,
- e) Cumplir con los deberes específicos que la respectiva ley tributaria establezca.

2. Facilitar a los funcionarios autorizados las inspecciones o verificaciones, tendientes al control o a la determinación del tributo.
3. Exhibir a los funcionarios respectivos, las declaraciones, informes, libros y documentos relacionados con los hechos generadores de obligaciones tributarias y formular las aclaraciones que les fueren solicitadas.
4. Concurrir a las oficinas de la administración tributaria, cuando su presencia sea requerida por autoridad competente.

➤ **Ley de Régimen Tributario Interno**

Art. 1.- Objeto del impuesto.- Establece el impuesto a la renta global que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, de acuerdo con las disposiciones de la presente Ley.

Art. 2.- Concepto de renta.- Para efectos de este impuesto se considera renta:

- 1.- Los ingresos de fuente ecuatoriana obtenidos a título gratuito o a título oneroso provenientes del trabajo, del capital o de ambas fuentes, consistentes en dinero, especies o servicios; y
- 2.- Los ingresos obtenidos en el exterior por personas naturales domiciliadas en el país o por sociedades nacionales, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 98 de esta Ley.

Art. 3.- Sujeto activo.- El sujeto activo de este impuesto es el Estado. Lo administrará a través del Servicio de Rentas Internas.

Art. 4.- Sujetos pasivos.- Son sujetos pasivos del impuesto a la renta las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades, nacionales o extranjeras, domiciliadas o no en el país, que obtengan ingresos gravados de conformidad con las disposiciones de esta Ley.

Los sujetos pasivos obligados a llevar contabilidad, pagarán el impuesto a la renta en base de los resultados que arroje la misma.

Art. 7.- Ejercicio impositivo.- El ejercicio impositivo es anual y comprende el lapso que va del 1o. de enero al 31 de diciembre. Cuando la actividad generadora de la renta se inicie en fecha posterior al 1o. de enero, el ejercicio impositivo se cerrará obligatoriamente el 31 de diciembre de cada año.

Art. 10.- Deducciones.- En general, con el propósito de determinar la base imponible sujeta a este impuesto se deducirán los gastos que se efectúen con el propósito de obtener, mantener y mejorar los ingresos de fuente ecuatoriana que no estén exentos.

Art. 28.- Ingresos de las empresas de construcción.- Las empresas que obtengan ingresos provenientes de la actividad de la construcción, satisfarán el impuesto a base de los resultados que arroje la contabilidad de la empresa. Cuando las obras de construcción duren más de un año, se podrá adoptar uno de los sistemas recomendados por la técnica contable para el registro de los ingresos y costos de las obras, tales como el sistema de "obra terminada" y el sistema de "porcentaje de terminación", pero, adoptado un sistema, no podrá cambiarse a otro sino con autorización del Servicio de Rentas Internas.

Cuando las empresas no lleven contabilidad o la que lleven no se ajuste a las disposiciones legales y reglamentarias, sin perjuicio de las sanciones a que hubiere lugar, se aplicará la siguiente norma:

En los contratos de construcción a precios fijos, unitarios o globales, se presumirá que la base imponible es igual al 15% del total del contrato.

Los honorarios que perciban las personas naturales, por dirección técnica o administración, constituyen ingresos de servicios profesionales y, por lo tanto, no están sujetos a las normas de este artículo.

Art. 29.- Ingresos de la actividad de urbanización, lotización y otras similares.- Quienes obtuvieren ingresos provenientes de las actividades de urbanización, lotización,

transferencia de inmuebles y otras similares, determinarán el impuesto a base de los resultados que arroje la contabilidad.

Para quienes no lleven contabilidad o la que lleven no se ajuste a las disposiciones legales y reglamentarias, se presumirá que la base imponible es el 30% del monto de ventas efectuadas en el ejercicio.

El impuesto que se hubiere pagado a los municipios, en concepto de impuesto a la utilidad en la compraventa de predios urbanos, será considerado crédito tributario para determinar el impuesto. El crédito tributario así considerado no será mayor, bajo ningún concepto, al impuesto establecido por esta Ley.

➤ **Políticas de la industria**

En el Registro Oficial del día martes 19 de mayo de 1998, se publica la Ley de Propiedad Intelectual con el objeto de que el Estado Ecuatoriano regule, garantice la propiedad intelectual adquirida de conformidad con las disposiciones de esta Ley, y los compromisos internacionales asumidos mediante convenios y demás instrumentos jurídicos legalmente suscritos por el Estado. En este instrumento jurídico se reafirma el principio de territorialidad e igualdad de la Ley, pues el artículo 2 indica que las disposiciones se aplican a ecuatorianos como extranjeros domiciliados o no en el país. Se otorga patente por un año en invención, sea de productos o procedimientos, en todos los campos de la tecnología, siempre que sea nueva, tenga nivel inventivo y sea de aplicación industrial.

Dibujos y modelos industriales.- Serán registrables los nuevos dibujos u modelos industriales. Se considera como dibujo industrial toda combinación de líneas, formas o colores y como modelo industrial toda forma plástica, no a líneas o colores, que sirva de tipo para la fabricación de un producto industrial o de artesanía y que se diferencie de los similares por su configuración propia. El registro de un dibujo o modelo industrial

otorga a su titular el derecho a excluir a terceros del uso y la explotación del correspondiente dibujo o modelo.

➤ **Comercio internacional**

La apertura de Acuerdos Comerciales bilaterales de los mercados que se dará con diferentes tratados internacionales que si estos se llegara a concretar en el Ecuador, y los tratados ya existentes como el “Área de Libre Comercio de las Américas” ALCA, “Comunidad Andina de Naciones” CAN, “Organización Mundial de Comercio” (OMC), Mercosur, “Asociación Latinoamericana de Integración” ALADI, “Área de Libre Comercio de las Américas” ALCA, “Asia Pacifico Cooperación Económica” APEC, “Tratado de Libre Comercio” TLC Ecuador - Estados Unidos y otros similares, deben tenerse en cuenta por cuanto los acuerdos que rigen a dichos tratados afectan o ayudan el desarrollo comercial de Materiales para la Construcción.

Cada uno de los sectores económicos del Ecuador ha considerado la necesidad de fortalecer su situación financiera frente a los retos de la coyuntura inmediata relacionados con la competitividad y la globalización.

2.18. Marco temporo espacial

2.18.1. Delimitación cognitiva

Campo: Contabilidad y Finanzas

Área: Planificación

Aspecto: Financiero – Estratégico

2.18.2. Delimitación espacial

Empresa CONSTRUCTORA MAQHAYES S.A., ubicada en el Km. 4 1/2 de la vía Santo Domingo - Chone, cooperativa Los Montoneros, lote 8.

2.18.3. Delimitación temporal:

Diciembre 2011 – Septiembre 2012

2.19. Hipótesis

2.19.1. Problema

¿DE QUE MANERA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA AL AREA FINANCIERA DE LA CONSTRUCTORA MAQHAYES S.A. AYUDA A INCREMENTAR SU RENTABILIDAD Y DISMINUIR EL RIESGO OPERACIONAL?

2.19.2. Hipótesis o idea a defender

¿Con el desarrollo de una planificación estratégica aplicada al área financiera de la constructora MAQHAYES S.A., se incrementará su rentabilidad y disminuirá su riesgo operacional?

2.20. Variables

2.20.1. Variable independiente

Planificación estratégica aplicada al área financiera.

2.20.2. Variable dependiente

Rentabilidad y riesgo operacional.

2.20.3. Operacionalización de las variables

Cuadro N° 2
Variable independiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍA	VARIABLE	INDICADORES
Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.	Variable independiente	Planificación estratégica aplicada al área financiera	Cumplimiento de objetivos. Planificación anual. Análisis FODA.

Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración de los Nuevos Tiempos

Elaborado por: Mariuxi Santana Betancourt /2012

Cuadro N° 3
Variable dependiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍA	VARIABLE	INDICADORES
Una unidad monetaria segura vale más que una unidad monetaria con riesgo". Existen dos factores que conviven muy estrechamente Relacionados: riesgo y rentabilidad. Cuanto mayor sea la exigencia en el factor seguridad (menor riesgo), menor será el nivel exigido de rentabilidad y viceversa; si se aspira a mayor rentabilidad, necesariamente se deberá asumir un mayor riesgo e inseguridad.	Variable dependiente	Rentabilidad y riesgo operacional	Indicadores financieros

Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración de los Nuevos Tiempos

Elaborado por: Mariuxi Santana Betancourt/2012

CAPÍTULO III

METODOLOGIA

3.1. La unidad de análisis o de estudio

La empresa Maqhayes S.A., constituye la unidad de análisis objeto del presente estudio, enfocándome en el Área Financiera – Administrativa, para acceder a la información necesaria.

3.2. Población y características

Maqhayes S.A. es una empresa Constructora que nació hace catorce años, dedicada a la construcción de obras viales y civiles, la misma que cuenta con un total de ciento cincuenta empleados, de los cuales 12 son de área administrativa y un gerente general.

3.3. Tipo o nivel de investigación

3.3.1. Investigación de campo

Se examinará información primaria, que tenía contacto directo con la realidad de la empresa, a la vez que proporcionó conocimientos sobre el problema que presentaba la empresa Maqhayes S.A. razón por la cual se emplearon y desarrollaron algunas técnicas como: La observación directa, que permitió analizar los procesos administrativos y contables que se ejecutaban en la empresa. La técnica de la encuesta, se aplicó a una muestra de los trabajadores del área administrativa financiera y al gerente con el propósito de conocer la visión que tiene la cabeza de la organización.

3.3.2. Investigación bibliográfica

Para realizar la exploración bibliográfica se recolectó información secundaria relativa al contenido de este tema. Para su desarrollo necesariamente se consultó la normativa interna de la empresa, boletines informativos, libros, tesis de grado, revistas especializada, internet y documentos relacionados con la problemática que enfoca el estudio. Esta información se recopiló con base en la necesidad de analizar detenidamente los apoyos bibliográficos que facilitaron el desarrollo de la investigación.

3.3.3. Investigación experimental

De la experiencias obtenidas de las consultas investigadas se ha podido determinar que existen situaciones que van a contribuir, obtener un camino viable que permita solucionar el problema objeto de estudio.

3.3.4. La muestra, tipo, cálculo y tamaño

Según Samuel S. Wilks (1962:Internet), en estadística una muestra estadística (también llamada muestra aleatoria o simplemente muestra) es un subconjunto de casos o individuos de una población estadística. Las muestras se obtienen con la intención de inferir propiedades de la totalidad de la población, para lo cual deben ser representativas de la misma.

Para cumplir esta característica la inclusión de sujetos en la muestra debe seguir una técnica de muestreo. En tales casos, puede obtenerse una información similar a la de un estudio exhaustivo con mayor rapidez y menor coste.

