



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Campus Santo Domingo
ARTURO RUIZ MORA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

Tesis de grado previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

**MODELO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO APLICADO A LA EMPRESA
AFLOCON CIA.LTDA., PARA MEJORAR SU ORGANIZACIÓN INTERNA E
INCREMENTAR SU RENTABILIDAD, SANTO DOMINGO, 2010.**

Estudiante:

YOLANDA ELIZABETH ANALUISA SANTACRUZ

Director de Tesis:

ECO. JORGE GARRIDO

Santo Domingo – Ecuador
Junio, 2012

**MODELO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO APLICADO A LA EMPRESA
AFLOCON CIA.LTDA., PARA MEJORAR SU ORGANIZACIÓN INTERNA E
INCREMENTAR SU RENTABILIDAD, SANTO DOMINGO, 2010.**

Eco. Jorge Garrido
DIRECTOR DE TESIS

APROBADO

Eco. Msc. Raúl Luna
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Lic. MBA. Moisés Lema
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Bolívar Cevallos
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

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

Autor: YOLANDA ELIZABETH ANALUISA SANTACRUZ

Institución: UNIVERSIDAD TECNOLOGICA EQUINOCCIAL

**Título de Tesis: MODELO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
APLICADO A LA EMPRESA AFLOCON
CIA.LTDA., PARA MEJORAR SU
ORGANIZACIÓN INTERNA E INCREMENTAR
SU RENTABILIDAD, SANTO DOMINGO, 2010**

Fecha: JUNIO, 2012

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

**Yolanda Elizabeth Analuisa Santacruz
1715538318**

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Campus Santo Domingo
ARTURO RUIZ MORA

INFORME DEL DIRECTOR DE TESIS

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

Economista

Raúl Luna

COORDINADOR DE LA CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

Estimado Ingeniero

Mediante la presente tengo a bien informar que el trabajo investigativo realizado por la señorita: **YOLANDA ELIZABETH ANALUISA SANTACRUZ**, cuyo tema es: **“MODELO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO APLICADO A LA EMPRESA AFLOCON CIA.LTDA., PARA MEJORAR SU ORGANIZACIÓN INTERNA E INCREMENTAR SU RENTABILIDAD, SANTO DOMINGO, 2010.”**, 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.

Eco. Jorge Garrido
DIRECTOR DE TESIS

Dedicatoria

El presente trabajo de investigación está dedicado a todas las personas especiales en mi vida, quienes lo hicieron posible: mi familia y mis amigos, por su apoyo incondicional, el mismo que me incentivó a llegar a la meta y a ver culminada mi carrera profesional.

A mi querida hija Camilita, quien es la luz de mis ojos y el camino que me indica hacia dónde ir, por ser la fuerza que impulsa todas mis acciones.

A mi esposo, por brindarme su amor, su estímulo, su apoyo constante. Su cariño, comprensión y paciente espera para que pudiera terminar la tesis son evidencia de su gran amor.

A mis padres por apoyarme en forma incondicional durante toda mi carrera estudiantil, por brindarme su inmenso amor y cuidado, por siempre enseñarme a ser fuerte para alcanzar todas mis metas y superarme ante todo problema, por sus sabios consejos que siempre llevaré en mi mente y corazón.

A ustedes familia quienes ayudaron a ser realidad este sueño, con todo mi amor, dedico este trabajo de investigación.

YOLANDA ANALUISA

Agradecimiento

A Dios, dueño de mi vida, quien me dio la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para poder culminar esta tesis.

A la Universidad Tecnológica Equinoccial, Campus Arturo Ruiz Mora, por el soporte Institucional para la realización de mis estudios profesionales.

Al señor Gerente y personal de la Compañía Aflocon Cía. Ltda., por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

A mis amigos, que por medio de las discusiones y preguntas, me hacen crecer en conocimiento.

De manera especial, mi sincero agradecimiento al Eco. Jorge Garrido, por su asesoría y dirección acertada, en este trabajo de investigación.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron o participaron en la realización de este trabajo de investigación, hago extensivo mi más sincero agradecimiento.

YOLANDA ANALUISA

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Sustentación y Aprobación de los Integrantes del Tribunal	ii
Responsabilidad del Autor	iii
Aprobación del Director de Tesis	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice de contenido.....	vii
Índice de cuadros.....	xiii
Índice de gráficos.....	xvi
Índice de fotos.....	xvi
Índice de anexos.....	xvii
Resumen Ejecutivo.....	xviii
Executive Summry.....	xx

CAPÍTULO I INTRODUCCION

1.1.	Antecedentes	1
1.1.1.	Antecedentes Históricos.....	1
1.1.2.	Antecedentes Científicos	2
1.1.3.	Antecedentes Prácticos	2
1.1.4.	Importancia del Estudio	3
1.2.	Limitaciones del Estudio.....	4
1.3.	Alcance del Trabajo	5
1.4.	Objetivo General del Estudio.....	5
1.4.1.	General.....	5
1.4.2.	Específicos	6
1.5.	Justificación	6
1.6.	Hipótesis o Idea a Defender	7

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1	Marco Teórico.....	8
2.1.1	La administración.....	8
2.1.1.1	Concepto	8
2.1.2	Proceso administrativo.....	9
2.1.2.1	Planeación	12
2.1.2.1.1	Planeación Estratégica	13
2.1.2.1.1.1	La Misión	14
2.1.2.1.1.2	La Visión.....	14
2.1.2.1.1.3	La Estrategia	15
2.1.2.1.1.4	Objetivos	15
2.1.2.1.1.5	Políticas.....	15
2.1.2.1.1.6	Programas	16
2.1.2.1.1.7	Presupuesto	16
2.1.2.1.1.8	Análisis FODA.....	16
2.1.2.2	Organización	17
2.1.2.2.1	Organigrama	18
2.1.2.2.2	Organización Centralizada.....	19
2.1.2.2.3	Organización Descentralizada	19
2.1.2.2.4	Etapas de la Organización.....	20
2.1.2.2.4.1	División del Trabajo	20
2.1.2.3	Integración de personal	22
2.1.2.3.1	Proceso de Integración de Personal (ver cuadro No.5).....	23
2.1.2.3.2	Técnicas de Integración de Personal	23
2.1.2.4	Dirección.....	24
2.1.2.4.1	Concepto de Dirección.....	25
2.1.2.4.2	Dirigir y seguir	25
2.1.2.4.3	Liderazgo	26
2.1.2.4.3.1	Definición	26
2.1.2.4.3.2	Características del Líder	26
2.1.2.5	Control	27

2.1.2.5.1	Definiciones de Control	27
2.1.2.5.2	Ciclo del Control.....	28
2.1.3	Proceso financiero.....	29
2.1.3.1	Definición	30
2.1.3.2	Objetivos	31
2.1.3.3	Funciones del Proceso Financiero	32
2.1.3.3.1	Asignación de fondos.....	33
2.1.3.3.2	Obtención de fondos	33
2.1.3.3.3	Planeación financiera	33
2.1.3.3.4	Control Financiero	34
2.1.3.3.5	Análisis financiero	34
2.1.3.3.5.1	Tipo de Análisis Financiero	35
2.1.3.4	Estados Financieros	35
2.1.3.4.1	Balance General	36
2.1.3.4.2	Estado de Resultados	36
2.1.3.5	Razones Financieras.....	36
2.1.3.5.1	Razones de Liquidez	37
2.1.3.5.1.1	Capital de Trabajo Neto	38
2.1.3.5.1.2	Razón de Circulante	38
2.1.3.5.1.3	Prueba Ácida.....	38
2.1.3.5.2	Razones de Solvencia	39
2.1.3.5.2.1	Índice de Endeudamiento.....	40
2.1.3.5.2.2	Índice de capital propio (Razón de autonomía)	40
2.1.3.5.2.3	Índice de pasivo y capital (Razón de apalancamiento externo).....	40
2.1.3.5.2.4	Índice de activo fijo y patrimonio.....	41
2.1.3.5.3	Razones de Eficiencia	41
2.1.3.5.3.1	Rotación de capital de trabajo.....	41
2.1.3.5.4	Razones de Rendimiento.....	41
2.1.3.5.4.1	Rendimiento de la Inversión (Rendimiento sobre activos ROA)	42
2.1.3.5.4.2	Rendimiento del Capital Propio (Rendimiento sobre Patrimonio)	42
2.1.3.5.4.3	Crecimiento en Utilidades.....	43
2.2	Marco conceptual.....	43

2.2.1	Definiciones de términos básicos.....	43
2.3	Marco legal	46

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1	Situación actual AFLOCON Cia.Ltda.	47
3.1.1	Antecedentes generales	47
3.1.2	Ubicación de la empresa	48
3.1.2.1	Macro Localización	48
3.1.2.2	Micro Localización	49
3.1.3	Base legal	50
3.1.4	Servicios que oferta la empresa	50
3.1.5	Análisis Organizacional	51
3.1.5.1	Misión institucional	51
3.1.5.2	Visión institucional	51
3.1.5.3	Valores institucionales	51
3.1.5.4	Objetivos a corto y mediano plazo.....	51
3.1.5.5	Reglamento interno	51
3.1.5.6	Reclutamiento del Personal y Manual de Funciones	52
3.1.6	Áreas de la organización	52
3.1.6.1	Área administrativa – financiera.....	52
3.1.6.2	Área Operativa	52
3.1.7	Estructura organizacional.....	53
3.1.8	Distribución interna	53
3.1.9	Recursos de la empresa	55
3.1.10	Competencia del sector	70
3.1.11	Principales Proveedores	70
3.1.12	Realidad interna del área financiera.....	71
3.1.12.1	Herramientas de control financiero.....	71
3.2	Aspectos metodológicos del estudio	71
3.2.1	Unidad de Análisis	71

3.2.2	Tipo y nivel de investigación	71
3.2.3	Métodos de Estudio.....	72
3.2.3.1	Fuentes y técnicas para la recopilación de información	73
3.2.3.2	Fuentes primarias	73
3.2.3.2.1	Encuesta	73
3.2.3.2.2	Entrevistas.....	73
3.2.3.2.3	Observación	73
3.2.3.2.4	Opinión de Expertos	74
3.2.3.3	Fuentes secundarias	74
3.3	Población.....	74
3.4	Análisis e interpretación de datos	75
3.4.1	Encuesta realizada al propietario (Gerente).....	76
3.4.1.1	Análisis general encuestas propietario.....	80
3.4.2	Encuesta realizada a los clientes internos (Colaboradores).....	80
3.4.3	Encuesta realizada a los clientes reales.....	85
3.4.3.1	Análisis general encuestas clientes reales.....	88
3.4.4	Encuestas realizadas a la competencia.....	88
3.4.4.1	Análisis general de encuestas a los competidores	91
3.5	Diagnóstico Institucional (Análisis FODA).....	91
3.5.1	Estudio de factores internos	92
3.5.1.1	Matriz axiológica de valoración de factores críticos internos	98
3.5.2	Estudio de factores externos	99
3.5.2.1	Matriz axiológica de valoración de factores críticos externos.....	101
3.5.3	Matriz general FODA	102

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1.	Objetivos	103
4.1.1	Objetivo general.....	103
4.1.2	Objetivos específicos	103
4.2	Cuadro general de objetivos estrategias y políticas.	104