Por otra parte, en ocasiones, el muestreo puede ser más exacto que el estudio de toda la población porque el manejo de un menor número de datos provoca también menos errores en su manipulación.

En cualquier caso, el conjunto de individuos de la muestra son los sujetos realmente estudiados.

El número de sujetos que componen la muestra suele ser inferior que el de la población, pero suficiente para que la estimación de los parámetros determinados tenga un nivel de confianza adecuado.

Para que el tamaño de la muestra sea idóneo es preciso recurrir a su cálculo.

Según las investigaciones realizadas, la presente investigación si requiere de cálculo de muestra porque la población existente no es manejable para realizar el estudio respectivo y no se dispone de los recursos humanos, materiales, económicos y tiempo necesarios para trabajar con su totalidad.

3.3.4.1. Tipo de muestreo

3.3.4.1.1. Muestreo probabilístico

Según **Víctor Hugo Abril (2008: página 58)**, es cuando los elementos son seleccionados en forma individual y directa.

Todos los integrantes de la población tienen la misma probabilidad de ser parte de la muestra.

Es el más adecuado ya que sus procedimientos son más científicos debido a que se basan en la ley de los grandes números y el cálculo de probabilidades.

3.3.4.1.2. Muestreo probabilístico regulado

Según **Víctor Hugo Abril (2008: página 58)**, forman parte de la muestra los elementos del universo o población en los cuales se hace presente el problema de investigación.

Para el presente caso tenemos un total de 12 empleados que laboran en el área administrativa y el gerente general.

3.3.4.2. Cálculo

La fórmula escogida para el cálculo de la muestra es la que se utiliza para población finita y es la siguiente:

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

Dónde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

σ^2 = varianza de la población (0.25)

Z = nivel de confianza

E = error admisible

3.3.4.3. Muestra de población:

DATOS

N = 13

Z = 90 %, (Z = 1.65)

E = 0.10

σ^2 = P.Q = (0.5) (0.5) = 0.25

n = 10

3.3.5. Comprobación de la hipótesis

La hipótesis fue demostrada que es verdadera en vista que al desarrollar una planificación estratégica aplicada al área financiera de la empresa Maqhayes S.A., esta le brinda las herramientas y lineamientos necesarios para su buen funcionamiento y rentabilidad.

3.4. Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación

3.4.1. Métodos

3.4.1.1. Método inductivo-deductivo

Al realizar esta investigación se aplica el método inductivo-deductivo, ya que permite identificar el problema existente en la empresa MAQHAYES S.A. para luego ir determinando las causas que lo provocaron y que consecuencias se han dado en la rentabilidad para llegar a tener una conclusión a nivel general de la Empresa.

3.4.1.2. Método Analítico-Sintético

Al realizar un análisis de cada uno de los procesos que se desarrollan en el cumplimiento de las actividades de la empresa, podemos obtener conclusiones sobre el sistema y así poder dar las recomendaciones, identificando alternativas de solución que permitan mejorar la rentabilidad y gestión del riesgo operacional de la Empresa.

3.4.2. Técnicas

En la presente investigación se aplicó la técnica de la encuesta.

3.4.2.1. Encuesta

La encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a la muestra representativa de la población, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos.

Esta técnica de encuesta nos permitió recopilar información necesaria para este trabajo mediante un cuestionario que se elaboró hacia el personal administrativo, para determinar si es conveniente o no la implementación de un Plan Estratégico.

3.4.2.2. Cuestionarios de encuesta

La encuesta se define como una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población.

3.5. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (foda) del departamento financiero de la constructora Maqhayes S.A.

La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la identificación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar

estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

3.5.1. Fortalezas (impulsar)

Factores internos positivos que tiene una organización y que deben mantenerse, robustecerse e impulsarse, por parte de quienes integran los diversos procesos y subprocesos del Sistema organizacional.

3.5.2. Debilidades (eliminar)

Factores internos negativos que tiene una organización y que deben ser eliminados sin excepciones.

3.5.3. Oportunidades (explotar)

Aspectos externos y positivos que están, potencialmente al alcance de la organización; los cuales, deben ser aprovechados, explotados y materializados por la gerencia de la organización.

3.5.4. Amenazas (evitar)

Aspectos externos negativos que se encuentran latentes y que amenazarían el normal progreso de la organización. La gerencia debe identificarlos para evitarlos y contrarrestarlos.

3.5.5. Análisis FODA

Cuadro N° 4
Matriz de factores internos y externos

INTERNA	FORTALEZAS	
	a	Infraestructura propia
	b	Posicionamiento en el mercado
	c	Personal capacitado y especializado
	d	Tecnología de punta
DEBILIDADES		
a	No cuenta con planificación estratégica administrativa financiera	
b	Alta rotación de contadores	
c	Mobiliario inadecuado para el cliente interno	
d	Falta de manuales de funciones	
EXTERNA	OPORTUNIDAD	
	a	Alto índice de contratación pública
	b	Crecimiento del sector de la construcción
	c	Alianzas estratégicas
	d	Acceso a créditos para inversión
AMENAZAS		
a	Cambios climatológicos	
b	Sanciones laborales	
c	Tráfico de influencias en concesión de contratos	
d	Competencia desleal	

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Mariuxi Santana Betancourt /2012

3.5.6. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Cuadro N° 5
Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVE		PONDERACION	CLASIFICACION	PUNTUACIONES PONDERADAS
OPORTUNIDADES				
1	Alto índice de contratación pública	0,2	4	0,8
2	Crecimiento del sector de la construcción	0,1	3	0,3
3	Alianzas estratégicas	0,1	3	0,3
4	Acceso a créditos para inversión	0,1	3	0,3
AMENAZAS				
1	Cambios climatológicos	0,1	4	0,4
2	Sanciones laborales	0,1	3	0,3
3	Tráfico de influencias en concesión de contratos	0,2	2	0,4
4	Competencia desleal	0,1	2	0,2
TOTAL		1		3

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Mariuxi Santana Betancourt/2012

Una puntuación ponderada total de 4,0 indica que las estrategias de la empresa aprovechan eficazmente las oportunidades existentes y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Una puntuación total de 1,0 indica que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Para el caso del presente estudio podemos apreciar que MAQHAYES se encuentra por sobre el promedio del indicador respecto al aprovechamiento de las oportunidades para contrarrestar sus amenazas, sin embargo, es una situación que se puede mejorar siendo lo ideal obtener un 4 como ponderación.

3.5.7. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Herramienta utilizada para la auditoría interna en la formulación de la estrategia; resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa. Constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

Cuadro N° 6
Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

FACTORES INTERNOS CLAVE		PONDERACION	CLASIFICACION	PUNTUACIONES PONDERADAS
FORTALEZAS				
1	Infraestructura propia	0,2	3	0,6
2	Posicionamiento en el mercado	0,2	2	0,4
3	Personal capacitado y especializado	0,1	3	0,3
4	Tecnología	0,1	3	0,3
DEBILIDADES				
1	No cuenta con planificación estratégica administrativa financiera.	0,1	1	0,1
2	Alta rotación de contadores	0,1	2	0,2
3	Mobiliario inadecuado para el cliente interno	0,1	2	0,2
4	Falta de manuales de funciones	0,1	1	0,1
TOTAL		1		2,2

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Mariuxi Santana Betancourt/2012

Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2,5 caracterizan a las organizaciones que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy superiores a 2,5 indican una posición interna fuerte.

En este sentido, la organización demuestra que tiene problemas internos, entre ellos la falta de una planificación estratégica administrativa financiera.

3.5.8. Matriz foda

Cuadro N° 7
Matriz foda

		OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
		a	b	c	d	a	b	c	d
FORTALEZAS	a			x	x				
	b	x	x	x					x
	c			x			x		
	d			x	x				
DEBILIDADES	a			x	x				
	b			x					
	c	x					x		
	d			x	x		x		

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Mariuxi Santana Betancourt/2012

3.5.9. Estrategia total

FO	8	OFENSIVA
FA	2	DEFENSIVA
DO	6	ADAPTACION - DEFENSIVA
DA	2	SUPERVIVENCIA – DEFENSIVA

3.5.10. Las estrategias FO: Estrategia ofensiva

La organización utiliza sus fortalezas internas para aprovechar la ventaja que le brinda las oportunidades externas. Cuando la organización enfrenta amenazas importantes, trata de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

3.5.11. Las estrategias DO: Estrategia de adaptación defensiva

La organización fija su objetivo en superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades, como la falta de un plan estratégico para el área administrativa.

3.6. Análisis verticales

una de las técnicas más sencillas dentro del análisis financiero, y consiste en tomar un solo estado financiero y relacionar cada una de sus partes con un total determinado, dentro del mismo estado, el cual se denomina cifra base. Es un análisis estático, pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo, aunque se trato de dinamizar un poco, fijándonos en los cambios más significativos en los periodos de estudio.

Cuadro N° 8
Balance General

DETALLE	AÑO 2011	Relación
ACTIVOS		
ACTIVO CORRIENTE		
Caja bancos	180.841,84	16,95%
Clientes	312.187,94	29,27%
Crédito Tributario	153.464,90	14,39%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	646.494,68	60,61%
ACTIVO FIJO		
Maquinaria y equipo	963.246,91	90,30%
Equipo de cómputo	2.291,30	0,21%
Vehículos	53.755,86	5,04%
(-) Depreciación acumulada	599.068,27	-43,84%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	420.225,80	39,39%
TOTAL ACTIVO	1.066.720,48	100,00%
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
Proveedores	432.298,94	40,53%
Impuestos por pagar	17.395,85	1,63%
PT por pagar	12.791,06	1,20%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	462.485,85	43,36%
PASIVO LARGO PLAZO		
Otras provisiones	6.875,12	0,64%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	6.875,12	0,64%
TOTAL PASIVO	469.360,97	44,00%
PATRIMONIO		
Capital suscrito	800,00	0,13%
Aportes futuras capitalizaciones	408.710,42	68,42%
Reserva legal	11.884,02	1,99%
Utilidades no distribuidas	120.878,23	20,24%
Utilidad del ejercicio	55.086,84	9,22%
TOTAL PATRIMONIO	597.359,51	56,00%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	1.066.720,48	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Mariuxi Santana Betancourt /2012

3.6.1. Análisis vertical del balance general del año 2011

Durante el año 2011 podemos apreciar que existe un 29,27% del total de activo que está constituido por cuentas y documentos por cobrar a clientes de la empresa, lo cual indica que existe un nivel muy alto de ventas a crédito.

Como consecuencia de este indicador la empresa podría atravesar en algún momento un problema de liquidez o que las políticas de cobranzas son insuficientes para gestionar el total de la cartera.

El activo fijo representa un 39,39% del total del activo, esto se debe que al ser una empresa dedicada a la construcción debe invertir constantemente en maquinaria y equipo.

Existe un 16,95% del total activo en caja-bancos, lo cual representa un capital del cual puede estar destinado al pago de deudas o que en otras circunstancias nos permitiría utilizarlo en nuevas inversiones de índole financiera.

El total de cuentas y documentos por pagar equivale al 40,53% del total del pasivo, esto nos indica que existe un monto elevado de obligaciones pendientes con los proveedores, probablemente originado por la falta de planificación en el área financiera para el cobro de deudas, gestión de cartera, cronogramas de trabajo, control de funciones.

Al analizar el patrimonio detectamos que el capital suscrito apenas representa el 0,13% del total, indicador que demuestra que a pesar de existir un aporte para futuras capitalizaciones equivalente al 68,42% del patrimonio, éste no se lo ha utilizado. Como consecuencia la empresa puede perder posicionamiento en el mercado por el bajo valor de sus acciones.

3.6.2. Análisis vertical del estado de resultados

Cuadro N° 9
Estado de Resultado

DETALLE	2011	Relación
Ventas	2.044.991,57	
Costos y gastos	1.959.717,82	95,83%
Utilidad antes de impuestos	85.273,75	4,17%
Participación Trabajadores	12.791,06	
Impuesto a la Renta	17.395,85	
UTILIDAD NETA	55.086,84	2,69%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Mariuxi Santana Betancourt /2012

Podemos apreciar que la relación gasto/ingreso representa un 95,87%, dejando únicamente un 4,17% de utilidad frente a los ingresos.

Esto representa un bajo margen de utilidad para el sector considerando la oferta que se maneja en el mismo, los precios de cada obra, etc.

Finalmente la utilidad después de impuestos y descuentos de Ley se encuentra en el 2,69% del total de ingresos, lo cual indica que el margen de utilidad para cada accionista en cuestión de dividendos también se ve mermada por la falta de planes y políticas que permita un mejor manejo y administración de los recursos financieros.

3.7. Índices financieros

Con el propósito de que el indicador financiero sea una relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el fin de formarse una idea acerca del comportamiento de la misma; entendiéndose como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus

partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

Para ello presentamos los siguientes Índices:

Cuadro N° 10
Razón corriente

RAZON CORRIENTE	=	Activo corriente	=	646.494,68	=	1,40
		Pasivo corriente		462.485,85		

Esto quiere decir que la empresa por cada dólar que debe, tiene \$ 1,40 para pagar o respaldar esa deuda.

Este dato nos ayuda a determinar la capacidad de pago que tiene la empresa, con el cual, mientras este sea mayor, tendremos una mejor capacidad de pago.

Cuadro N° 11
Razón ácida

RAZON CORRIENTE	=	Activo corriente (-) inventarios	=	646.494,68	=	1,40
		Pasivo corriente		462.485,85		

Según este indicador, la empresa tiene \$1,40 para pagar cada dólar que mantiene de deuda. Al no manejar inventarios, estaría en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos a corto plazo con su activo corriente.

CuadroN° 12
Razón capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	=	Activo Corriente (-) Pasivo Corriente	=	646494.68 (-) 462.485.85	=	184.008.83
--------------------	---	--	---	-----------------------------	---	------------

Este indicador nos señala que luego de pagar el total de la deuda corriente del año 2011, la empresa cuenta con \$ 184.008,83 para realizar sus operaciones.

CuadroN° 13
Nivel de endeudamiento

NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	=	Total pasivo	=	469.360,97	=	44%
		Total activo		1.066.720,48		

Lo anterior, se interpreta en el sentido que por cada dólar que la empresa tiene en el activo, debe \$ 44 centavos para el 2011, es decir, que ésta es la participación de los acreedores sobre los activos de la compañía.

Cuadro N° 14
Apalancamiento neto

NIVEL DE APALANCAMIENTO	=	Total pasivo	=	469.360,97	=	0,79
		Total patrimonio		597.359,51		

De los resultados anteriores se concluye que la empresa tiene comprometido su patrimonio 0,79 para el año 2011.

Cuadro N° 15
Rentabilidad del patrimonio

RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	=	Utilidad neta	=	55.086,84	=	9%
		Patrimonio bruto		597.359,51		

Lo anterior nos permite concluir que la rentabilidad del patrimonio bruto fue para el año 2011 de 9%.

3.8. Interpretación y tabulación de datos

3.8.1. Gráficos de interpretación de los resultados de la aplicación de encuesta aplicada al Personal Administrativo de la empresa

1.- ¿Conoce usted si existe una Visión y Misión de la organización?

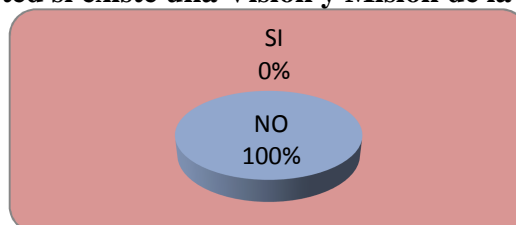
Cuadro N° 16
¿Conoce usted si existe una Visión y Misión de la organización?

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	0	0,00%
NO	10	100%
Total	10	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Mariuxi Santana Betancourt/2011

Gráfico N° 1
¿Conoce usted si existe una Visión y Misión de la organización?



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Mariuxi Santana Betancourt/2011

INTERPRETACIÓN: En vista que no existe visión ni misión en la empresa, el 100% de los empleados encuestados desconocen a estos parámetros de la organización.

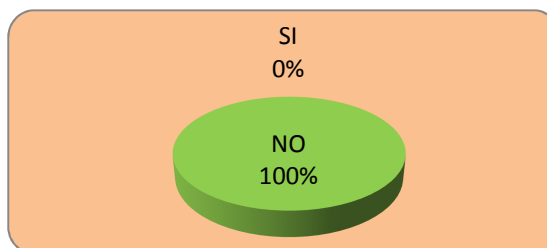
2.- ¿Conoce usted si existe un Plan Estratégico para el área administrativa-financiera?

Cuadro N° 17
Conoce usted si existe un Plan Estratégico para el área administrativa-financiera

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	0	0,00%
NO	10	100%
Total	10	100,00%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Mariuxi Santana Betancourt/2011

Gráfico N° 2
Conoce usted si existe un Plan Estratégico para el área administrativa-financiera



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Mariuxi Santana Betancourt/2011

INTERPRETACIÓN: El 100% de los empleados encuestados desconocen la existencia de un plan estratégico en la organización.

3.- ¿Conoce usted si la organización y el área administrativa financiera cuenta con un Orgánico Funcional aprobado?

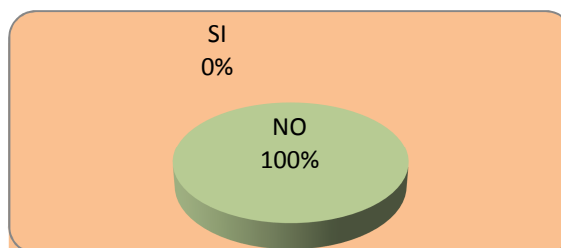
Cuadro N° 18
Conoce usted si la organización y el área administrativa financiera cuenta con un Orgánico Funcional aprobado

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	0	0,00%
NO	10	100%
Total	10	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Mariuxi Santana Betancourt /2011

Gráfico N° 3
Conoce usted si la organización y el área administrativa financiera cuenta con un Orgánico Funcional aprobado



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Mariuxi Santana Betancourt /2011

INTERPRETACIÓN: El 100% de los empleados encuestados desconocen la existencia de un orgánico funcional para el área administrativa.

4.- ¿La estructura organizacional se corresponde con las necesidades institucionales?

Cuadro N° 19

La estructura organizacional se corresponde con las necesidades institucionales

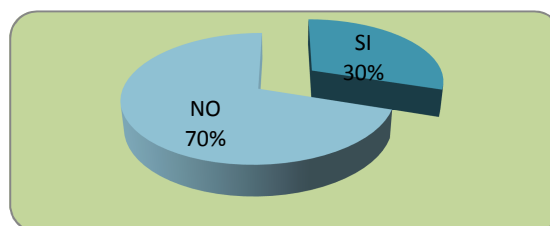
Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	3	30%
NO	7	70%
Total	10	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Mariuxi Santana Betancourt/2011

Gráfico N° 4

La estructura organizacional se corresponde con las necesidades institucionales



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Mariuxi Santana Betancourt/2011

INTERPRETACIÓN: El 70% de los encuestados indica que la estructura organizacional no corresponden a las necesidades institucionales mientras que el 30% respondieron que si corresponden con las necesidades institucionales.

5.- ¿Existe en la organización procedimientos para la evaluación del desempeño del personal administrativo?

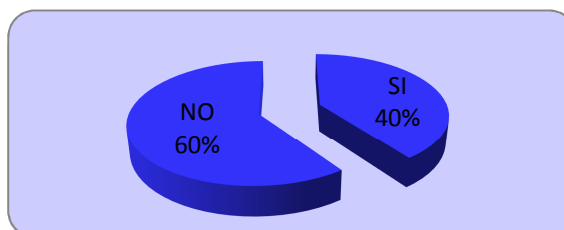
Cuadro N° 20
Existe en la organización procedimientos para la evaluación del desempeño del personal administrativo

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	4	40%
NO	6	60%
Total	10	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Mariuxi Santana Betancourt/2011

Gráfico N° 5
Existe en la organización procedimientos para la evaluación del desempeño del personal administrativo



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Mariuxi Santana Betancourt/2011

INTERPRETACIÓN: El 60% de los empleados encuestados afirma que no hay ningún método de evaluación de desempeño para el personal administrativo mientras que el 40% dice que si hay un método de evaluación.

6.- ¿Conoce ud las metas y objetivos que persigue la organización?

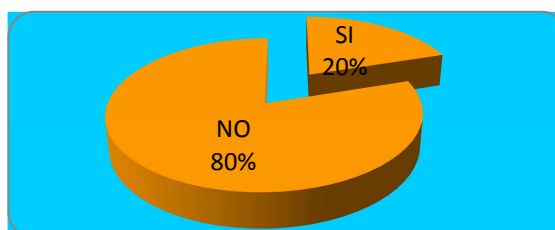
Cuadro N° 21
Conoce ud las metas y objetivos que persigue la organización

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	2	20%
NO	8	80%
Total	10	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Mariuxi Santana Betancourt/2011

Gráfico N° 6
Conoce ud las metas y objetivos que persigue la organización



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Mariuxi Santana Betancourt/2011

INTERPRETACIÓN: Solamente el 20% conocen las metas y objetivos que persigue la empresa y el 80% lo desconoce.

3.8.2. Gráficos de interpretación de los resultados de la aplicación de encuesta aplicada al Gerente General de la empresa

1.- ¿Tiene establecido Metas y Objetivos Institucionales?