4.3	Desarrollo de la propuesta.	106
4.3.1	Planeación	106
4.3.1.1	Misión	106
4.3.1.2	Visión.....	106
4.3.1.3	Valores corporativos.	106
4.3.1.4	Políticas corporativas.	107
4.3.2	Organización	108
4.3.2.1	Organigrama estructural.....	108
4.3.2.2	Organigrama de posición	109
4.3.2.3	Manual de funciones	110
4.3.3	Dirección.....	120
4.3.3.1	Capacitación.....	120
4.3.3.2	Motivación e incentivos laborales	120
4.3.3.2.1	El empleado del mes (cada 6 meses)	120
4.3.3.2.2	Fechas especiales	123
4.3.3.2.3	Remuneraciones sin atrasos	123
4.3.3.3	Reuniones periódicas de trabajo (Círculos de calidad).....	124
4.3.4	Control	124
4.3.4.1	Control de Asistencia.....	124
4.3.4.2	Evaluación y control de rendimiento del personal.....	125
4.3.4.3	Proceso estratégico de selección de personal.....	131
4.3.5	Propuesta financiera.....	133
4.3.5.1	Plan de cuentas.....	133
4.3.5.2	Software para Proceso contable	138
4.3.5.3	Aplicación de indicadores y análisis de rendimiento financiero	145
4.3.6	Posicionamiento en el mercado (Adicional).....	152
4.3.6.1	Diseño de página Web.	152
4.3.6.2	Adecuación de la distribución interna de las oficinas.....	153
4.4	Resumen del Presupuesto para efectuar la propuesta	155
4.4.1	Financiamiento para implementación de la propuesta.....	156
4.5	Matriz general de implementación del modelo administrativo - financiero para AFLOCON.....	156

5.1	Conclusiones.....	159
5.2	Recomendaciones	161
	BIBLIOGRAFÍA	162
	NETGRAFÍA.....	164
	ANEXOS	165

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1	Preguntas a realizarse en cada fase del p.a.....	10
Cuadro No. 2	Actividades a desarrollarse en cada función del proceso administrativo.....	11
Cuadro No. 3	Niveles jerárquicos.....	21
Cuadro No. 4	Niveles departamentales.....	22
Cuadro No. 5	Proceso de integración de personal.....	24
Cuadro No. 6	Funciones del proceso financiero.....	32
Cuadro No. 7	Razones financieras.....	39
Cuadro No. 8	Socios de Aflocon Cia.Ltda.....	47
Cuadro No. 9	Macro - localización.....	48
Cuadro No. 10	Recurso humano.....	56
Cuadro No. 11	Maquinaria.....	57
Cuadro No. 12	Activos.....	60
Cuadro No. 13	Estado de pérdidas y ganancias “Aflocon” año 2008.....	61
Cuadro No. 14	Estado de pérdidas y ganancias “Aflocon” año 2009.....	62
Cuadro No. 15	Estado de perdidas y ganancias “Aflocon” año 2010.....	63
Cuadro No. 16	Balance general “Aflocon” año 2008.....	64
Cuadro No. 17	Balance general “Aflocon” año 2009.....	66
Cuadro No. 18	Balance general “Aflocon” año 2010.....	68
Cuadro No. 19	Principales competidores Aflocon.....	70
Cuadro No. 20	Proveedores de la empresa.....	70
Cuadro No. 21	Población.....	75
Cuadro No. 22	Interrogante sobre manual de funciones.....	76

Cuadro No. 23	Interrogante sobre políticas institucionales.....	76
Cuadro No. 24	Uso organigramas.....	77
Cuadro No. 25	Métodos de control de horarios.....	77
Cuadro No. 26	Utilización de programas contables.....	78
Cuadro No. 27	Calificación del trabajo realizado por el personal.....	78
Cuadro No. 28	Desarrollo de capacitaciones.....	79
Cuadro No. 29	Interrogante sobre evaluación del desempeño.....	79
Cuadro No. 30	Tiempo de labores.....	80
Cuadro No. 31	Identificación de funciones.....	81
Cuadro No. 32	Conformidad con las actividades desarrolladas.....	82
Cuadro No. 33	Relación laboral colaborador - empleado.....	82
Cuadro No. 34	Capacitaciones recibidas.....	83
Cuadro No. 35	Conformidad con la remuneración mensual.....	83
Cuadro No. 36	Participación en reuniones de trabajo.....	84
Cuadro No. 37	Ambiente laboral en la empresa.....	84
Cuadro No. 38	Opinión de la atención al cliente.....	85
Cuadro No. 39	Calificación de la calidad de la obra.....	86
Cuadro No. 40	Cumplimiento de cronograma de trabajo.....	86
Cuadro No. 41	Aspectos que debe mejorar la empresa.....	87
Cuadro No. 42	Opinión sobre el equipamiento de la empresa.....	87
Cuadro No. 43	Tiempo en el mercado de la competencia.....	88
Cuadro No. 44	Factores en los que se destaca la competencia.....	89
Cuadro No. 45	Políticas institucionales de la competencia.....	89
Cuadro No. 46	Áreas o zonas en que labora la competencia.....	90
Cuadro No. 47	Posicionamiento de la competencia.....	91
Cuadro No. 48	Ponderación relación encuestas - FODA.....	92
Cuadro No. 49	Análisis ponderado de encuestas al propietario.....	94
Cuadro No. 50	Análisis ponderado de encuestas al cliente interno.....	95
Cuadro No. 51	Análisis ponderado de encuestas a clientes reales.....	96
Cuadro No. 52	Otros factores internos.....	97
Cuadro No. 53	Matriz axiológica de factores internos.....	98
Cuadro No. 54	Análisis de la competencia.....	99

Cuadro No. 55	Otros factores externos.....	100
Cuadro No. 56	Matriz axiológica factores externos.....	101
Cuadro No. 57	Matriz FODA.....	102
Cuadro No. 58	Cuadro general OEP.....	104
Cuadro No. 59	Perfil gerente.....	110
Cuadro No. 60	Perfil asistente administrativa.....	111
Cuadro No. 61	Perfil agente financiero.....	112
Cuadro No. 62	Perfil operador de equipo pesado.....	113
Cuadro No. 63	Ayudante operador.....	114
Cuadro No. 64	Perfil mecánico.....	115
Cuadro No. 65	Perfil ayudante de mecánica.....	116
Cuadro No. 66	Perfil soldador.....	117
Cuadro No. 67	Perfil chofer.....	118
Cuadro No. 68	Perfil guardia.....	119
Cuadro No. 69	Cronograma de capacitación.....	122
Cuadro No. 70	Costo por capacitación.....	122
Cuadro No. 71	Costo incentivos.....	124
Cuadro No. 72	Control para personal.....	124
Cuadro No. 73	Costo del equipo de control para personal.....	125
Cuadro No. 74	Formato evaluación del personal escala gráfica.....	127
Cuadro No. 75	Tabla de calificación del desempeño escala gráfica.....	128
Cuadro No. 76	Puntuación para la selección de personal.....	131
Cuadro No. 77	Flujograma proceso de selección de personal.....	132
Cuadro No. 78	Plan de cuentas.....	134
Cuadro No. 79	Plan de cuentas parte C.....	136
Cuadro No. 80	Costo adquisición de software contable.....	144
Cuadro No. 81	Indicadores financieros.....	145
Cuadro No. 82	Estado de resultados horizontal 2008 - 2009 - 2010.....	146
Cuadro No. 83	Balance general horizontal 2008 - 2009 - 2010.....	147
Cuadro No. 84	Aplicación de indicadores financieros para el año 2008.....	148
Cuadro No. 85	Aplicación de indicadores financieros para el año 2009.....	149
Cuadro No. 86	Aplicación de indicadores financieros para el año 2010.....	150

Cuadro No. 87	Análisis financiero comparativo de los últimos 3 años (2008 - 2009 – 2010).....	151
Cuadro No. 88	Costo página web.....	153
Cuadro No. 89	Costo módulos de separación (paneles).....	153
Cuadro No. 90	Presupuesto general para aplicación de la propuesta.....	155
Cuadro No. 91	Matriz estratégica “modelo administrativo – financiero .Aflocon”.....	157

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1	Croquis ubicación.....	49
Gráfico No. 2	Distribución interna general.....	53
Gráfico No. 3	Distribución interna oficinas.....	54
Gráfico No. 4	Organigrama estructural.....	109
Gráfico No. 5	Organigrama de posición.....	109
Gráfico No. 6	Propuesta de distribución interna oficina.....	154

ÍNDICE DE FOTOS

Foto No. 1	Maquinaria (A).....	58
Foto No. 2	Maquinaria (B).....	59
Foto No. 3	Ventana de contabilidades múltiples.....	138
Foto No. 4	Ventana de seguridad.....	139
Foto No. 5	Ventana agenda tributaria.....	139
Foto No. 6	Ventana multiperiodos.....	140
Foto No. 7	Motor de búsqueda.....	140
Foto No. 8	Ventana activos fijos.....	141
Foto No. 9	Contabilización automática.....	141
Foto No. 10	Ventana de conciliación bancaria.....	142
Foto No. 11	Ventana declaración tributaria.....	142
Foto No. 12	Ventana auditoria contable.....	143
Foto No. 13	Ventana análisis financiero.....	143

Foto No. 14	Ventana horizontal y vertical.....	144
Foto No. 15	Página web.....	152

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1	Cuestionario de preguntas a propietarios.....	166
Anexo No. 2	Cuestionario de preguntas colaboradores.....	167
Anexo No. 3	Cuestionario de preguntas clientes reales.....	168
Anexo No. 4	Cuestionario de preguntas competencia.....	169
Anexo No. 5	Reglamento interno.....	170
Anexo No. 6	Proforma página web.....	189
Anexo No. 7	Proforma software.....	190

RESÚMEN EJECUTIVO

El Modelo Administrativo y Financiero, básicamente es un documento formal, organizativo y lógico que se centra en el manejo y control de los **procedimientos** Administrativos y Financieros, es el “Elemento medular de una Empresa”, constituyéndose en una herramienta de vital importancia para el crecimiento, desarrollo y supervivencia de una organización, para la disminución de errores, optimización de recursos: humanos, materiales, técnicos y financieros, permitiendo así, establecer el escenario más adecuado para el cumplimiento y alcance de los objetivos previamente establecidos.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general, realizar el análisis administrativo y financiero de la empresa constructora Aflocon Cia.Ltda. Junto a esto, se plantean otros dos específicos que tratan de profundizar en el comportamiento administrativo y financiero de la empresa constructora objeto de estudio. Además, este estudio busca obtener conclusiones de las **ventajas comparativas** que puede aportar en el desarrollo empresarial, y finalmente obtener los resultados por las alteraciones provocadas por los cambios en las actividades de la gestión administrativa y financiera.

Cabe recalcar que la presente tesis está estructurada en cinco capítulos a través de la que se obtienen los fundamentos metodológicos necesarios para la investigación, así tenemos:

El primer capítulo se refiere a los antecedentes y a las principales características de la empresa constructora, así como a las etapas de su evolución en el ámbito de la construcción. En cuanto a la infraestructura y a la obra civil, cabe mencionar que este capítulo es de gran importancia, ya que en éste consta el objetivo general y los específicos, así como también la justificación y la hipótesis del estudio.

En el segundo capítulo constan las fundamentaciones teóricas y científicas, así como la metodología que servirá para el análisis de la información administrativa y financiera. Estas fundamentaciones están presentadas en temas y subtemas, formando así el Marco

Teórico Conceptual y Legal, relacionados con la investigación a desarrollarse, respaldando y sustentando de esta manera la propuesta de estudio.

El tercer capítulo refleja la metodología del análisis a aplicar para medir la situación administrativa y financiera. Es así que en este capítulo detallo brevemente los antecedentes, la situación actual, la estructura organizacional, las funciones y responsabilidades de cada uno de los integrantes de la empresa, y el análisis FODA de la empresa constructora Aflocon.

En el cuarto capítulo, una vez que se ha dejado constancia de las características generales, las fundamentaciones teóricas, los principios y bases principales de la gestión administrativa, contable y financiera, estando, en condiciones de aplicar la metodología de análisis, desarrollando la misión, visión, los objetivos, las estrategias, las políticas, el presupuesto y los indicadores, y si fuera el caso realizar los ajustes oportunos en la información propuesta en este estudio, denominado: “Modelo Administrativo y Financiero aplicado a la empresa constructora Aflocon Cia.Ltda., para mejorar su organización interna e incrementar su rentabilidad, Santo Domingo”.

En el quinto capítulo, se ofrece al lector las principales conclusiones y recomendaciones, mismas que se encuentran sustentadas en la investigación de campo y sus resultados.