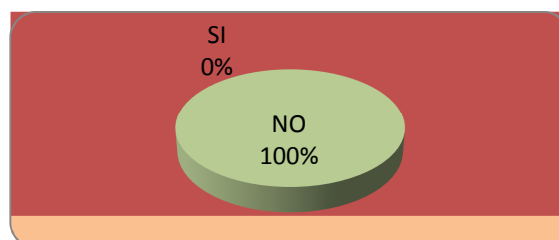
Cuadro N° 22
Tiene establecido Metas y Objetivos Institucionales

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI		0%
NO	1	100%
Total	1	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Mariuxi Santana Betancourt/2011

Gráfico N° 7
Tiene establecido Metas y Objetivos Institucionales



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Mariuxi Santana Betancourt/2011

INTERPRETACIÓN:El Sr. Gerente manifestó que no tiene establecido metas y objetivos institucionales el mismo que no le permite verificar si se están cumpliendo o no las metas y objetivos institucionales.

2.- ¿Está satisfecho con la utilidad de los sistemas de información?

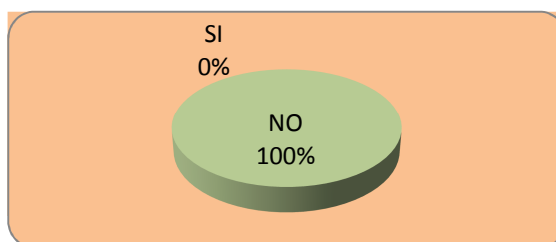
Cuadro N° 23
Está satisfecho con la utilidad de los sistemas de información

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	0	0%
NO	1	100%
Total	1	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Mariuxi Santana Betancourt/2011

Gráfico N° 8
Está satisfecho con la utilidad de los sistemas de información



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Mariuxi Santana Betancourt/2011

INTERPRETACIÓN: El Señor Gerente respondió que no está satisfecho con la utilidad de los sistemas de información porque no le permite obtener información financiera rápida oportuna y veraz.

3.- ¿En qué tiempo mide la gestión financiera de la empresa?

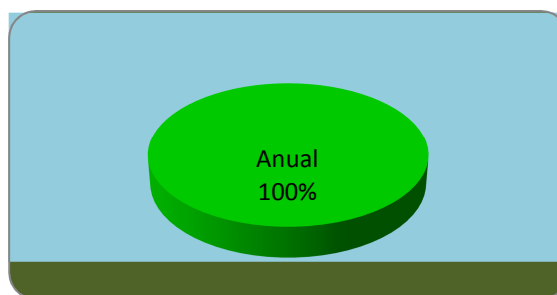
Cuadro N° 24
En qué tiempo mide la gestión financiera de la empresa

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
Anual	1	100,0%
Semestral	0	0,0%
Mensual	0	0,0%
No mide	0	0,0%
Total	1	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Mariuxi Santana Betancourt/2011

Gráfico N° 9
En qué tiempo mide la gestión financiera de la empresa



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Mariuxi Santana Betancourt/2011

INTERPRETACIÓN: Según la respuesta de la gerencia, los informes financieros que se obtiene anualmente solo es un medio para presentar a los organismos de control, más no para realizar algún análisis y tomar decisiones con los datos financieros.

4.- ¿Lleva algún control de las actividades que realizan cada empleado?

Cuadro N° 25
Lleva algún control de las actividades que realizan cada empleado

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	0	0%
NO	1	100%
Total	1	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Mariuxi Santana Betancourt/2011

Gráfico N° 10
Lleva algún control de las actividades que realizan cada empleado



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Mariuxi Santana Betancourt/2011

INTERPRETACIÓN: Según la gerencia el único control que aplica y se verifica es la asistencia del personal a los puestos de trabajo: pero no se mide el control de rendimiento de cada empleado.

5.- ¿Ha desarrollado un sistema de departamentalización en la empresa?

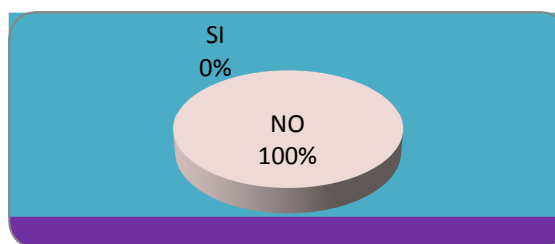
Cuadro N° 26
Ha desarrollado un sistema de departamentalización en la empresa

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	0	0%
NO	1	100%
Total	1	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Mariuxi Santana Betancourt/2011

Gráfico N° 11
Ha desarrollado un sistema de departamentalización en la empresa



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Mariuxi Santana Betancourt/2011

INTERPRETACIÓN: La Gerencia con el paso de los años lo y la experiencia adquirida lo único que ha decidido dividir es el área de bodega y de ahí existe un solo departamento para realizar actividades diarias y no existe el departamento financiero ni existe la Planificación Estratégica del mismo.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1. Título

Planificación Estratégica Aplicada al Área Financiera de la Constructora MAQHAYES S.A. para Incrementar su Rentabilidad y Disminuir el Riesgo Operacional

4.2. Introducción

La propuesta pretende aplicar la teoría y los conceptos básicos de la administración financiera, contabilidad y auditoría., a fin de que la planeación estratégica se constituya en parte de la revisión permanente de los manejos internos y políticas externas que afecte a la constructora MAQHAYES S.A, pero contando con indicadores de resultado y con herramientas plasmadas en esta investigación que le permitan realizar el seguimiento y la medición del nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos.

4.3. Objetivos propuesto

4.3.1. Objetivo general

Maximizar la rentabilidad de la organización a través de la ejecución de los planes estratégicos establecidos para el efecto, alianzas estratégicas con empresas proveedoras, optimizando costos y gastos, mejorando la productividad en ventas en el sector de la construcción pública y privada.

4.3.2. Objetivos específicos

1. Aumentar la Satisfacción de los clientes a través de la calidad de nuestro producto final, tiempo de entrega de los mismos y el mejor precio del mercado inmobiliario.
2. Desarrollar el fortalecimiento del personal y fortalecer la identidad de pertenencia con la organización a través del mejoramiento de los sistemas de manejo de RRHH Y herramientas de control y toma de decisiones.
3. Investigar y desarrollar nuevos servicios a fin de mejorar la calidad de las obras a través de implementar la utilización de materiales sustitutos.

4.4. Direccionamiento estratégico

4.4.1. Misión

Satisfacer las necesidades de los clientes con espacios provechosos, excediendo sus expectativas y proporcionándoles servicios integrados en el diseño, desarrollo y construcción de sus proyectos, utilizando tecnología de punta, materiales contemporáneos y sistemas constructivos innovadores, para que el usuario, obtenga el mejor provecho en su inversión.

4.4.2. Visión

Crecer como empresa constructora líder en diseño y construcción en el Ecuador, evolucionando constantemente nuestros servicios para ofrecer la mejor calidad y costos en construcción e inmobiliaria.

4.4.3. Valores corporativos

- **Honestidad.**-Manteniendo coherencia entre los productos que se expende y la calidad de los mismos.

- **Desarrollo Personal y Profesional.**-Intentar que la estructura integral de cada trabajador pueda ser acompañada por la acumulación de nuevos conocimientos.
- **Calidad y Sencillez.**-Recordar siempre que existe un peldaño más por subir.
- **Actitud de Servicio.**- Siempre estar prestos a servir de la mejor manera al cliente.
- **Trabajo en Equipo.**- Recordar que nadie es mayor ni mejor que una organización compacta.

4.4.4. Políticas

El personal que conforma el área Administrativa Financiera debe tener claro las políticas generales y cumplirlas a cabalidad ya que es un requisito indispensable para la implementación del Plan Estratégico para el Área y esto a su vez, permitirá incrementar la rentabilidad y disminuir el riesgo operacional y financiero.

Las políticas son:

- ✓ Honestidad de sus actos frente al cliente.
- ✓ Comunicación que genera agilidad en el servicio.
- ✓ Precios bajos y accesibles a nuestros clientes.
- ✓ Legalidad y garantía en sus ventas.
- ✓ Calidad en el servicio que ofrecemos.
- ✓ Confidencialidad en el manejo de información financiera y personal.
- ✓ Compromiso con la comunidad en el desarrollo de proyectos comunitarios y ambientales.

4.4.5. Valores corporativos para el área administrativa financiera

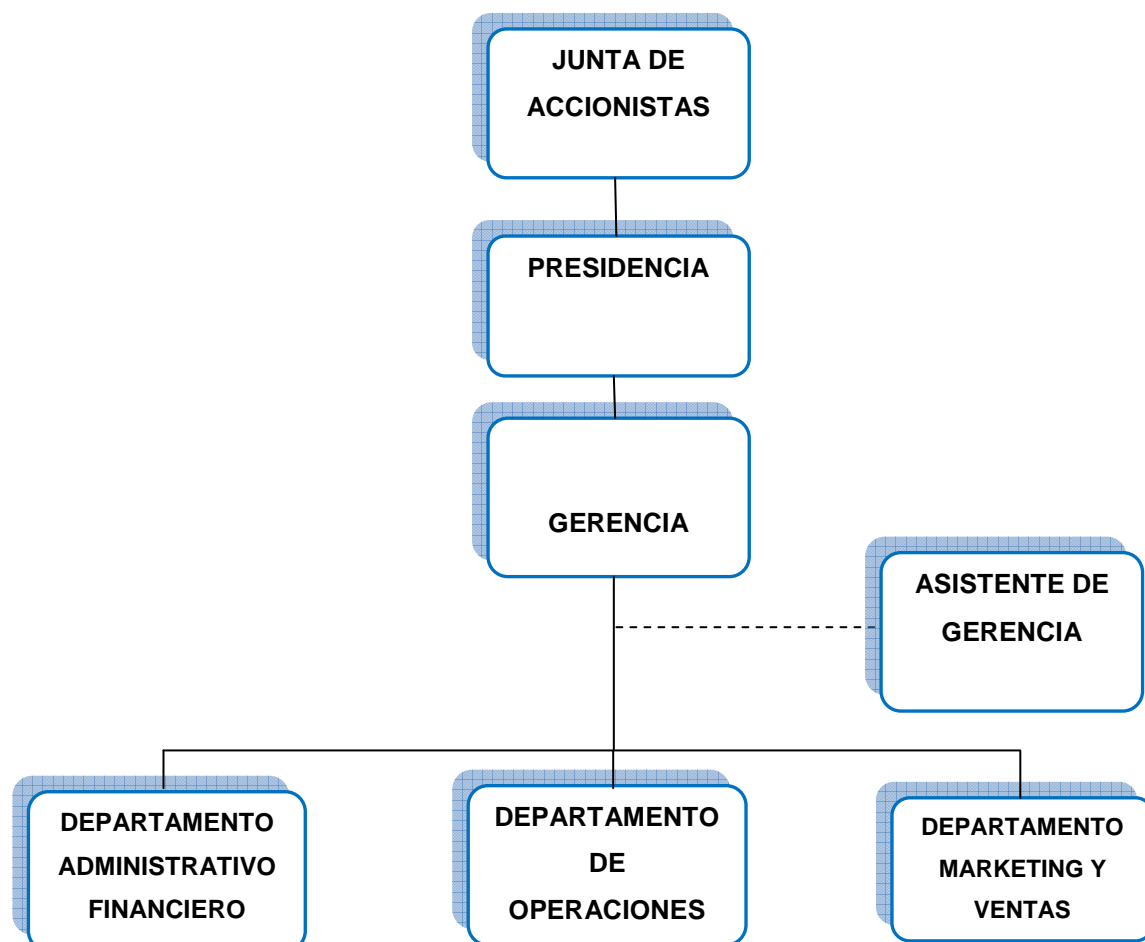
Alineados a las políticas establecidas para el área, se hace necesario el establecimiento de valores que permitan cumplir con dichas políticas, entre ellos podemos mencionar:

- ✓ **La Honestidad.**-La organización está comprometida en brindar día a día toda la información seria y confiable de todas las acciones que realiza la empresa.
- ✓ **La Credibilidad.**- la credibilidad es muy importante para hacer la venta de los lotes de terreno, ya que de alguna manera, los promotores venden tanto su propia imagen como el producto.
- ✓ **Respeto.**- Con el medio ambiente, la sociedad y el respeto mutuo en su trato diario con sus compañeros, autoridades y clientes demostrando actitudes de consideración y cortesía.
- ✓ **Compromiso.**- Con la empresa y consigo mismos, con la finalidad de poder comprometerse al 100% en las actividades desarrolladas.
- ✓ **Transparencia.**- Al momento de la entrega de recibos, certificados y escrituras a los socios de la Lotización.
- ✓ **Trabajo en Equipo y Disciplina.**- En la empresa se debe mantener la filosofía de que “la unión hace la fuerza” y de esta manera trabajar uniendo esfuerzos individuales, para alcanzar esfuerzos institucionales.

4.5. Organización estructural

4.5.1.1. Organigrama estructural

Gráfico N ° 12
Organigrama estructural



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Mariuxi Santana Betancourt/2012

4.5.1.2. organigrama estructural del área administrativa financiera

Gráfico N° 13
Organigrama estructural del área administrativa financiera



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Mariuxi Santana Betancourt/2012

4.5.2. Descripción y perfiles del puesto del área administrativa financiera.

Cuadro N° 27
Descripción y perfiles del puesto del director administrativo financiero

DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTOS			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:		Nivel de Instrucción	Título Profesional. Maestría.
Denominación:	DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO		
Nivel:	DIRECTIVO	Título Requerido :	5 / Ingeniero. 2 / Máster.
Unidad o Proceso :	Departamento Administrativo Financiero		
Rol:	Dirección de Unidad Organizacional	Área de Conocimiento :	Finanzas, Economía
Grupo Ocupacional:	Nivel Jerárquico Superior		
3. MISIÓN		4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Analizar, dirigir y controlar el		Tiempo de Experiencia:	Más de 10 años

presupuesto y las obligaciones tributarias de la Institución.	Especificidad de la experiencia:	Experiencia en instituciones y cargos similares
5. ACTIVIDADES ESENCIALES	7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS / HABILIDADES
- Realiza la autorización de solicitudes de pago.	- Administración financiera.	- Asertividad / firmeza.
- Dirige la ejecución de registros contables y presupuestarios	- Administración presupuestaria.	- Atención a detalles.
- Administra la disponibilidad presupuestaria	- Análisis financiero y económico.	- Conocimiento del Entorno Organizacional.
- Dirige el análisis, estructuración, codificación y cuantificación del presupuesto de la Institución.	- Análisis de resultados.	- Evaluación de soluciones.
- Controla la generación del proceso de nómina.	- Contabilidad	- Habilidad analítica.
- Supervisa la liquidación y pago de fondos de terceros - IESS.	- Código Tributario, Ley de Régimen Tributario Interno, y su Reglamento.	- Identificar consecuencias ulteriores.
- Administra y ejecuta el presupuesto institucional.	- Elaboración de informes técnicos.	- Iniciativa.
- Dispone la elaboración de costos referenciales de obras adjudicadas	- Elaboración y análisis estadísticos y de costos financieros.	- Juicio y toma de decisiones.
	- Finanzas	- Liderazgo.

Cuadro N° 28
Descripción y perfiles del puesto del contador general

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:		Nivel de Instrucción	Título Profesional.
Denominación:	CONTADOR GENERAL		
Nivel:	PROFESIONAL	Título Requerido :	5 / Ingeniero, Contador Auditor.
Unidad o Proceso :	Departamento Administrativo Financiero		
Rol:	Ejecución de supervisión y procesos	Área de Conocimiento :	Finanzas, Contabilidad y Auditoría, Administración.
Grupo Ocupacional:	Analista		
Ámbito:	Nacional		
3. MISIÓN		4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Supervisar la información financiera de la compañía		Tiempo de Experiencia:	5 a 6 años
5. ACTIVIDADES ESENCIALES	7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS / HABILIDADES	
- Supervisa la elaboración de la nómina institucional.	- Análisis financiero y económico.	- Asertividad / firmeza.	

- Realiza la liquidación de fondos de terceros.	- Análisis de información para la elaboración de la proforma presupuestaria.	- Control de operaciones.
- Proporciona información para seguimiento de la ejecución presupuestaria.	- Contabilidad.	- Destreza matemática.
- Supervisa los arqueos de caja chica.	- Contratación pública.	- Juicio y toma de decisiones.
- Realiza el registro de ajustes y bajas de bienes.	- Código de trabajo.	- Liderazgo.
- Participa en el comité de inspección de bienes.	- Derecho Laboral.	- Manejo de recursos financieros.
Registro de asientos contables en software	- Normas de control de Auditoría Interna.	- Manejo de recursos materiales.
	- Normativa Contable. Presupuesto, Tributación	- Operación y control. orientación a Resultados

Cuadro N° 29
Descripción y perfiles del puesto del asistente 1 facturación 1 aux. Contable

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:		Nivel de Instrucción	Estudiante Universitario y/o Egresado.
Denominación:	ASISTENTE 1- FACTURACIÓN 1 AUX. CONTABLE		
Nivel:	NO PROFESIONAL	Título Requerido :	3 / Financiero, Contador-Auditor, Administrador.
Unidad o Proceso :	Dirección Administrativa Financiera		
Rol:	Ejecución de apoyo técnico	Área de Conocimiento :	Finanzas, Contabilidad y Auditoría, Administración.
Grupo Ocupacional:	Apoyo		
3. MISIÓN		4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Realiza, revisa y prepara información para la administración de los recursos financieros.		Tiempo de Experiencia:	< de 1 año
		Especificidad de la experiencia:	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en cargos similares. Experiencia en otras posiciones

5. ACTIVIDADES ESENCIALES	7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS / HABILIDADES
- Receta y revisa comprobantes para reposición de caja chica y fondos de rendir cuentas.	- Contabilidad.	- Aprendizaje continuo.
- Prepara información para declaraciones de impuestos.	- Código Tributario, Ley de Régimen Tributario Interno, y su Reglamento.	- Atención a detalles.
- Realiza foliación y revisión de expedientes de pago.	- Manejo de Contabilidad.	- Comprensión escrita.
- Realiza la custodia de los expedientes de pago.	- Manejo de Información.	- Conocimiento del Entorno Organizacional.
- Distribuye trámites entre otros empleados	- Manejo de base de datos.	- Habilidad analítica.
- Recibe, registra y prepara documentación.	- Manejo de paquete informático.	- Inspección de productos.
- Mantiene el archivo de su puesto de trabajo.	- Normas de control de Auditoría Interna.	- Manejo del tiempo.
- Verifica información de los documentos recibidos.	- Programación de flujo de caja. Registro y control de documentos.	- Organización de la información. Recopilación de información.

Cuadro N° 30
Descripción y perfiles del puesto del pagador

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:		Nivel de Instrucción	Título Profesional.
Denominación:	PAGADOR		
Nivel:	PROFESIONA L	Título Requerido :	5 /Ingeniero, Contador-Auditor, Administrador.
Unidad o Proceso :	Dirección Administrativa Financiera		
Rol:	Ejecución y coordinación de procesos	Área de Conocimiento :	Finanzas, Contabilidad y Auditoría, Administración.
Grupo Ocupacional:	Analista		
3. MISIÓN		4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Revisar, preparar y aprobar pagos y las declaraciones de impuestos en el SRI.		Tiempo de Experiencia:	5 a 6 años
		Especificidad de la experiencia:	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en cargos similares. Experiencia en otras posiciones

5. ACTIVIDADES ESENCIALES	6. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS / HABILIDADES
	INTERFAZ		
- Prepara y carga en el sistema del SRI las declaraciones de impuestos.		- Análisis financiero y económico.	- Asertividad / firmeza.
- Registra y aprueba la emisión de cheques para pagos.		- Análisis de costos.	- Atención a detalles.
- Revisa y custodia las garantías.		- Análisis de información para la elaboración de presupuestos	- Destreza matemática.
- Elabora informes de vencimiento de garantías.		- Análisis de resultados.	- Habilidad analítica.
- Revisa y coordina con las áreas correspondientes el rechazo de pagos en el sistema de administración financiera.		- Catálogo de cuentas contables.	- Identificación de problemas.
		- Código orgánico de planificación y finanzas públicas.	- Iniciativa.
		- Normativa Contable.	- Juicio y toma de decisiones.
		- Presupuesto público.	- Liderazgo.
		- Sistema de Administración Financiera (e-SIGEF).	- Manejo de recursos financieros.

Cuadro N° 31
Descripción y perfiles del puesto del asistente departamental

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:		Nivel de Instrucción	Nivel Técnico Superior.
Denominación:	ASISTENTE DEPARTAMENTAL		Educación Secundaria.
Nivel:	NO PROFESIONAL	Título Requerido :	2 / Técnico. 6 / Bachiller.
Unidad o Proceso :	Departamento Administrativo Financiero		
Rol:	Ejecución de procesos	Área de Conocimiento :	Secretariado Ejecutivo. Secretariado, Idiomas.
Grupo Ocupacional:	Apoyo		
3. MISIÓN		4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Ejecutar labores especializadas de secretariado ejecutivo y asistencia administrativa		Tiempo de Experiencia:	1 a 2 años
		Especificidad de la experiencia:	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en cargos similares.

5. ACTIVIDADES ESENCIALES	6. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS / HABILIDADES
	INTERFAZ		
- Revisa, controla y prepara la correspondencia a ser suscrita por Responsables de Unidad y Director Departamental manteniendo privacidad y discrecionalidad de los documentos.		- Manejo de documentación.	- Comprensión oral.
- Realiza el ingreso, clasificación y distribución de la correspondencia.		- Relaciones públicas.	- Expresión escrita.
- Elabora oficios, memorandos y otros documentos.		- Técnicas de archivo documental.	- Habilidad analítica.
- Atiende llamadas telefónicas.		- Técnicas de redacción.	- Organización de la información.
- Atiende a clientes internos y externos que requieren reuniones de trabajo, efectúa actividades de archivo de documentos.		- Técnicas de secretariado.	