EXECUTIVE SUMMARY

The Administrative and Financial Model, basically is a formal, organizational and logical document that centres on the managing and control of the Administrative and Financial **procedures**, is the " fundamental Element of a Company ", being constituted in a tool of vital importance for the growth, development and survival of an organization, for the decrease of mistakes, optimization of resources: human beings, materials, technical personnel and financiers, allowing this way, to establish the scene most adapted for the fulfillment and scope of the before established aims.

The present work of investigation has as general aim, realize the administrative and financial analysis of the construction company Aflocon Cia. Ltda. Close to this, there appear other two specifics that try to penetrate into the administrative and financial behavior of the construction company I object of study. In addition, this study seeks to obtain conclusions of the **comparative advantages** that it can contribute in the managerial development, and finally obtain the results for the alterations provoked by the changes in the activities of the administrative and financial management.

It is necessary to stress that the present thesis is structured in five chapters across that there are obtained the methodological foundations necessary for the investigation, this way we have:

The first chapter refers to the precedents and to the principal characteristics of the construction company, as well as to the stages of his evolution in the area of the construction. As for the infrastructure and the civil work, it is necessary to mention that this chapter is great important since in this one it consists the general aim and the specifics, as well as also the justification and the hypothesis of the study.

The second chapter there consist the theoretical and scientific foundations, as well as also the methodology that will serve for the analysis of the administrative and financial

information, these foundations will be presented in topics and subsubjects, forming this way the Theoretical, Conceptual and Legal Frame, related to the investigation to developing, endorsing and sustaining hereby the offer of study.

The third chapter reflects the methodology of analysis to applying to measure the administrative and financial situation. The structure is so in this chapter it details brief the precedents, the current situation, organizacional, the functions and responsibilities of each one of the members of the company, and the analysis FODA of the construction company Aflocon.

In the fourth chapter, as soon as there has been left witness of the general characteristics, the theoretical foundations, the beginning and principal bases of the administrative and countable management, one is already, in conditions to apply the methodology of analysis, developing the mission, vision, the aims, the strategies, the policies, the budget and the indicators, and if out the case to realize the opportune adjustments in the information, proposed in this study named Administrative Model and Financier applied to the construction company Aflocon Cia. Ltda., to improve his internal organization and to increase his profitability, Santo Domingo.

In the fifth chapter, one offers to the reader the principal conclusions and recommendations, same that are sustained in the investigation of field and his results.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

1.1.1. Antecedentes Históricos

La Compañía AFLOCON ha crecido significativamente desde su creación en el año 1990. Al inicio de sus actividades disponía únicamente de una sola máquina denominada Retroexcavadora de segunda mano como herramienta de trabajo, a la presente fecha ha incorporado maquinaria a su patrimonio como: una **Planta de Asfalto**, entre otros, lo que le permitirá a la empresa ser más competitiva en el sector de la construcción,

La empresa se prepara para lograr una mayor cobertura del mercado local y nacional, brindando servicios de calidad en el ámbito de la construcción y obra civil.

En la organización las operaciones Administrativas y Financieras carecen de buenas prácticas o de un modelo que aporte a la optimización de sus recursos financieros. Evidenciándonos los problemas de control existente; de los que puedo mencionar los siguientes hallazgos:

- Falta de control de asistencia en el personal
- Falta de control en las horas/máquinas realizadas por los diferentes operadores
- Ausencia de un Sistema de Información que permita asegurar los datos que reposan en los archivos físicos.
- No se encuentran al día con algunas obligaciones legales existentes
- Algunas facturas no se las encuentra físicamente.

- No hay segregación de los pagos y de cheques.
- Documentos recibidos y no archivados correctamente.
- Falta de control en las reposiciones de gastos varios.
- Falta de registro de cheques emitidos.
- No existe conciliaciones bancarias.
- Falta de capacitación al talento humano.
- Falta de aplicación de normas de seguridad industrial.
- Retrasos en la elaboración de Ofertas.
- Falta de emisión de egresos con sus respectivos conceptos y sustentos legalmente establecidos.

1.1.2. Antecedentes Científicos

Como antecedentes científicos puedo mencionar que en el año 2008 se realizó un estudio exhaustivo por parte de la Srta. Ana Lucía Mendoza Mendoza estudiante del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio de la Escuela Politécnica del Ejército, Ecuador; el estudio realizado: “Modelo de Gestión Administrativo Financiero aplicado a la empresa constructora Albisolart S.A.- Sangolquí Marzo 2008”. Modelo que es una propuesta de cambio orientada a la competitividad en el sector de la construcción civil, y que además resalta la importancia de conocer como se encuentra la empresa administrativa y financieramente, así como cuáles son las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y sus amenazas correspondientes.

1.1.3. Antecedentes Prácticos

La Compañía AFLOCON, no aplicó políticas y procedimientos adecuados en lo concerniente al ámbito administrativo y financiero, producto de ello las actividades se realizan en forma empírica, ocasionando en forma continua la descoordinación e incumplimiento de responsabilidades. La falta de control en el manejo del efectivo es un problema constante que da como resultado datos financieros irreales, afectando

directamente a la rentabilidad de la empresa AFLOCON Cia.Ltda., lo cual no permite al propietario tener información veraz sobre sus movimientos y rentabilidad esperada para la toma de decisiones administrativas y gerenciales.

Cabe destacar, dentro de la actividad de la construcción cuenta con una amplia experiencia, lo que le permite realizar trabajos bajo los mejores términos de eficiencia y eficacia, garantizando la calidad y destinados a cubrir la demanda local, nacional y extranjera. Abarca todos los ámbitos de construcción como:

- Alcantarillados
- Asfaltos
- Construcción de puentes
- Construcción de vías (primarias, secundarias, terciarias.)
- Edificaciones
- Mantenimiento viales
- Plantas de agua potable
- Urbanizaciones, entre otros.

AFLOCON Cia.Ltda., brinda empleo permanente a 15 trabajadores, de los cuales 11 conforman la unidad de construcción: en los que constan mecánicos, choferes y operadores, y en una pequeña proporción colaboran en el área administrativa 4 empleados.

1.1.4. Importancia del Estudio

Espero que este estudio constituirá en una herramienta gerencial de gran importancia, ya que permitirá mejorar la organización interna, establecer los cimientos relacionados con el ámbito Administrativo – Financiero, incrementar la rentabilidad, y establecer el escenario adecuado para el alcance de los objetivos previamente establecidos, contribuyendo a que la empresa Aflocon; se desarrolle en un campo acertado y positivo

dentro de la construcción; optimizando sus recursos: humanos, materiales, técnicos, financieros y minimizando costos y tiempos.

1.2. Limitaciones del Estudio

Limitación temporo / espacial

La investigación lo realizaré durante el año 2010, en la Empresa “AFLOCON Cia.Ltda.”, cuya planta de mantenimiento industrial y oficinas administrativas se encuentran ubicadas en el by pass Quito-Esmeraldas, diagonal a entrada de la Vía a las Mercedes del Toachi a pocos metros de complejo Ramia en la ciudad de Santo Domingo.

El presente estudio se limitará a conocer el tema, partiendo primeramente de la aplicación de un control interno que permita la recopilación de información que aporte al desarrollo del estudio administrativo y financiero, Así mismo se estudiará las alternativas de procedimientos que den solución a los problemas detectados, por medio de un establecimiento de un Modelo Administrativo y Financiero que mejore la organización interna y que permita incrementar la rentabilidad en la Compañía.

Otras limitaciones

Las dificultades y restricciones que pueden presentarse en la realización del presente estudio es la falta de información por parte del personal que labora en la constructora, ya que de encontrarse ubicados en los diferentes campamentos, se dificulta la recolección de datos, esencial para el desarrollo normal de la investigación. Otra limitación del estudio es la dificultad para acceder a la información de determinadas entidades del sector público como son: El Ministerio de Transporte y Obras Públicas, Municipio de Santo Domingo, Consejo Provincial, Superintendencia de Compañías, Registro Mercantil, ya que algunos se niegan a dar entrevistas para sustentar con datos

reales este estudio; y por último cabe mencionar que las bases de datos nacionales provenientes de entes claves, que pueden proporcionar información respecto a las empresas constructoras en el Ecuador y que se publican en el internet, se encuentran desactualizados, lo cual incide en la calidad de la información que se utilice en el estudio.

1.3. Alcance del Trabajo

El propósito de ésta investigación es desarrollar un Modelo Administrativo y Financiero que permita mejorar la organización interna e incrementar la rentabilidad, que dé soporte a la gestión administrativa y financiera de la compañía Aflocon, para lo cual es esencial realizar un análisis completo de la situación actual con relación a todas sus operaciones y actividades que mantiene a nivel interno y externo, determinando áreas críticas, falencias y negligencias que limitan la calidad organizacional, posteriormente concluida la investigación, entregar a su propietario una herramienta de fundamental importancia que indica el camino a seguir, el cual se centra en la planificación en términos de tiempo y espacio, sobre la cual se deberán regirse las actividades de todos quienes formen parte de la compañía, previo a la comunicación interna realizada por la gerencia a su personal, que es la encargada de proporcionarle una productiva utilidad a este documento. Permitiéndole contar con una organización formalmente estructurada que se maneje con eficacia, controlando los recursos de la compañía y tomar decisiones en base a información en forma oportuna y veraz.

1.4. Objetivo General del Estudio

1.4.1. General

Elaborar un Modelo Administrativo y Financiero aplicado a la empresa AFLOCON Cia.Ltda., para mejorar su organización interna e incrementar su rentabilidad.

1.4.2. Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa.
- Identificar y analizar los procesos de la actividad administrativa y financiera.
- Desarrollar los objetivos, estrategias, políticas, programas y análisis integrales para la empresa.
- Establecer el modelo administrativo y financiero para mejorar la situación actual de la empresa.
- Ejecutar la evaluación económica y social del modelo, mediante la elaboración y utilización de indicadores numéricos que nos permita comparar con las competencias establecidas.

1.5. Justificación

Conociendo que toda unidad productiva ya sea de bienes o servicios, desarrolla sus actividades económicas a través de la combinación de trabajo, capital y otros recursos indispensables para llegar al éxito empresarial, por ende; requiere de herramientas **gerenciales** como es la **Administración y las Finanzas**; cuyos objetivos de la gestión administrativa y financiera se enfoca en garantizar el buen funcionamiento mediante una planificación y gestión de las tareas, para optimizar el buen desempeño del talento humano y financiero.

Una vez que se ha percibido la necesidad de realizar un modelo administrativo y financiero aplicable a la empresa “Aflocon Cia.Ltda.”, procederé a desarrollar la investigación que tiene por objeto emplear de una manera adecuada los avances teóricos actuales, relacionados con el Proceso Administrativo y sus componentes tales como: Planeación, Organización, Ejecución y Control, así como también la teoría concerniente a lo Financiero, lo que permitirá mejorar la actual forma de administrar.

Justificación Metodológica

El presente trabajo se sustentará en la investigación de campo, utilizando como herramientas: el análisis financiero, la matriz de diagnóstico FODA, la entrevista y la encuesta a las personas relacionadas con este tema, debido a que por medio de éstos instrumentos de recopilación de información obtendré datos confiables y oportunos, para poder establecer las causas que den como resultado: personal deficiente y baja rentabilidad.

Justificación Práctica

Como producto del presente trabajo investigativo, pretendo entregar un aporte técnico y metodológico al Gerente propietario de la empresa, como ayuda para facilitar la Gestión Administrativa y Financiera, indicando los procedimientos adecuados a seguir en la empresa “AFLOCON Cia.Ltda.”, ésta propuesta contribuirá a una solución práctica y mejorará la situación actual creando un mejor clima organizacional, incrementando su rentabilidad y permitiéndole competir con firmeza por encontrarse todos sus miembros identificados con los objetivos de la empresa.

1.6. Hipótesis o Idea a Defender

El Modelo Administrativo y Financiero, aplicado a la empresa AFLOCON Cia.Ltda., mejorará su organización interna e incrementará su rentabilidad a mediano y largo plazo.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1 Marco Teórico

Para la presente investigación se emplearán las directrices contenidas tanto en la teoría Administrativa como en la Financiera, haciendo énfasis en los procesos administrativos de planeación, organización, dirección y control; así como el empleo de metodologías de análisis del desempeño financiero,

2.1.1 La administración

Una empresa requiere del recurso humano con visión global e integral, que conforme un grupo ejecutivo para que responda responsable y éticamente.