4.5.3. Costo de implementación del área administrativa financiera

Cuadro N° 32
Tabla de costo por inclusión de cargo del director financiero administrativo

TABLA DE COSTO POR INCLUSIÓN DE CARGO				
DENOMINACION:				
<i>DIRECTOR FINANCIERO ADMINISTRATIVO</i>				
RUBRO	N° RRHH	N° MESES	VALOR	VALOR ANUAL
Remuneración Mensual Unificada	1	12	1.200.00	14.400.00
Décimo Cuarto Sueldo	1	1	292.00	292.00
Décimo Tercer Sueldo	1	1	1.200.00	1.200.00
Aporte 12.15% IESS	1	12	145.80	1.749.60
<i>TOTAL COSTO ANUAL</i>				17.641.60

Cuadro N° 33
Tabla de costo por inclusión de cargo del contador

TABLA DE COSTO POR INCLUSIÓN DE CARGO				
DENOMINACION:				
<i>CONTADOR</i>				
RUBRO	N° RRHH	N° MESES	VALOR	VALOR ANUAL
Remuneración Mensual Unificada	1	12	950.00	11.400.00
Décimo Cuarto Sueldo	1	1	292.00	292.00
Décimo Tercer Sueldo	1	1	950.00	950.00
Aporte 12.15% IESS	1	12	115.43	1.385.16
<i>TOTAL COSTO ANUAL</i>				14.027.16

Cuadro N° 34
Tabla de costo por inclusión de cargo del asistente 1 facturador

TABLA DE COSTO POR INCLUSIÓN DE CARGO				
DENOMINACION:				
<i>ASISTENTE 1 FACTURADOR AUX. CONTABLE</i>				
RUBRO	N° RRHH	N° MESES	VALOR	VALOR ANUAL
Remuneración Mensual Unificada	1	12	500.00	6.000.00
Décimo Cuarto Sueldo	1	1	292.00	292.00
Décimo Tercer Sueldo	1	1	500.00	500.00
Aporte 12.15% IESS	1	12	60.75	729.00
TOTAL COSTO ANUAL				7.521.00

Cuadro N° 35
Tabla de costo por inclusión de cargo del pagador

TABLA DE COSTO POR INCLUSIÓN DE CARGO				
DENOMINACION:				
<i>PAGADOR</i>				
RUBRO	N° RRHH	N° MESES	VALOR	VALOR ANUAL
Remuneración Mensual Unificada	1	12	600.00	7.200.00
Décimo Cuarto Sueldo	1	1	292.00	292.00
Décimo Tercer Sueldo	1	1	600.00	600.00
Aporte 12.15% IESS	1	12	72.90	874.80
TOTAL COSTO ANUAL				8.966.80

Cuadro N° 36
Tabla de costo por inclusión de cargo del analista de nómina

TABLA DE GASTO POR INCLUSIÓN DE CARGO				
DENOMINACION:				
<i>ANALISTA DE NÓMINA</i>				
RUBRO	N° RRHH	N° MESES	VALOR	VALOR ANUAL
Remuneración Mensual Unificada	1	12	600.00	7.200.00
Décimo Cuarto Sueldo	1	1	292.00	292.00
Décimo Tercer Sueldo	1	1	600.00	600.00
Aporte 12.15% IESS	1	12	72.90	874.80
			TOTAL GASTO ANUAL	8.966.80

Cuadro N° 37
Tabla de costo por inclusión de cargo del administrador de activos fijos y existencias

TABLA DE GASTO POR INCLUSIÓN DE CARGO				
DENOMINACION:				
ADMINISTRADOR DE ACTIVOS FIJOS Y EXISTENCIAS				
RUBRO	N° RRHH	N° MESES	VALOR	VALOR ANUAL
Remuneración Mensual Unificada	1	12	800.00	9.600.00
Décimo Cuarto Sueldo	1	1	292.00	292.00
Décimo Tercer Sueldo	1	1	800.00	800.00
Aporte 12.15% IESS	1	12	97.20	1.166.40
			TOTAL GASTO ANUAL	11.858.40

Cuadro N° 38
Tabla de costo por inclusión de cargo del asistente departamental

TABLA DE COSTO POR INCLUSIÓN DE CARGO				
DENOMINACION:				
ASISTENTE DEPARTAMENTAL				
RUBRO	N° RRHH	N° MESES	VALOR	VALOR ANUAL
Remuneración Mensual Unificada	1	12	450.00	5.400.00
Décimo Cuarto Sueldo	1	1	292.00	292.00
Décimo Tercer Sueldo	1	1	450.00	450.00
Aporte 12.15% IESS	1	12	54.68	656.16
TOTAL COSTO ANUAL				6.798.16

Cuadro N° 39
Tabla valor total de costo por inclusión de cargos

<u>TABLA VALOR TOTAL DE COSTO POR INCLUSIÓN DE CARGOS</u>			
DENOMINACION:	N° RRHH	N° MESES	VALOR ANUAL
DIRECTOR FINANCIERO ADMINISTRATIVO	1	12	17.641.60
CONTADOR	1	12	14.027.16
ASISTENTE FACTURADOR AUX CONTABLE	1	12	7.521.00
PAGADOR	1	12	8.966.80
ANALISTA DE NOMINA	1	12	8.966.80
ADMINISTRADOR DE ACTIVOS FIJOS Y EXISTENCIAS	1	12	11.858.40
ASISTENTE DEPARTAMENTAL	1	12	6.798.16
COSTO TOTAL DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO			75.779.92

4.5.4. Beneficios o productos de la implementación del área administrativa financiera

Entre los principales beneficios o productos que brindará la implementación técnica de un área administrativa financiera, mencionamos los siguientes:

- Operaciones y transacciones ejecutadas de acuerdo con la autorización general o específica.
- Transacciones registradas eficazmente para permitir la preparación de estados financieros de conformidad con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, Normas de Internacionales de Información Financiera y con sujeción a las disposiciones legales.
- Los registros contables se efectúan en cumplimiento de la obligación de responder por los recursos financieros y materiales que cuentan con el respaldo de los documentos soporte y reúnan las condiciones necesarias para su correcta utilización.
- Los registros, la información gerencial y los estados financieros presentados son producto de periódicas conciliaciones y/o comparaciones con la existencia de los documentos y de los bienes físicos de personal del área administrativa financiera.
- Con el nivel de profesionales que se recomienda en la descripción de perfiles existirá un control interno financiero generalmente incluyente en aspectos sobre los mecanismos de autorización y aprobación de transacciones, sobre segregación de deberes, preparación de registros e informes contables de las operaciones o sobre la custodia y controles físicos sobre los recursos de que dispone la constructora, por la razón de existir una estructura orgánica funcional en el área administrativa financiera

En sí, la implementación de esta propuesta permitirá tener un área administrativa financiera que proporcione a la Constructora MAQHAYES S.A. los registros de

custodia y salvaguardia de los recursos, además, documentos que sustenten la exactitud, veracidad y confiabilidad de los registros contables, estados e informes financieros.

4.5.5. Medición de la rentabilidad mediante la proyección del estado de resultados

Con la implementación del Plan Estratégico a la empresa MAQHAYES S.A., se estima obtener en primer lugar las cuentas y números reales que se manejan en la organización, lo cual permitirá al accionista y gerente conocer a ciencia cierta la realidad económica de la compañía.

Una vez analizados los datos de activos, pasivos, ingresos y gastos, se puede apreciar que existe un nivel de solvencia aceptable, incluso, se pueden destinar cierto capital a la inversión innovadora.

La propuesta que se realiza está basada en las siguientes actividades:

- Análisis de cartera con el fin de ejecutar los cobros de deudas y obligaciones pendientes.
- Renegociación de los términos de compras a crédito con los proveedores con la finalidad de lograr mejores tasas de interés (en los casos que aplique), plazos razonables para los pagos, intereses y multas en mora, etc.

De la aplicación de estas dos estrategias se pretende dotar de mayor solvencia a la organización lo cual permitirá invertir el nuevo capital en activos fijos lo cual brinda una garantía a la Organización que podrá responder por sobre sus deuda con sus activos.

La principal adquisición será de maquinaria para poder incrementar nuestras actividades económicas y proceder con el alquiler de la misma que debido a la

alta tecnología que maneja, tiene gran demanda en el mercado de la construcción.

Una segunda propuesta nace de la reestructuración del sistema de costos que maneja actualmente la organización y que de muchas obras no se lleva un control exhaustivo de los mismos.

Al establecer los costos y gastos exactos por obra, la organización podrá cotizar de mejor manera sus propuestas, en especial aquellas orientadas al sector público.

Con la aplicación de estas estrategias se espera mantener un crecimiento del 10% anual en ventas, además se ha considerado un 7% de crecimiento en gastos, sin embargo, podemos apreciar que para el año 2014 contaremos con una utilidad neta en relación al ingreso del 11.10%, más del doble de la tasa que se maneja actualmente en el año 2011 que es del 2,69%.

Cuadro N° 40
Medición de la rentabilidad mediante la proyección del estado de resultado

DETALLE	2011	Relación	2012	Relación	2013	Relación	2014	Relación
Total de ingreso	2.044.991,57		2.249.490,73		2.474.439,80		2.721.883,78	
Costos Y gastos	1.959.717,82	95,83%	2.055.100,11	91,36%	2.157.159,15	87,18%	2.266.362,34	83,26%
Utilidad antes de impuestos	85.273,75	4,17%	194.390,62	8,64%	317.280,64	12,82%	455.521,44	16,74%
Participacion Trabajadores 15%	12.791,06		29.158,59		47.592,10		68.328,22	
Impuesto a la Renta	17.395,85		38.003,37		59.331,48		85.182,51	
UTILIDAD NETA	55.086,84	2,69%	127.228,66	5,66%	210.357,07	8,50%	302.010,72	11,10%

Podemos apreciar claramente el crecimiento en términos de rentabilidad que manejará la empresa aplicando estas estrategias como consecuencia del establecimiento de un plan estratégico al área Administrativo Financiera de la misma.

La hipótesis queda demostrada al establecer un mejoramiento en la rentabilidad de la organización, como a su vez, disminuye el riesgo operativo con una planificación clara y estructurada.

4.5.6. Procedimientos internos del área administrativa financiera

4.5.6.1. Procedimientos para la utilización del presupuesto

La empresa contará con presupuesto anual aprobado por la Junta de Accionistas , debe formular el marco que refleje el monto autorizado inicial, las modificaciones y el monto autorizado final por escrito al Gerente General

➤ Procedimientos

El marco legal del presupuesto de **LA CONSTRUCTORA MAQHAYES S.A.** empieza con la aprobación de un reporte que permite visualizar en conjunto el comportamiento financiero del presupuesto.

Esta información constituye un elemento de utilidad para la gestión financiera y control interno. El marco presupuestario muestra las variaciones ocurridas en las partidas utilizadas y aprobadas inicialmente, su incidencia financiera está en la orientación del gasto y el grado de relación entre los objetivos y metas de la compañía.

El Director Financiero es el responsable del presupuesto debe formalizar el marco presupuestario de cada unidad o departamento, desagregando la información por gastos, costos y el tipo de financiamiento que va a tener la compañía.

4.5.6.2. Procedimientos para el área de tesorería

La Unidad de Tesorería constituye el resumen económico de la compañía y con reportes preliminares entre lo ingresado y pagado se puede obtener los resultados financieros preliminares.

➤ **Procedimientos**

Administrar y regular el flujo de fondos que maneja la compañía e interviene en su equilibrio económico y de liquidez.

Se establece la Unidad de Tesorería que estará supervisada, controlada y dirigida, por el jefe inmediato superior el Contador General de la Empresa; sé centralizara la totalidad de los recursos financieros que maneje la compañía para su normal funcionamiento para controlar el flujo del Activo Disponible.

La Unidad de Tesorería será la encargada de presentar al Director Financiero el programa bimestral de distribución racional de los recursos disponibles, en función a las prioridades del gasto o cuando no exista liquidez suficiente.

Su análisis oportuno permitirá que los fondos puedan ser colocados donde más se necesitan y ser retraídos, cuando el proceso de gestión muestre insuficiente capacidad de gasto. Ej. Compra de materia prima, adquisición de suministros de fumigación, mantenimientos de equipos, pago de nómina, etc.

El Responsable de la Unidad de Tesorería debe establecer un conjunto de acciones relacionadas con la previsión, gestión, control y evaluación de los flujos de entradas y salidas de fondos.

Su finalidad es optimizar el movimiento de efectivo en el corto plazo, permitiendo aprovechar los costos de oportunidad de mercancías en el mercado relacionando el presupuesto, con la disponibilidad real de fondos y priorizar las compras y los gastos.

El responsable de la Unidad de Tesorería está a cargo de presentar al Contador y Director Financiero la programación financiera del Flujo de Caja, este es un instrumento, que refleja las proyecciones de ingresos y gastos de un período e identifica

las necesidades de financiamiento en el corto plazo, así como los posibles excedentes de caja.

4.5.6.3. Procedimiento para conciliaciones bancarias

Los saldos contables de la cuenta Bancos deben ser conciliados con los estados de cuenta emitida por las entidades bancarias.

➤ Procedimientos

Se denomina conciliación bancaria a la contrastación de los movimientos del libro bancos de la compañía, con los saldos de los estados de cuenta bancaria a una fecha determinada, para verificar su conformidad y determinar si las operaciones pendientes de registro en uno u otro lado.

La conciliación de saldos contables y bancarios, permite verificar si las operaciones efectuadas por la Unidad de Tesorería y la Unidad de Contabilidad han sido oportuna y adecuadamente registradas en la contabilidad.

Los saldos de las cuentas bancarias deben ser objeto de conciliación con los estados de cuenta bancaria, remitidos por el banco respectivo en forma mensual

Así mismo debe verificarse la conformidad de los saldos bancarios según tesorería, con los registros contables.

El Responsable de la Unidad de Tesorería debe referirse a los cheques pagados por éste, debiendo controlarse los cheques girados aún no pagados, identificando cheques en tránsito y cheques en cartera (según arqueo físico).

Para garantizar la efectividad del procedimiento de conciliación, debe ser efectuado por una persona no vinculada con la recepción de fondos, giro y custodia de cheques, depósito de fondos y/o, registro de operaciones.

Corresponde al Gerente General de la compañía designar a un empleado, responsable de la revisión de las conciliaciones bancarias efectuadas, pudiendo ser el contador u otro empleado.

El Contador o director Financiero están en la obligatoriedad de revisar periódicamente dentro del examen al área de fondos las conciliaciones bancarias, con el objeto de asegurar su realización en forma oportuna y correcta.

4.5.6.4. Procedimientos para la seguridad de cheques, efectivo y valores

A Maqhayes S.A. le conviene implementar medidas de seguridad adecuadas para el giro de cheques, custodia de fondos, valores, y otros, así como respecto de la seguridad física de fondos, otros valores bajo custodia y el personal que hace de custodio.

Utilizar manejo de fondos a través de cheques bancarios para reducir el riesgo, respecto de la utilización de efectivo; sin embargo, hay que observar la existencia de otros riesgos relacionados con el uso de cheques, los cuales pueden ser adulterados, extraviados, sustraídos, etc.

Los mecanismos de control aplicables para la seguridad y custodia de cheques que se implementa con este Manual son:

- Giro de cheques en orden correlativo y cronológico, evitando reservar cheques en blanco para operaciones futuras.
- Uso de sellos protectores que impidan la adulteración de los montos consignados.

- Uso de cinta adhesiva transparente para sobre poner sobre el valor en números.
- Uso de muebles con cerradura adecuadas para guardar los cheques en cartera y los talonarios de cheques no utilizados.
- Uso de registros de cheques en cartera y cheques anulados, que faciliten la práctica de arqueos y la revisión de las conciliaciones.
- Mecanismos de comunicación rápida para el bloqueo de cuentas bancarias en casos de cheques extraviados.
- Uso del sello “ANULADO” en los cheques emitidos que deben anularse.

La tesorería tiene responsabilidad sobre la custodia de fondos, cheques, documento de cobranza y valores negociables; por ello es conveniente que las instalaciones físicas (mobiliario) de las unidades de tesorería tengan ambientes con llave, muebles especiales, cajas fuerte temporalizada, etc.

La alta dirección de la compañía debe establecer procedimientos que eviten el retiro de montos importantes de efectivo de las cuentas bancarias de la Constructora. Asimismo, es conveniente efectuar la recaudación de ingresos, cobranzas, así como los pagos, a través de entidades del sistema financiero.

Al momento de retiros significativos para la compañía solicitar el resguardo a elementos de la Policía Nacional, que lo realizan de manera gratuita marcando al N° 101

4.5.6.5. Procedimientos para los movimiento de fondos

Determinar formularios para las operaciones de ingresos y egresos de fondos, deben estar membretados con el nombre y logotipo de la **CONSTRUCTORA MAQHAYES S.A** y pre numerados para su uso del Departamento Financiero.

Utilizar formularios: recibos de ingreso y comprobantes de pago, para el ingreso y el egreso de fondos, respectivamente, con el objeto de clasificar y sistematizar la

información de nómina, tesorería y contabilidad, así como reflejar el proceso de autorizaciones; todo ello bajo un formato uniforme y de conocimiento general entre los empleados de la compañía.

El mecanismo de poner en el documento, el membrete de la compañía está orientado a reducir el riesgo de mal uso, en caso de pérdida o sustracción de formularios en blanco (sustitución, uso indiscriminado, etc.) obligando además a un mayor cuidado entre los responsables de la utilización de estos formularios pre impresos.

Los documentos pre numerados deben ser utilizados en orden continuo y cronológicamente, lo cual posibilita su adecuado control interno.

Los documentos pre numerados no utilizados, o formulados incorrectamente deben anularse, archivándose el original y las copias respectivas como evidencia de su anulación.

Cuando los responsables de cobro o algún directivo reciban fondos por cualquier motivo (venta de bienes y servicios, pago de derechos, cobranzas, recuperaciones, préstamos de accionistas a la compañía u otros), que son pagados por usuarios mediante cheques bancarios, debe exigirse que éstos se giren a nombre de la Empresa MAQHAYES S.A., a fin de evitar situaciones de riesgo, en el manejo de fondos.

4.5.6.6. Procedimientos para la utilización de transferencias de fondos por medios electrónicos

Toda transferencia de fondos por medios electrónicos debe ser sustentada en documentos que aseguren su validez y confiabilidad.

➤ **Procedimientos**

La **CONSTRUCTORA MAQHAYES S.A** utilizará medios electrónicos para la transferencias únicamente de fondos entre cuentas bancarias de la misma entidad, así agiliza la gestión financiera evitando el giro de cheques por montos significativos.

Sin embargo, si bien los mecanismos electrónicos dinamizan la administración por la velocidad que imprimen a las transacciones, éstos no generan documentación inmediata que sustente la validez, propiedad y corrección de cada operación; aspecto que limita la aplicación de controles internos convencionales.

Aplicar controles adecuados a esta forma de operar, enfatizando los mecanismos de seguridad en el uso de contraseñas (passwords), cuyo acceso debe ser restringido y permitido solamente a las personas autorizadas.

Ningún directivo o empleado de la compañía debe conocer la serie completa de passwords utilizados en una entidad.

Las cartas de confirmación que requieren las transacciones efectuadas mediante el sistema de transferencia electrónica de fondos deben ser verificadas y validadas por el signatario del passwords respectivo ingresando al correo electrónico que para el efecto haya registrado la compañía.

Obtener reportes automáticos, que deberán constituir uno de los elementos de evidencia inmediata de la transacción, se sumilla sobre el impreso la firma de quien esta conciliando los movimientos de las cuentas de salida y de destino de los recursos.

4.5.6.7. Procedimientos para la utilización de pagos en efectivo y fondos fijos

La compañía por razones de necesidad y giro del negocio le conviene establecer el uso del fondo para pagos en efectivo y fondo fijo, aplicando procedimientos para su manejo y control.

➤ Procedimientos

El fondo para pagos en efectivo es un monto variable y está destinado para atender los gastos urgentes, que por su naturaleza no ameriten el giro de cheques específicos.

El fondo fijo es un monto permanente y renovable utilizado, generalmente, para gastos menudos, también denominado caja chica.

El uso de fondos en efectivo está implementado por razones de agilidad y costo. Cuando la demora en la tramitación rutinaria de un gasto puede afectar la eficiencia de la operación y el rendimiento financiero en su monto, no amerita la emisión de un cheque específico, se justifica la autorización de un Fondo para pagos en efectivo destinado a estas operaciones.

Para el manejo y control debe elaborarse formatos estándares y deben ser aprobados por el titular de la entidad, o por quien designe, teniendo en cuenta los criterios siguientes:

- Justificación y autorización correspondiente del nivel superior de la compañía para su apertura.
- Indicar el tipo de gastos a cubrir.
- Monto máximo de cada pago; y
- Niveles de autorización que comprenda como mínimo al Gerente General o Director Financiero.

4.5.6.8. Procedimientos para la organización del sistema contable

El Departamento Financiero de la Empresa MAQHAYES S.A. debe organizar e implementar un sistema contable que le permita proporcionar con oportunidad información financiera para la toma de decisiones.

➤ **Procedimiento:**

El sistema contable de la compañía se sustentará en las NIIF's, el plan de cuentas de la compañía, procedimientos contables, libros, registros y archivos de las operaciones.