El Administrador de empresas tiene la consigna principal de determinar los diferentes problemas y establecer las mejores soluciones empresariales; planeando, organizando, integrando, dirigiendo y controlando las actividades de una organización, que como resultado se optimice esfuerzos y recursos: personas, capital, infraestructura y tecnología.

2.1.1.1 Concepto

“La tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos.”¹

¹ Chiavenato I, (2001), Tercera Edición, Administración: Teoría, Proceso y Práctica, Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A., Pág. 3

Mediante la administración, una empresa cuenta con una herramienta de vital importancia ya que le permitirá optimizar sus recursos existentes a través de un proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que se ejecutan en la empresa, permitiéndole ser competitivo en este mundo de globalización. Actualmente la Mediana Empresa se encuentra en la búsqueda diaria de mejorar sus sistemas, procesos administrativos, con la finalidad de entregar al cliente un mejor servicio y/o producto y así cumplir con el éxito tan anhelado.

“La **administración** es el proceso de trabajar con personas y con los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales”²

El objetivo primordial de la administración es alcanzar los mejores resultados con eficiencia y eficacia, a través de la utilización de la capacidad e integración de las personas, para el mejoramiento de la calidad de vida, así como también para la solución de los problemas dentro de una organización.

2.1.2 Proceso administrativo

En relación al **Proceso de Administrativo**, Chiavenato I (2001) p.131 **afirma que:** “La estrategia es puesta en marcha mediante la acción empresarial que, para ser eficaz, necesita planearse, organizarse, dirigirse y controlarse. La planeación, la organización, la dirección y el control constituyen el denominado proceso administrativo. Cuando se consideran por separado, planeación, organización, dirección y control constituyen funciones administrativas; cuando se toman en conjunto, en un enfoque global para alcanzar los objetivos, conforman el proceso administrativo.”³

² Bateman T, Snell S, (2005), Octava Edición, Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A, Pág.19

³ Chiavenato I, (2001), Tercera Edición, Administración: Teoría, Proceso y Práctica, Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A., Bogotá – Colombia Pág. 131

El propósito principal del proceso administrativo es encaminar los recursos humanos, materiales, tecnológicos y de capital hacia los objetivos planteados por la empresa u organización.

La planeación, la organización, la dirección y el control constituyen el denominado proceso administrativo”⁴

“A éstas fases que integran el Proceso Administrativo se le denomina Administración Dinámica”⁵

CUADRO No. 1
PREGUNTAS A REALIZARSE EN CADA FASE DEL P.A.

Planeación	Organización	Dirección	Control
¿Qué es lo que se quiere hacer? ¿Qué se va hacer?	¿Cómo se va hacer?	Verificar que se haga	¿Cómo se ha hecho?

Fuente: Diagnóstico de la investigación

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

La tarea de los administradores es transformar en forma eficaz y eficientemente los insumos en productos, a través del Proceso administrativo; fuente principal de éxito de un administrador, lo que permitirá con su adecuada aplicación alcanzar los objetivos previamente establecidos, mediante la optimización de los recursos: humanos, materiales, técnicos y financieros.

Entonces podríamos definir al Proceso Administrativo como el conjunto de actividades y funciones sistemáticas que planeadas, organizadas, dirigidas y controladas, permiten organizar una empresa, para satisfacer en forma eficiente y eficaz las demandas específicas de los clientes y alcanzar los objetivos propuestos.

⁴ Chiavenato I, (2001), Tercera Edición, Administración: Teoría, Proceso y Práctica, Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A., Pág. 131

⁵ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativoconcepto/

Cabe recalcar que los administradores deben desempeñar y comprender correctamente las funciones del Proceso Administrativo. Sin aislarse de elementos externos como es Factores económicos, Tecnológicos, Sociales, Políticos y Éticos para tener éxitos en la gestión administrativa.

CUADRO No. 2
ACTIVIDADES A DESARROLLARSE EN CADA FUNCIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Funciones	Preguntas a realizarse	Actividades a desarrollar
1. Planeación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Quiénes deben formular la Planeación? ▪ ¿Cuáles son las metas de la organización a corto y largo plazo? ▪ ¿Qué estrategias son las mejores para lograr los objetivos establecidos? ▪ ¿Qué objetivos se deben formular? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programación Plantear los objetivos ▪ Definir planes para alcanzarlos ▪ de actividades
2. Organización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué nivel de centralización o descentralización debe adoptarse? ▪ ¿Cómo debe diseñarse las tareas y los puestos de trabajo? ▪ ¿Quiénes son las personas idóneas para ocupar los puestos de trabajo? ▪ ¿Qué métodos y procedimientos deben ser utilizados? ▪ ¿Cuál es el diseño de trabajo? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar recursos y actividades para alcanzar los objetivos ▪ Órganos y Cargos ▪ Atribuciones de Autoridades y responsabilidades
3. Integración de personal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué técnicas de reclutamiento de personal va a utilizarse? ▪ ¿Qué tipos de contratos de trabajo va a aplicarse? ▪ ¿Cuales son los temas alternativos, para la capacitación del personal? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar la disponibilidad de los recursos para el cumplimiento de los objetivos ▪ Elaboración de documentos formales de contratación ▪ Programación de capacitaciones
4. Dirección	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cómo dirigir el talento de las personas? ▪ ¿Qué estilo de conducción es el adecuado? ▪ ¿Qué nivel de autoridad y responsabilidad asignar a cada persona? ▪ ¿Cómo orientar a las personas hacia el cambio? ▪ ¿Cómo solucionar los problemas y los conflictos? ▪ ¿Cómo se deben tomar las decisiones? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Designación de cargos ▪ Comunicación, liderazgo y motivación de personal ▪ Dirección para los objetivos
5. Control	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué actividades necesitan ser controladas? ▪ ¿Qué criterios deben aplicarse para determinar los resultados? ▪ ¿Qué medios de control deben utilizarse para controlar? ▪ ¿Qué herramientas o técnicas se pueden utilizar, para medir el desempeño? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición de estándares para medir el desempeño ▪ Corregir desviaciones y garantizar que se realice la planeación.

Fuente: Diagnóstico de la investigación
Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

2.1.2.1 Planeación

“**Planear** es definir las metas que se conseguirán y anticipar que acciones serán las adecuadas para alcanzarlas. Las actividades de planeación incluyen el análisis de la situación actual, la anticipación del futuro, la determinación de los objetivos, decidir en que actividades la compañía se verá involucrada, elegir estrategias corporativas y de negocios, y determinar los recursos necesarios para alcanzar las metas organizacionales”⁶

La planeación es la primera etapa del proceso administrativo y podemos definirla en aquella etapa en la que hay que determinar los objetivos, las metas, las políticas, los métodos, los presupuestos, los recursos y las estrategias necesarias a realizarse, con el único propósito de que la empresa alcance niveles óptimos de rendimiento en un futuro.

“Las empresas no funcionan de manera improvisada. La estrategia empresarial es básicamente una actividad racional que implica identificar las oportunidades y amenazas del ambiente donde opera la empresa, así como evaluar las limitaciones y fortalezas de la empresa, su capacidad real o potencial para anticiparse a las necesidades y demandas del mercado o competir en condiciones de riesgo con las empresas rivales.

Es decir que para un gerente es de vital importancia la toma de decisiones y para el grupo de colaboradores de la empresa el estar identificados con los objetivos que se pretende alcanzar, para lo cual nos realizaremos las siguientes preguntas:

- ¿Dónde estamos hoy?
- ¿Qué es lo que la empresa pretende alcanzar en lo futuro, a donde quiere llegar?
- ¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?
- ¿Qué objetivos se debe formular a corto plazo?
- ¿Cuáles son las metas de la organización a largo plazo?

⁶ Bateman T, Snell S, (2005), Octava Edición, Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A, Pág.19

- ¿Qué estrategias son las mejores, para lograr los objetivos establecidos?
- ¿Cómo y cuando se harán las actividades establecidas?
- ¿Cuáles son los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos, las metas, y las estrategias de la empresa?

Estas preguntas nos ayudarán a formular un plan de trabajo maestro, integrado racional y funcional, en el que consten las actividades futuras, los recursos necesarios, de tal manera que nos permita, proveer, visualizar, y asegurar el éxito de la empresa.

2.1.2.1.1 Planeación Estratégica

“La planificación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planificación estratégica modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de modo que se combinen un desarrollo y utilidades satisfactorias”.⁷

En consecuencia la planificación estratégica constituye una herramienta por excelencia de la Gerencia de una empresa, ya que ésta busca una o más ventajas competitivas de la organización, la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto respaldándose sobre la base de la misión, visión, estrategias, objetivos, políticas y un riguroso análisis FODA.

“La planeación estratégica es la manera de poner en práctica la estrategia empresarial. Mientras la estrategia empresarial se preocupa por “¿que hacer?” para conseguir los objetivos empresariales propuestos, la planeación estratégica se orienta hacia el “¿cómo hacer?” y tiene en cuenta el diagnóstico sobre “lo que hay en el ambiente” y “lo que tenemos en la empresa”⁸

⁷ Kotler, Philip, (s.a.) Octava Edición, Dirección de Mercadotecnia, Editorial Prentice Hall, Pág.38

⁸ Chiavenato I, (2001), Tercera Edición, Administración: Teoría, Proceso y Práctica, Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A., Pág. 159

Aspectos importantes dentro de la Planeación Estratégica

La planeación estratégica contiene aspectos importantes, en los cuales se declara la visión, la misión, objetivos generales, las estrategias, los programas, el presupuesto, además de analizar la situación interna y externa, permitiéndonos conocer oportunamente nuestra situación en el mercado, y las acciones a realizarse para alcanzar los mejores resultados para la empresa.

2.1.2.1.1 La Misión

“La misión describe el carácter y el concepto de las actividades que se realizan en la empresa (quienes somos y qué hacemos)”⁹

La misión define a la empresa en su esencia, para lo cual se debe tener claro **el negocio que se realiza, el producto que se brinda.**

2.1.2.1.2 La Visión

“La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse (que queremos ser).”¹⁰

La visión ayuda a guiar la formulación de estrategias y hace mención a donde pretende llegar la empresa, es decir; lo que la empresa trata de lograr en el futuro.

⁹ <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>

¹⁰ <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>

2.1.2.1.1.3 La Estrategia

“La estrategia es un conjunto de objetivos y políticas principales capaces de guiar y orientar el comportamiento de la empresa a largo plazo”¹¹

En cuanto a su utilidad e importancia, es que nos sirve como guía de direccionamiento, constituye un plan de propósitos que contribuyen al alcance de los objetivos propuestos. Como ninguna empresa posee recursos ilimitados, se deben tomar decisiones empresariales estratégicas para la asignación y optimización de los recursos.

2.1.2.1.1.4 Objetivos

“Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización.”¹²

Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos o empresas luchan por alcanzar a través del esfuerzo del recurso humano para el mejoramiento empresarial. Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: Específicos, alcanzables, medibles, orientados a resultados y limitados en el tiempo.

2.1.2.1.1.5 Políticas

“Las políticas guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones, éstas delimitan el área dentro de la cual una decisión ha de ser tomada y aseguran que esté de acuerdo y contribuya a los objetivos.”¹³

¹¹ Herrera A, (2007) Tesis: Modelo Administrativo y Comercial para mejorar la gestión e incrementar la rentabilidad en la Microempresa Anita, Santo Domingo de los Colorados, Pág.49

¹² <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm>

¹³ <http://es.wikipedia.org/wiki/Planeamiento>

Las políticas son normas que se especifican en una empresa que facilitan a los gerentes, administradores delegar autoridad y mantener el control de lo que ejecutan sus subordinados, además de motivar y estimular al personal a mejorar cada día y contribuir en el alcance de los objetivos de la empresa, indican al personal como debe actuar en las actividades, operaciones que realice, cabe destacar que estos lineamientos son flexibles.

2.1.2.1.1.6 Programas

Es un esquema de actividades específicas que habría de realizarse para el logro de objetivos en el tiempo requerido. Establece el orden cronológico de las actividades repetitivas en la empresa.

2.1.2.1.1.7 Presupuesto

Son los planes de todas las fases expresados en términos económicos para un período específico.

2.1.2.1.1.8 Análisis FODA

Elaborar este análisis FODA a conciencia de nuestra empresa nos permitirá conocer mejor **dónde estamos** a nivel de mercado, y qué áreas debemos reforzar, para garantizar el cumplimiento de los objetivos previamente propuestos.

“El análisis FODA son el perfil y oportunidades en el medio, el perfil competitivo, el perfil de capacidades y fortalezas internas, y si es posible, una base de referencia del medio (benchmarking), entre otros métodos de diagnóstico empresarial, permiten presentar un programa general de la empresa dentro del medio en el cual se debe mover”¹⁴

¹⁴ Sallenave. Jean –Paul, (1993), Gerencia y Planeación Estratégica, grupo Editorial Norma

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la empresa.

Las oportunidades y amenazas corresponden al ámbito externo de la empresa.

- **Fortalezas.** Con las fortalezas se puede aprovechar las oportunidades externas y amortiguar las amenazas. Reúne los recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se posee, actividades que desarrollan positivamente.
- **Oportunidades.** Tiene el propósito de formular estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo que se fundamenta en una información objetiva. Contiene los factores del entorno que resultan positivos, favorables y explotables.
- **Las amenazas.** Externas combinadas con las **debilidades** internas pueden resultar un gran riesgo para la empresa.
- **Debilidades.** Son los recursos de los cuales carece la empresa, habilidades que no posee, actividades que no se desarrollan eficiente, ni eficazmente.
- **Amenazas.** Son los factores negativos del entorno que afectan a la empresa.

2.1.2.2 Organización

La Organización es una herramienta adecuada, para guiar al recurso humano a alcanzar los objetivos planteados, mediante la canalización racional de los recursos de una empresa.

La supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades.

¡No le tema a la competencia, témale a su incompetencia! “(Sallenave, 1994) “¹⁵

“La **organización** es la unión y la coordinación de los recursos humanos, financieros, físicos de información y otros necesarios para la consecución de las metas. La organización de las actividades incluye atraer a las personas a la organización, especificar las responsabilidades de trabajo, agrupar las tareas en unidades de trabajo, discernir y asignar los recursos y crear las condiciones para que las personas y las cosas funcionen juntas con el objeto de alcanzar el máximo éxito.”¹⁶

De una u otra manera la mayoría de las personas hemos sido miembros o parte de una "organización" equipos, clases, grupos sociales, culturales, etc. La organización promueve la colaboración y negociación entre los individuos en un grupo y mejora así la efectividad y la eficiencia de las comunicaciones en la empresa.

En este sentido, la **organización** consiste en:

- a) Identificar y clasificar las actividades requeridas
- b) Agupar las actividades necesarias para el cumplimiento de objetivos
- c) Asignar a cada grupo de actividades un administrador dotado de autoridad
- d) Coordinar la estructura empresarial tanto en sentido horizontal como vertical

2.1.2.2.1 Organigrama

“Se empezará por lo más simple. Por lo general, se comienza describiendo la estructura de una compañía, en particular su diagrama organizacional. El diagrama organizacional u organigrama muestra las posiciones o los puestos de la compañía y la forma en que están acomodados. Ofrece una visión de la estructura de reporte (es decir; quién le

¹⁵ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm>

¹⁶ Bateman T, Snell S, (2005), Octava Edición, Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A, Pág.20

reporta a quién) y las diferentes actividades que se llevan a cabo dentro de la organización por parte de los diferentes individuos”¹⁷

El organigrama nos ayuda a asignar funciones y responsabilidades entre los niveles jerárquicos, con el propósito de lograr una óptima eficiencia dentro de las tareas y objetivos planteados en la Planificación.

2.1.2.2.2 Organización Centralizada

“Organización centralizada: describe el grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. Si los gerentes de alto nivel toman las decisiones clave de la organización con una participación escasa o nula de los niveles inferiores, entonces la organización está centralizada.”¹⁸

En este tipo de organización las decisiones se toman en la cima, en los altos niveles jerárquicos concentrando poder de decisiones. La centralización quizás sea de valor cuando los departamentos tienen diferentes prioridades u objetivos, en conflicto, los cuales deben ser resueltos por los gerentes superiores.

2.1.2.2.3 Organización Descentralizada

“Organización descentralizada: en una organización descentralizada se toman más decisiones a niveles inferiores. Harley – Davidson hizo la transición a una organización más plana y poderosa que descentraliza la toma de decisiones, y hoy la jerarquía tradicional de la empresa ha sido reemplazada por un liderazgo de colaboración, basado

¹⁷ Bateman T, Snell S, (2005), Octava Edición, Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A, Pág.290

¹⁸ <http://www.monografias.com/trabajos56/conceptos-organizacion/conceptos-organizacion2.shtml>

en la función de que todos los empleados pueden tomar decisiones y cargar con responsabilidades, para conseguir los objetivos de la organización.”¹⁹

En este tipo de organización la toma de decisiones se traslada a niveles inferiores, y es así que encierra un sin número de ventajas, ya que las personas que integran la organización pueden lidiar directamente con los problemas y solucionar los mismos; ya que tienen la información más relevante para la toma de decisiones en casos determinados.

2.1.2.2.4 Etapas de la Organización²⁰

2.1.2.2.4.1 División del Trabajo

“Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.”

La división del trabajo se realiza a través de:²¹

- a) Jerarquización
- b) Departamentalización
- c) Establecimientos de Funciones y Obligaciones

¹⁹ Bateman T, Snell S, (2005), Octava Edición, Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A, Pág.300

²⁰ http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema3_3.htm

²¹ <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/el-proceso-administrativo>

A. Jerarquización

“Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia, agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.”

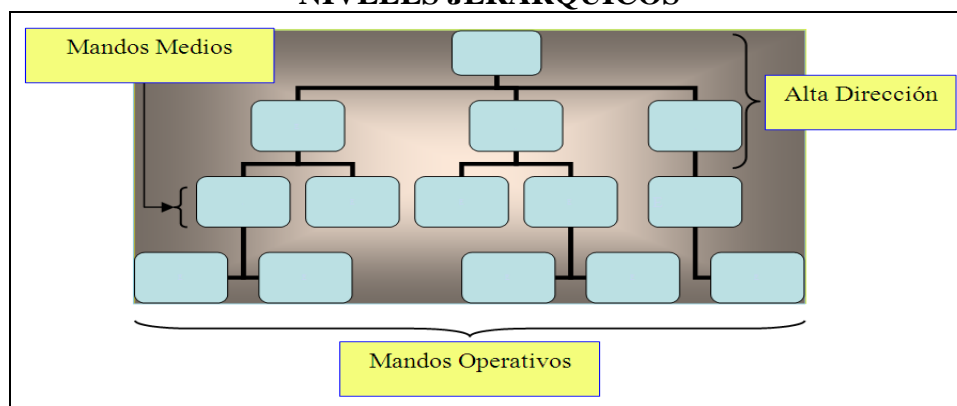
“La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionen entre sí con precisión.” (ver cuadro No.3)

Reglas

Su observancia es indispensable cuando se jerarquiza.

1. Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo social, deben ser los mínimos e indispensables.
2. Se debe definir claramente el tipo de autoridad de cada nivel (lineal, funcional y/o staff).”

CUADRO No. 3
NIVELES JERARQUICOS



Fuente: Diagnostico de la investigación
Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

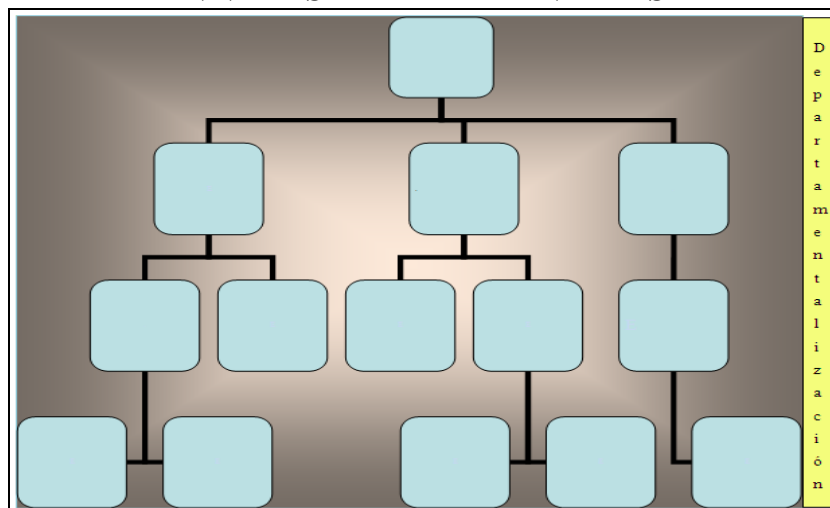
B. Departamentalización

Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud. (Ver cuadro No.4)

C. Establecimientos de Funciones y Obligaciones

Son todas aquellas actividades que nos conducirán al logro de los objetivos tanto generales de la empresa como particulares de los departamentos, sección o división de la empresa.

CUADRO No. 4
NIVELES DEPARTAMENTALES



Fuente: Diagnostico de la investigación
Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

2.1.2.3 Integración de personal

La integración de personal tiene que estar vinculada a la organización, es decir, establecer estructuras de roles y puestos. Se identifica a la integración de personal como una función administrativa por separado, debido a las siguientes razones:

La Integración como parte del Proceso Administrativo, es de gran ayuda en el cumplimiento de los objetivos empresariales, ya que por medio de mecanismos estructurales permite mejorar la colaboración y la coordinación dentro del capital humano de la empresa. Cabe recalcar que cualquier actividad que se realice con el ánimo de vincular, relacionar, socializar con las diferentes unidades de trabajo, se está cumpliendo con la función integradora de personal.

2.1.2.3.1 Proceso de Integración de Personal (ver cuadro No.5)

2.1.2.3.2 Técnicas de Integración de Personal²²

- **Reclutamiento.** Es el conjunto de actividades diseñadas para atraer hacia una organización un conjunto de candidatos calificados.

- **“Selección.** Es un proceso de elección del mejor candidato que se acerque al perfil requerido en la organización.”

La selección es el proceso de elegir entre candidato, dentro de la organización o del exterior, a la persona más apropiada para el puesto actual o para puestos futuros.

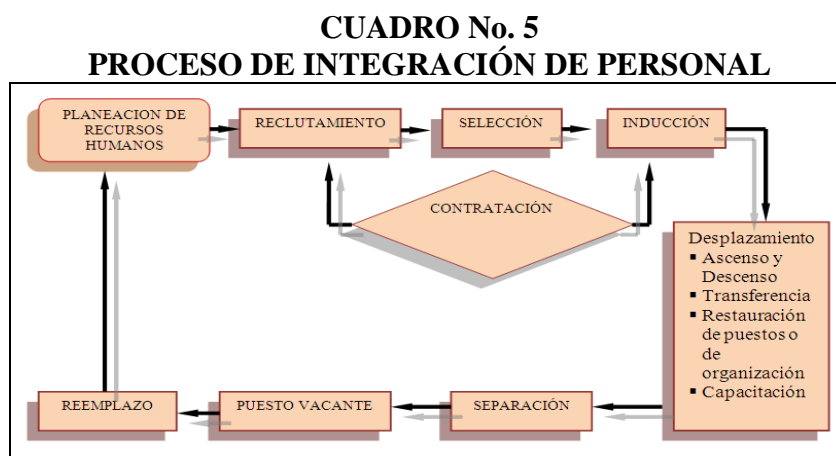
- **“Contratación.** Significa formalizar el ingreso del candidato idóneo a la organización, se exige presentar todos los documentos personales y certificaciones que acrediten su experiencia.”