Diseñarse para satisfacer las necesidades de información financiera de los distintos niveles de la administración, así como para proporcionar, en forma oportuna estados financieros e información financiera para efectuar análisis financieros y si se requiere para toma de decisiones.

La eficiencia de la organización contable de la compañía constituye un elemento del control interno, orientado a que:

- Las operaciones se efectúen de acuerdo con las autorizaciones establecidas en los niveles de mando de la compañía.
- Las operaciones se contabilicen oportunamente por el importe correcto en las cuentas apropiadas, y en el período correspondiente.
- Se mantenga el control de los activos para su correspondiente registro y salvaguarda.
- La información financiera se prepare de acuerdo con las políticas y prácticas contables establecidas y declaradas para el Servicios de Rentas Internas.

El Director Financiero de la compañía debe implementar procedimiento de control y de información sobre la situación, antigüedad y monto de los saldos sujetos a rendición de

cuenta o devolución de fondos, a fin de proporcionar a los niveles gerenciales, elementos de juicio que permitan corregir desviaciones que inciden sobre una gestión eficiente.

4.5.6.9. Procedimientos para la toma de inventario físico

La constructora debe practicar anualmente inventarios físicos de los activos fijos, con el objeto de verificar su existencia física y estado de conservación.

➤ Procedimiento

La toma de inventario, verificará físicamente el Administrador de Activos Fijos y Existencias los bienes con que cuenta cada entidad, a una fecha dada; con el fin de asegurar su existencia real.

La toma de inventarios será un procedimiento que permita contrastar los resultados obtenidos de la toma física, con los registros contables, a fin de establecer su conformidad, investigando las diferencias que pudiera existir y proceder a las regularizaciones del caso. Este procedimiento debe cumplirse por lo menos, una vez al año.

Para efectuar una adecuada toma física de inventarios, es necesario que la gerencia o quien haga sus veces, emita previamente por escrito, procedimientos claros y sencillos, de manera que puedan ser comprendidos fácilmente por el personal que participa en este proceso.

La Gerencia o quien haga sus veces debe aprobar los procedimientos que permitan a los responsables del manejo de los bienes, emitir reportes respecto al estado de uso y conservación de éstos, lo que fortalecerá el control interno y mejorará la eficiencia en su utilización. Esta debe mostrar en todo momento una actitud responsable y positiva,

respecto al control de los bienes con que cuenta la entidad, mediante la práctica de inventarios parciales.

El personal que interviene en la toma de inventarios físicos, debe ser independiente de aquellos que tienen a su cargo el registro y manejo de los activos, salvo para efecto de identificación.

Las diferencias que se obtengan durante el proceso de inventario de bienes y conciliación con la información contable, deben investigarse, y luego practicar los ajustes correspondientes, previa autorización de la gerencia general, ya sea esta en baja de activos o reposición del bien por parte del custodio.

La compañía puede contratar los servicios de una firma privada para llevar a cabo la toma de inventarios físicos, el producto final presentado así como la base de datos debe tener la conformidad del área contable y el encargado de activos fijos, en forma previa a la cancelación de dicho servicio.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- ✓ Del análisis documental efectuado, se ha podido establecer los métodos empíricos de planificación que maneja la empresa los mismos que terminan afectando su rentabilidad.
- ✓ La inasistencia de software contable que integre todos los procesos de la compañía, desde los pedidos, órdenes de compra, facturación y declaración de impuestos, ha ocasionado pérdidas y desconfianza de información para control interno de gerencia y terceros.
- ✓ La empresa carece de un organigrama funcional a nivel general, no están establecidas las funciones para el Departamento Financiero.
- ✓ No existe apoyo en temas de capacitación y beneficios laborales a los empleados de la organización.
- ✓ No existe la compatibilidad de funciones para cada puesto de trabajo.

5.2. Recomendaciones

- ✓ Implementar el plan estratégico al Departamento Administrativo Financiero con la misión, visión y objetivos establecidos.
- ✓ Dotar de equipo y programas computacionales y contables a al Departamento Administrativo Financiero a fin de mejorar los tiempos de respuesta y certeza en la información financiera que manejen y se solicite.
- ✓ Aplicar el organigrama estructural de la empresa en general y del Departamento Financiero y respetar la cadena de mando.
- ✓ Contar con un asesor legal en temas laborales.
- ✓ Brindar la capacitación, asesoría y retroalimentación oportuna al personal del Departamento Administrativo Financiero en los temas relacionados al manejo de las cuentas y cumplimiento de las metas establecidas para la organización.
- ✓ Mejorar los canales de comunicación entre todas las áreas de la organización a fin de que todos los procesos estén integrados oportunamente.
- ✓ Mejorar los procesos de selección y reclutamiento de personal.

BIBLIOGRAFÍA

- 1 AGUIRRE Juan (1997), Auditoría III Control Interno áreas específicas de implantación procedimiento y control, Edición especial, Didáctica Multimedia.
- 2 CEPEDA, Gustavo (2000). Auditoría y Control Interno. Colombia: Editorial KimpresLtda.
- 3 CERTO Samuel (2001), Administración moderna, octava edición, Prentice Hall, Colombia.
- 4 COLECCIONES LUMARZO (1981). Economía Política y Plan de Desarrollo. Guayaquil: Editorial Nueva Luz.
- 5 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.
- 6 CULTURAL S.A, (2002). Diccionario de Contabilidad y Finanzas. Madrid: Polígono Industrial Arroyo Molinos.
- 7 CHIAVENATO, Adalberto: Administración Proceso Administrativo, Mc Graw Hill, tercera edición (2006), Madrid.
- 8 CHIAVENATO, Adalberto: Administración: teoría, proceso y práctica, tercera edición 2001, Mc Graw Hill, Colombia,
- 9 DAVID Fred (2003), Conceptos de administración estratégica, novena edición, Prentice Hall, México
- 10 FINCOWSKY Franklin E: 2001; Auditoría Administrativa; Mc Graw Hill; Primera Edición; México.
- 11 HACHETTE Castell (2007), Diccionario Enciclopédico, Castell, Segunda Edición, Barcelona.

12 HELLRIEGEL Don, JACKSON Susan, SLOCUM John: División Iberoamericana, novena edición 2002, Colombia,

13 HERNÁNDEZ SAMPIERI ROBERTO, CARLOS FERNÁNDEZ COLLADO Y PILAR BAPTISTA LUCIO. Metodología de la Investigación. McGraw-Hill Interamericana 2004

14 JONSON, Genrry y SCHOLES, Kevan (1997). "Dirección Estratégica, Análisis de la Estrategia de las Organizaciones, 3ra. Edición, Editora Prentice Hall, España.

15 KOONTZ HAROLD, Weihrich Heinz, Elementos de administración, sexta edición 2002, Mc Graw Hill, México,

16 KOTLER PHILIP, Gary Armstrong (2005), Marketing, Prenticehall, Décima Edición, España.

17 LEONARD William: 1991; Auditoría Administrativa; Editorial Diana; Primera Edición; México.

18 MUÑOZ, LAURA. (2007). Auditoría de la Planificación Estratégica para una Empresa Mediana del Sector Industrial.

19 MOYA, JÉSSICA. (2008). Modelo de Gestión Estratégica para la Constructora Inmobiliaria "INGECOMTHSA" basado en el cuadro de mando integral o BSC de la ciudad de Quito.

20 SANLEY, Block (2001). Fundamentos de Gerencia Financiera. Bogotá: Quebecor World Bogotá.

21 SAMUEL, Alberto (2002). Control Interno Estructura Conceptual Integrada. Bogotá: Eco Ediciones.

22 VINUEZA VALENCIA, Milton (2005), Contabilidad Financiera, PubligráficasMontenegro, Segunda Edición, Quito.

23 WASTON, F. J. (1998). Manual de Administración Financiera. New York: Editorial Mc Grow-Hill.

24 WEBSTER, Allen L. (2007), Estadística Aplicada a la Empresa y a la Economía, Mc Graw Hill, Segunda Edición, Madrid.

25 WESLEY LONGMAN, Addison. (1998) “La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial, 2da. Edición, PEARSON, México,

26 ZAPATA SÁNCHEZ, Pedro (2005), Contabilidad General, Mc Graw Hill, Quinta Edición, Colombia.

27 <http://www.odontomarketing.com/articulos/art49.htm>

28 www.finanzasinternacionales.ec

29 www.geocities.com/svg88/plan.htm

30 www.gacetafinanciera.com

31 <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/No%202/desarrollogerencia>

ANEXOS

**ANEXO N° 1****FORMATO DE ENCUESTA A EMPLEADOS****UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Extensión Santo Domingo****FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS****ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE
“MAQHAYES S.A.”**

Introducción: Solicito muy comedidamente a usted responder a la siguiente encuesta que tiene el carácter académico, requisito previo a la obtención de mi título de Ing. Finanzas Auditoria CPA, ruego contestar con la mayor sinceridad.

Responda a lo siguiente con SI o NO

1.- ¿Conoce usted si existe una Visión y Misión de la organización?

2.- ¿Conoce usted si existe un Plan Estratégico para el área administrativa-financiera?

3.- ¿Conoce usted si la organización y el área administrativa financiera cuenta con un Orgánico Funcional aprobado?

4.- ¿La estructura organizacional se corresponden con las necesidades institucionales?

5.- ¿Existe en la organización procedimientos para la evaluación del desempeño del personal administrativo?

6.- ¿Conoce Ud. las metas y objetivos que persigue la organización?

**ANEXO N° 2****FORMATO DE ENCUESTA A EMPLEADOS****UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Extensión Santo Domingo****FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS****ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE GENERAL DE “MAQHAYES S.A.”**

Introducción: Sr. Gerente solicito comedidamente responder la siguiente entrevista que tiene el carácter académico, requisito previo a la obtención de mi título de Ing. Finanzas Auditoria CPA, ruego contestar con la mayor sinceridad.

Responda a lo siguiente con SI o NO

- 1.- ¿Tiene establecidos Metas y objetivos Institucionales?**
- 2.- ¿Esta satisfecho con la utilidad de los sistemas de información?**
- 3.- ¿En que tiempo mide la gestión financiera de la empresa?**
- 4.- ¿Lleva algún control de las actividades que realizan cada empleado?**
- 5.- ¿Ha desarrollado un sistema de departamentalización en la empresa?**

ANEXO N° 3**MAQUINARIA CON QUE CUENTA LA EMPRESA****RODILLOS BOMAG****ANEXO N° 4****PLANTA DE TRITURACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA DE PLATAFORMAS RODANTES**

ANEXO N° 5**DISTRIBUIDOR DE ASFALTO****ANEXO N° 6****ESCOBA AUTOPROPULSADA**

ANEXO N° 7

TANQUERO DE AGUA DE 2.500 GALONES



ANEXO 8

RODILLO LISO VIBRATORIO DE 10 TONELADAS