Esta técnica requiere de la clara comprensión de la naturaleza y el propósito del puesto que va a ocupar. Se tiene que hacer un análisis objetivo de los requisitos del puesto y se tiene que diseñar éste para que cumpla con las necesidades de la organización y del individuo.

²² Chiavenato, Idalberto, (2002), Gestión del Talento Humano, Pág. 95.

- **Inducción.** Es un espacio de tiempo antes de iniciar el trabajador sus nuevas funciones en la cual le dan a conocer reglamentos de la empresa, como también que produce, utilidades que genera y perspectivas para el futuro, etc.
- **Desarrollo o capacitación.** Incrementar el conocimiento mediante cursos o seminarios, es el objetivo de la empresa, a fin de que el nuevo empleado se desenvuelva eficientemente en sus nuevas funciones.

Por lo estudiado acerca de las técnicas de integración de personal, se concluye que es de suma importancia realizar ciertos pasos para integrar al personal más calificado, más idóneo, para asegurar que el trabajo y la información sean de alta calidad.



Fuente: Investigación Bibliográfica.

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

2.1.2.4 Dirección

“La función administrativa de la Dirección es el proceso consiste en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.”²³

²³ Koontz H, Weihrich H, (1998), 11ª. Edición, Administración: una perspectiva global, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A, Pag. 498

Ésta función del proceso administrativo; **La Dirección** nos ayuda orienta, impulsar, coordinar y vigilar íntegramente las acciones de cada miembro y grupo de una organización, con el fin de alcanzar eficientemente los objetivos propuestos. La Dirección es un medio que nos permite encaminar de una mejor manera las actividades de la empresa para el cumplimiento de los objetivos propuestos, es por ello que el director debe motivar, liderar en la relación laboral entre empleador y colaborador.

2.1.2.4.1 Concepto de Dirección

“Dirigir significa interpretar los planes para otras personas y dar instrucciones sobre cómo ponerlos en práctica.”²⁴

2.1.2.4.2 Dirigir y seguir

“Las organizaciones tienen éxito o fracasan no solo por la manera en que son dirigidas, sino por lo bien o mal que los subalternos colaboran. Así como los administradores no son necesariamente buenos líderes, la gente no siempre es buena apoyando. Como dice un estudioso del Liderazgo: “A los ejecutivos se les da subordinados, ellos tienen que ganarse seguidores.”²⁵ Pero también es cierto que los buenos subalternos ayudan a producir buenos líderes”²⁶

²⁴ Chiavenato I, (2001), Tercera Edición, Administración: Teoría, Proceso y Práctica, Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A., Pág. 283

²⁵ J. Gardner, “The Heart of the Matter”: Leader- Constituent Interaction “ pp.239-244, cita en p.240 .Leading . T. Fuller (ed.) (Norte Dame, IN : University of Notre Dame Press, (2000),pp.38-45

²⁶ Bateman T, Snell S, (2005), Octava Edición, Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A, Pág.438

2.1.2.4.3 Liderazgo

2.1.2.4.3.1 Definición²⁷

El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo de trabajo.

2.1.2.4.3.2 Características del Líder²⁸

a. Empuje: El empuje se refiere a una serie de características que reflejan un alto nivel de esfuerzo. Incluye una alta necesidad de alcanzar logros, un esfuerzo constante para mejorar, ambición, energía, tenacidad (persistencia frente a los obstáculos) e iniciativa.

b. Motivación de liderazgo: Los grandes líderes no sólo tienen un gran empuje; quieren dirigir. En este sentido, ayuda ser extrovertido: la extroversión se vincula consistentemente tanto al surgimiento del liderazgo como a su efectividad.

c. Integridad: La integridad es la correspondencia entre las acciones y las palabras. La honestidad y la credibilidad, además de ser características deseables por derecho propio, son especialmente importantes para los líderes, puesto que estos rasgos inspiran confianza en otros.

d. Confianza en sí mismo: La confianza en sí mismo permite al líder superar los obstáculos, tomar decisiones pese a la incertidumbre e inspirar confianza en otros.

²⁷ es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo

²⁸ Bateman T, Snell S, (2005), Octava Edición, Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A, Pág.441

e. Conocimiento del negocio: Los líderes efectivos tienen un alto conocimiento sobre sus industrias compañías y problemas técnicos.

f. Y por último hay una cualidad que podría ser la más importante: **la capacidad de percibir las necesidades y los objetivos de otros** y ajustar el enfoque de liderazgo personal de manera adecuada.

2.1.2.5 Control

El control es un mecanismo que permite corregir las desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito de la empresa.

Además siendo el **control** la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación.

2.1.2.5.1 Definiciones de Control

“El **control** se define como cualquier proceso que dirige las actividades de los individuos hacia el cumplimiento de las metas de la organización.”²⁹

“El **control** presupone la existencia de objetivos y de planes, ya que no se puede controlar sin que haya planes que definan lo que debe hacerse. El control verifica si la ejecución está acorde con lo que se planeó; y cuanto más completos, definidos y

²⁹ Bateman T, Snell S, (2005), Octava Edición, Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A, Pág.574

coordinados sean los planes y mayor sea el período para el cual fueron hechos, más complejo será el control.³⁰

2.1.2.5.2 Ciclo del Control³¹

Un sistema de control típico tiene cuatro grandes etapas:

- a. Establecer estándares de desempeño
- b. Medir el desempeño
- c. Comparar el desempeño contra los estándares determinar las desviaciones
- d. Tomar medidas para corregir los problemas y reforzar los éxitos.

Paso 1: Establecimiento de estándares de desempeño

Toda organización se fija metas relacionadas con rendimiento, innovación, satisfacción de grupos interesados y otras. Los **estándares** es el nivel de desempeño esperado con respecto a una meta determinada.

Paso 2: Medición del desempeño

El segundo paso del control es medir los niveles de desempeño. Por ejemplo, los administradores pueden contar las unidades producidas, los días de ausencia, los documentos que se archivaron, las muestras que se distribuyeron y el dinero que se ganó. Por lo común los datos relativos al desempeño provienen de tres fuentes distintas: informes escritos, informes orales y observación personal.

³⁰ Chiavenato I, (2001), Tercera Edición, Administración: Teoría, Proceso y Práctica, Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A., Pág. 347

³¹ Bateman T, Snell S, (2005), Octava Edición, Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A, Pág.575

Paso 3: Comparar el desempeño contra los estándares determinar las desviaciones

El principio de excepción administrativa establece que el control aumenta cuando la atención se centra en las excepciones o desviaciones importantes o respecto del resultado o de la norma esperada. Cuando se compara el desempeño con la norma, los administradores deben dirigir su atención a la excepción.

Paso 4: Tomar medidas para corregir los problemas y reforzar los éxitos

La última etapa en el proceso de control es tomar medidas apropiadas, donde hay desviaciones significativas. Este paso garantiza que las operaciones se ajusten para alcanzar los resultados planeados, o para seguir excediendo el plan si el administrador determina que es posible.

2.1.3 Proceso financiero

La administración financiera es de gran aporte para una empresa, ya que da a conocer las políticas y procesos adecuados a aplicarse; de tal forma que las actividades sean desarrolladas en forma eficiente como en la selección de personal, compra de maquinaria, pago de salarios, entre otros.

En lo concerniente a **Administración Financiera**, Pazmiño R, (2006) **p.9; nos dice:** “El éxito de la administración financiera da como resultado que la empresa alcance sus metas logrando que su competencia en el mercado sea la mejor, de tal forma que siempre esté un paso delante de ellos.”³²

³² Pazmiño R, (2006) Pág.9

2.1.3.1 Definición

“Los procesos financieros representan el conjunto de actividades centradas en el manejo y control de ingresos, egresos, costos y pronósticos que permiten no sólo satisfacer las posibilidades de inversión en el corto plazo, sino aquellas en el escenario a futuro tomando en cuenta que los procesos financieros constituyen un elemento medular en la organización sobre los cuales convergen el resto de los procesos administrativos.”³³

Los procesos financieros permiten que toda planeación organizacional se efectúe dentro de los parámetros de crecimiento y desarrollo establecidos, manteniendo un endeudamiento estable y una liquidez y solvencia que le permita invertir progresivamente a favor de la empresa.

“Los procesos financieros son parte integral de los procesos empresariales, rectores, de gestión operativa y los administrativos, debido que cada uno de ellos no puede llevarse a cabo si no se dispone de los recursos financieros básicos implícitos en los procesos financieros. En los procesos financieros se realiza un análisis de los estados financieros empresariales para la toma de decisiones bajo el mayor margen de certidumbre financiera. El proceso financiero incluye elementos importantes para el crecimiento, desarrollo y supervivencia de la organización, estos son ingresos, egresos, gastos, costos y pronósticos.”³⁴

En conclusión el Proceso Financiero o también conocido como Administración Financiera busca proporcionar los fondos necesarios que requiere la empresa para invertirlos de manera organizada y eficiente con el único objetivo lograr ganancias para la empresa.

³³ <http://modelosadministrativos-unesr.blogspot.com/>

³⁴ <http://modelosadministrativos-unesr.blogspot.com/>

2.1.3.2 Objetivos³⁵

Entre los principales objetivos del proceso financiero podemos mencionar:

- I. Proporcionar fondos a la empresa u organismo para que estos cumplan con sus objetivos:
 - a. En las condiciones más favorables
 - b. En la medida de sus necesidades
 - c. En el momento oportuno

- II. Buscar la utilización más efectiva de los fondos:
 - a. Considerando alternativas de inversión
 - b. Considerando las fuentes de financiamiento
 - c. Comparando el costo del dinero con el rendimiento de la inversión

- III. Asegurar la permanencia y el crecimiento de la empresa u organismo:
 - a. Procurando el mejoramiento del patrimonio
 - b. Cumpliendo obligaciones sociales
 - c. Colaborando para el desarrollo económico del país.

³⁵ Molina A, (2003), Análisis e Interpretación de los Estados Financieros, Editorial Impretec, Pág. 9

2.1.3.3 Funciones del Proceso Financiero³⁶

CUADRO No. 6
FUNCIONES DEL PROCESO FINANCIERO

FUNCIONES DEL P.FINANCIERO	INVOLUCRA
A. Asignación de Fondos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proyectos de inversión ▪ Capital de trabajo ▪ Compra de activos nuevos ▪ Aumento de líneas de producción ▪ Adecuaciones ▪ Reorganización
B. Obtención de fondos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fuentes Internas <ul style="list-style-type: none"> ○ Capital propio ○ Utilidades retenidas ▪ Fuentes Externas <ul style="list-style-type: none"> ○ Corporaciones Internacionales de Desarrollo ○ Compañías financieras ○ Bancos privados ○ Compañías de seguros ○ Otras empresas ○ Proveedores ○ Clientes
C. Planeación financiera	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presupuesto de caja <ul style="list-style-type: none"> ○ Ingresos de caja ○ Egresos de caja ▪ Presupuesto general <ul style="list-style-type: none"> ○ Ingresos totales ○ Egresos totales ○ Estados contables
D. Control financiero	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Caja ▪ Bancos ▪ Cuentas por cobrar ▪ Inventarios ▪ Activos fijos ▪ Cuentas por pagar ▪ Capital ▪ Dividendos
E. Análisis financiero	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Índices financieros <ul style="list-style-type: none"> ○ Análisis vertical ○ Análisis horizontal

Fuente: Investigación Bibliográfica

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

³⁶ Molina A, (2003), Análisis e Interpretación de los Estados Financieros, Editorial Impretec, Pág. 11

Para cumplir con los objetivos del Proceso Administrativo en la empresa, las funciones de la misma pueden ser resumidas en los siguientes puntos:

- A. Asignación eficiente de fondos
- B. Obtención de fondos
- C. Planeación financiera
- D. Control Financiero
- E. Análisis financiero

2.1.3.3.1 Asignación de fondos

Consiste en determinar dentro de una empresa, las prioridades para la respectiva asignación de recursos, esto para poder producir determinados bienes y cumplir con los objetivos propuestos.

2.1.3.3.2 Obtención de fondos

Esta función analiza las distintas fuentes de financiación que pueden ser: “**Financiación por deuda**; en la que el empresario se compromete a devolver la cantidad de deuda más los intereses estipulados. **Financiación por recursos propios**; en la que se reciben aportaciones de fondos por parte de los socios.

2.1.3.3.3 Planeación financiera

En cuanto a **Planeación Financiera**, Goodstein Leonard D, PhD (2001) **p.46**; **manifiesta que**: “Un plan financiero es una declaración de lo que debe hacerse en un momento futuro”³⁷

³⁷ Goodstein, Leonard D. PhD, (2001), Planificación Estratégica Aplicada (Como desarrollar un plan que realmente funciona, una guía completa) Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A Bogotá – Colombia Pág. 46

En consecuencia la planeación financiera consiste en realizar una proyección de las ventas, el ingreso y los activos tomando como base las alternativas de producción y la determinación de los recursos que se requieren para el cumplimiento de dichas proyecciones.

2.1.3.3.4 Control Financiero

El control financiero es la fase de ejecución en la cual se implantan los planes financieros, el control trata del proceso de retroalimentación y ajuste que se requiere para garantizar que se sigan los planes y para modificar los planes existentes, debido a cambios imprevistos.

2.1.3.3.5 Análisis financiero

El análisis financiero inicia con las proyecciones de presupuesto de ingresos de ventas y costos de producción. Un presupuesto es un plan que establece los gastos proyectados y explica de donde se obtendrán, así el presupuesto de producción presenta un análisis detallado de las inversiones que requerirán en materiales, mano de obra y equipo, para dar apoyo al nivel de ventas pronosticado.

Después de ser identificados los costos e ingresos se desarrolló para el **Estado de Resultados** y el **Balance General** proyectado para la empresa, los cuales se comparan con los estados financieros reales, ayudando a señalar y explicar las razones para las desviaciones, corregir los problemas operativos y ajustar las proyecciones para el resto periodo presupuestal.

El análisis financiero requiere del conocimiento de las siguientes definiciones:³⁸

³⁸ Molina A, (2003), Análisis e Interpretación de los Estados Financieros, Editorial Impretec, Pág. 43

Liquidez: Se refiere a la flexibilidad que tiene una empresa; de convertir en efectivo determinados activos corrientes, para pagar sus deudas oportunamente.

Solvencia: Es la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto y largo plazo.

“Es decir, liquidez es cumplir con los compromisos y solvencia es tener con que pagar esos compromisos, para tener liquidez se necesita tener solvencia previamente”.³⁹

Eficiencia: Es la disponibilidad de una empresa para lograr los mejores resultados con los mismos recursos disponibles, ya sean humanos, materiales o financieros.

Rentabilidad: Es el rendimiento que generan los activos puestos en operación, generalmente expresado en porcentaje. Beneficio que los propietarios de una empresa reciben a cambio de una inversión, riesgo y esfuerzo.

2.1.3.3.5.1 Tipo de Análisis Financiero⁴⁰

A. Análisis Vertical (Estático): Aplicado a la información referente a una sola fecha o a un solo período de tiempo.

B. Análisis Horizontal (Dinámico): Aplicados a la información con dos o más fechas diversas o dos o más períodos de tiempo.

2.1.3.4 Estados Financieros: “Los estados financieros son documentos contables que presentan numéricamente los resultados económicos obtenidos en un período establecido y la situación de un negocio en una fecha determinada. Los Estados financieros o estados contables son la fuente de información y de control a la que

³⁹ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/37/solvfinanciera.htm>

⁴⁰ <http://www.safi-software.com.ec/pdf/SAFITOOLS-ANALISIS%20FINANCIERO.pdf>

recurren frecuentemente las personas de negocios, con el fin de tomar las mejores decisiones.”⁴¹

2.1.3.4.1 Balance General

“Documento contable que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento del tiempo. Consta de dos partes, activo y pasivo. El activo muestra los bienes muebles e inmuebles que constituyen la estructura física y demás elementos patrimoniales de la empresa, mientras que el pasivo detalla su origen financiero. La legislación exige que este documento sea imagen fiel del estado patrimonial de la empresa.”⁴²

“Balance General, llamado también Estado de Situación Financiera, Estado Financiero, Estado de Activos y Pasivos o Estado de Situación.”⁴³

2.1.3.4.2 Estado de Resultados

“Documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un periodo determinado.

Presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados proporciona la utilidad neta de la empresa. Generalmente acompaña a la hoja del Balance General.”⁴⁴

2.1.3.5 Razones Financieras

Las razones financieras que se estudiarán son las siguientes:

⁴¹ Molina A, (2003), Análisis e Interpretación de los Estados Financieros, Editorial Impretec, Pág. 41

⁴² <http://www.monografias.com/trabajos5/estafinan/estafinan.shtml>

⁴³ Molina A, (2003), Análisis e Interpretación de los Estados Financieros, Editorial Impretec, Pág. 36

⁴⁴ Molina A, (2003), Análisis e Interpretación de los Estados Financieros, Editorial Impretec, Pág. 36

“**Razones Financieras:** Constituyen la forma más común de análisis financiero. Proporcionan al analista una herramienta muy valiosa para obtener información de los estados financieros. Señalan los puntos fuertes y débiles de una empresa e indican probabilidades y tendencias”⁴⁵

Las razones financieras; expresadas en términos de razones e indicadores tienen poco significado por sí mismas. Por consiguiente, no puede determinarse si indican situaciones favorables o desfavorables, a menos que exista la forma de compararlas con algo. Los estándares de comparación pueden ser los siguientes:

- **Criterio del analista:** sobre lo que es adecuado o inadecuado, formado por su experiencia y estudio personal.
- **Razones o indicadores** calculados con base en los presupuestos de la empresa. Estos serán los indicadores puestos como “**meta**” para la empresa, y sirven para que el analista examine la distancia que los separa de los roles.
- **Razones o indicadores promedio** de la industria de la cual hace parte la empresa analizada. Ver Cuadro No.7 para más información.

2.1.3.5.1 Razones de Liquidez

Miden la capacidad de la empresa para satisfacer o cubrir obligaciones a corto plazo, en función de la tenencia de los activos líquidos, más no la capacidad de generación de efectivo.

⁴⁵ Chiriboga A, (2005), Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano (Glosario de Términos Financieros y Bancarios), Imprenta Publigráficas “JOKAMA”, Edición Cuatro, Pag.127

2.1.3.5.1.1 Capital de Trabajo Neto

Representa la inversión neta en recursos circulantes, producto de las decisiones de inversión y financiamiento a corto plazo.

Fórmula:

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante}$$

2.1.3.5.1.2 Razón de Circulante

Mide el número de unidades monetarias de inversión a corto plazo, por cada unidad de financiamiento a corto plazo contraído; por ejemplo: una razón circulante de 1,5 implica que por cada unidad de financiamiento a corto plazo se tiene una media unidad monetaria disponible para pagar cada unidad monetaria.

Fórmula:

$$\text{Razón de circulante} = \text{Activo circulante} \div \text{Pasivo circulante}$$

2.1.3.5.1.3 Prueba Ácida

Se deriva de la anterior, ya que a la inversión a corto plazo se le extrae el inventario, por considerarse un activo con menor probabilidad de liquidez. Mide entonces el número de unidades monetarias en inversión líquida por cada unidad monetaria de pasivo a corto plazo.

Fórmula:

$$\text{Prueba Ácida} = (\text{Activo circulante} - \text{Inventario}) \div \text{Pasivo circulante}$$

CUADRO No. 7
RAZONES FINANCIERAS

RAZONES	FINANCIERAS
A. Razones de Liquidez	1. Capital de trabajo neto 2. Razón de circulante 3. Prueba ácida o severa
B. Razones de Solvencia	4. Índice de endeudamiento 5. Índice de capital propio 6. Índice de pasivo y capital 7. Índice de activo fijo y patrimonio
C. Razones de Eficiencia	8. Rotación de capital de trabajo
D. Razones de Rendimiento	9. Rendimiento de la inversión 10. Rendimiento del capital propio 11. Crecimiento en ventas 12. Crecimiento en utilidades

Fuente: Investigación Bibliográfica

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

2.1.3.5.2 Razones de Solvencia

Miden el grado o la forma en que los activos de la empresa han sido financiados, considerando tanto la contribución de terceros (endeudamiento) como la de los propietarios (patrimonio).

2.1.3.5.2.1 Índice de Endeudamiento

Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada por deuda. Se acostumbra a presentar en forma de porcentajes; por ejemplo: la razón de endeudamiento de 0,4 indica que el 40% del total de la inversión (activos totales) ha sido financiada con recursos de terceros (endeudamiento).

Fórmula:

$$\text{Índice de Endeudamiento} = \text{Total Pasivo} \div \text{Total Activo}$$

2.1.3.5.2.2 Índice de capital propio (Razón de autonomía)

Mide el porcentaje de activos de la empresa que corresponde a sus dueños.

Fórmula:

$$\text{Índice de Capital Propio} = \text{Total Patrimonio} \div \text{Total Activo}$$

2.1.3.5.2.3 Índice de pasivo y capital (Razón de apalancamiento externo)

Mide la relación entre la utilización del endeudamiento como mecanismo de financiación y la utilización de los fondos de los propietarios.

Fórmula:

$$\text{Índice de Pasivo y Capital} = \text{Total Patrimonio} \div \text{Total Activo}$$

2.1.3.5.2.4 Índice de activo fijo y patrimonio

Mide el porcentaje de las inversiones en bienes de capital con relación al patrimonio.

Fórmula:

$$\text{Índice de Activo Fijo y Patrimonio} = \text{Activo Fijo Neto} \div \text{Total Patrimonio}$$

2.1.3.5.3 Razones de Eficiencia

Estas razones establecen la efectividad de la empresa en el empleo de los recursos. Se miden a través de los índices de rotación. La eficiencia debe medirse en comparación con los índices de otros períodos.

2.1.3.5.3.1 Rotación de capital de trabajo

Este indicador nos mide la relación que existe entre el monto de los ingresos y el monto de la inversión neta en recursos a corto plazo.

Fórmula:

$$\text{Rotación de la Inversión} = \text{Ventas Anuales} \div \text{Total Activos}$$

2.1.3.5.4 Razones de Rendimiento

Miden la capacidad de la empresa para generar utilidades, a partir de los recursos disponibles. Por esta definición la mayoría de los rendimientos tienen que ver con relación a la utilidad neta con ciertos elementos de los estados financieros.

2.1.3.5.4.1 Rendimiento de la Inversión (Rendimiento sobre activos ROA)

Da una idea del rendimiento que se está obteniendo sobre la inversión. También se conoce este indicador como Basic Earning Power (capacidad para generar utilidades); ROA (return on assets: capacidad de recuperar los recursos); y ROI (return on investment: capacidad de recuperar la inversión).

Fórmula:

$$\text{Rendimiento de la Inversión} = \text{Utilidad Neta} \div \text{Total Activos}$$

2.1.3.5.4.2 Rendimiento del Capital Propio (Rendimiento sobre Patrimonio)

Mide la rentabilidad que están obteniendo los inversionistas. También se le conoce como ROE (return of equity).

Fórmula:

$$\text{Rendimiento del Capital Propio} = \text{Utilidad Neta} \div \text{Patrimonio}$$

Razones de Crecimiento: evalúan la habilidad de la empresa para mantener su posición económica en el segmento donde se desenvuelve, especialmente en períodos inflacionarios. Son índices que comparan el crecimiento de la empresa, frente a las diferentes variables de la economía. Los ejemplos usuales tienen que ver con la comparación de los resultados del período analizado versus los obtenidos en el año que se haya tomado como base.

Así tenemos los siguientes:

Crecimiento en Ventas

Mide la diferencia entre las ventas de un año con las ventas del año anterior de la misma empresa.

Fórmula:

$$\text{Crecimiento en Ventas} = \text{Ventas período actual} \div \text{Ventas período anterior (base)}$$

2.1.3.5.4.3 Crecimiento en Utilidades

Establece la diferencia porcentual entre las utilidades de un año con las utilidades del año anterior de la misma empresa.

Fórmula:

$$\text{Crecimiento en Utilidades} = \text{Utilidades período actual} \div \text{Utilidades período anterior}$$

Cabe mencionar que se puede aplicar la misma relación a todos los rubros del Estado de Resultados.

2.2 Marco conceptual

2.2.1 Definiciones de términos básicos

Administración: Es el proceso de adoptar decisiones e impartir órdenes en representación de los miembros de una organización, considerando los objetivos,

limitaciones y normas que subyacen a la producción y distribución de valor requerido para satisfacer las necesidades de los miembros.

Beneficio: Remuneración a favor del empresario por los riesgos asumidos por él o su establecimiento en la operación y dirección de una empresa.

Capital Humano: Conjunto de recursos humanos con los que cuenta una empresa, esencialmente el término se refiere al valor de los conocimientos y experiencia que se invierten en el trabajo y que proporcionan beneficio a la empresa.

Calidad.- De un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo.

Censo.- Es el proceso total de recolectar, compilar, evaluar, analizar y publicar o diseminar en cualquier otra forma, los datos (o la información) demográficos, económicos y sociales que pertenecen en un momento determinado, a todas las personas de un país o de una parte bien delimitada del mismo.

Control: Conjunto de principios y normas que garantizan la adecuación entre datos, proceso e información, a fin de que los informes obtenidos reúnan las características demandadas por sus usuarios.

Competitividad.- Se basa en la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o ciudadanos a los cuales sirve, en su mercado objetivo, de acuerdo a su misión específica para la cual fue creada.

Empresa. Unidad de control y decisión que utiliza diferentes insumos para producir bienes o servicios La empresa privada es la unidad esencial de una economía de mercado. Es un ente que trata de maximizar sus beneficios planificando sus acciones y estudiando la forma de seleccionar sus insumos y sus productos de modo de obtener la mayor eficiencia en sus actividades

Flujo Financiero: Finanzas estudia el flujo del dinero entre individuos, empresas o Estados. Las finanzas son una rama de la economía y la Administración que estudia la obtención y gestión, por parte de una compañía, individuo o del Estado, de los fondos que necesita para cumplir sus objetivos y de los criterios

Manual: Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Modelo: Propuesta, normalmente de carácter teórico-práctico, que tiene una serie de características que se consideran dignas de emular. Generalmente, el modelo ilustra una situación deseable para ser analizada y puesta en práctica en un contexto educativo similar, o bien adaptarla a otras características del entorno.

Organización: Es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Planeación Estratégica: Es un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

Proceso: Un proceso es un conjunto de actividades o eventos que se realizan o suceden con un determinado fin. Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice.

Rentabilidad.- Es la relación generalmente expresada en porcentaje, que se establece entre el rendimiento económico que proporciona una determinada operación y lo que se ha invertido en ella.

2.3 Marco legal

A continuación se hacen referencia las leyes que regulan la actividad empresarial:

- **Constitución de la República del Ecuador:** Es la norma suprema de la República del Ecuador. Es el fundamento y la fuente de la autoridad jurídica que sustenta la existencia del Ecuador y de su gobierno. La supremacía de esta constitución la convierte en el texto principal dentro de la política ecuatoriana, y está por sobre cualquier otra norma jurídica. La constitución proporciona el marco para la organización del Estado ecuatoriano, y para la relación entre el gobierno con la ciudadanía.⁴⁶

- **Ley de Compañías del Ecuador:** Esta ley regula las operaciones de compañías que desarrollan operaciones mercantiles en el Ecuador.⁴⁷

- **Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno:** Esta ley nos permite conocer la Base Legal del pago de Tributos y la concordancia con las diferentes códigos legales.⁴⁸

- **Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones:** es un instrumento jurídico que va a operar la Agenda de Transformación Productiva, el Código es un conjunto de leyes destinadas a regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir.⁴⁹

⁴⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Constituci%C3%B3n_de_la_Rep%C3%ABlica_del_Ecuador

⁴⁷ <http://portalecuador.ec/module-Pagesetter-viewpub-tid-16-pid-7.php>

⁴⁸ <http://portalecuador.ec/module-Pagesetter-viewpub-tid-16-pid-7.php>

⁴⁹ http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/TIPS_COD_PROD.pdf

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Situación actual AFLOCON Cia.Ltda.

3.1.1 Antecedentes generales

“**AFLOCON Cía. Ltda.**”, es una empresa netamente ecuatoriana que desarrolla su actividad en el cantón Santo Domingo de los Colorados, cuya actividad económica principal es la construcción de vías y obra civil. Inició sus actividades legalmente en el sector de la construcción el **15 de Junio de 1990**. La razón social de la compañía se resume en las siglas AFLOCON que contiene el nombre su creador y accionista mayoritario el Sr. **AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR**.

Los trámites legales para la Constitución de “**AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR – AFLOCON**”, iniciaron el 01 de junio de 1990, una vez concretado su nombre se añadieron las siglas CIA.LTDA., y con el patrocinio de un Abogado éste nombre fue aprobado en la Superintendencia de Compañías de conformidad con la Ley de Compañías para su debida constitución, adquiriendo el número de expediente 18948-1990. En su aprobación se registraron 3 socios.

CUADRO No. 8
SOCIOS DE AFLOCON CIA.LTDA.

<i>SOCIO</i>	<i>NACIONALIDAD</i>	<i>% PARTICIPACIÓN</i>
<i>AUGUSTO FLORES RUIZ</i>	<i>ECUATORIANA</i>	<i>99,96 %</i>
<i>SILVIO FLORES RUIZ</i>	<i>ECUATORIANA</i>	<i>0,02 %</i>
<i>EDGAR VARELA FLORES</i>	<i>ECUATORIANA</i>	<i>0,02 %</i>

Fuente: Archivos de la Empresa

Elaborado por: Yolanda Analuisa/ 2011

Los primeros años comprendidos entre 1990 y 1992 fueron muy duros para el propietarios el señor Augusto Flores, ya que al no ser oriundo de Santo Domingo; era desconocido en su rama empresarial dentro de la ciudad, lo que le dificultó relacionarse con el ámbito privado como público a los clientes potenciales; en sus 21 años de labores se han superado las dificultades y podría considerarse como una empresa en expansión.

Actualmente la administración de AFLOCON continúa bajo la dirección de su fundador y propietario el Sr. Augusto Mesías Flores Ruiz quien es el Representante Legal de la Compañía.

3.1.2 Ubicación de la empresa

3.1.2.1 Macro Localización

La empresa constructora AFLOCON Cía. Ltda. se encuentra ubicada en el Continente Sudamericano país Ecuador, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, cantón Santo Domingo.

**CUADRO No. 9
MACRO - LOCALIZACIÓN**

País	Ecuador
Provincia	Santo Domingo de los Tsáchilas
Cantón	Santo Domingo
Altitud	655 m.s.n.m
Temperatura media	22,9 C°
Precipitación anual	4257,7 m.m
Humedad media mensual	90,90%

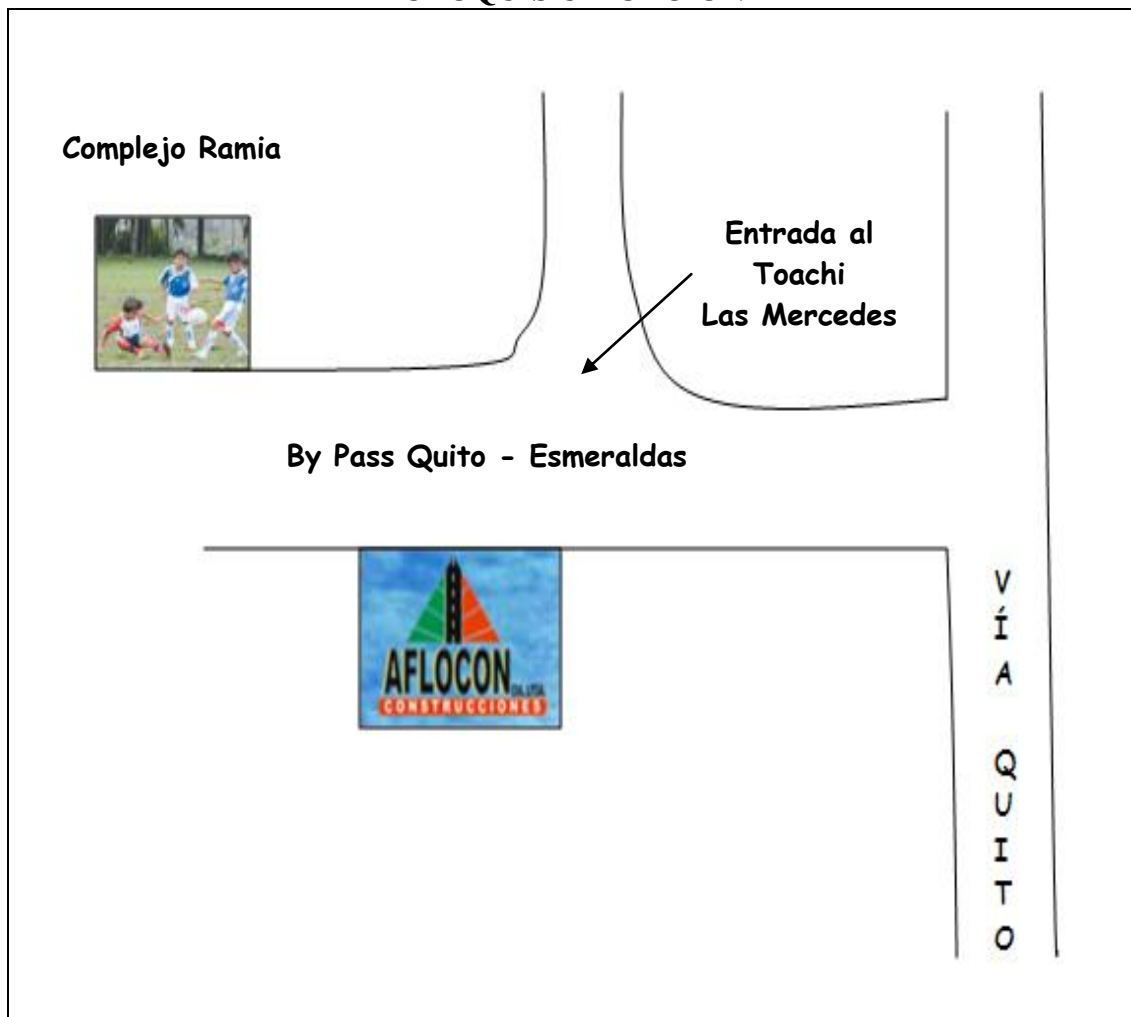
Fuente: Investigación Bibliográfica

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

3.1.2.2 Micro Localización

Específicamente la empresa se encuentra situada en la ciudad de Santo Domingo
Calle: By Pass Quito - Esmeraldas, frente a la entrada de la Vía a las Mercedes, junto a
la Cancha Sintética de Futbol Blue Soccer.

**GRÁFICO No. 1
CROQUIS UBICACIÓN**



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

3.1.3 Base legal

La empresa Constructora AFLOCON Cía. Ltda., constituida mediante escritura pública otorgada en la Notaria Décima Séptima de la ciudad de Quito, el 15 de junio 1990 y fue inscrita en el Registro Mercantil el 1 de agosto de 1990, bajo el número 1256, tomo 121, repertorio número 10338.

Con domicilio en la ciudad de Santo Domingo, provincia Tsáchila; con un capital suscrito de \$ 21.825,00 dólares americanos; con un número de participaciones de \$ 21.825,00 valoradas en un dólar cada participación. Cuyo objeto social es la construcción, reparación y mantenimiento de carreteras, puentes, caminos vecinales, túneles e intercambiadores de tránsito. Planificación, diseño, cálculo estructural y asesora técnica en la rama de la ingeniería civil. Construcción de edificios, casas, condominios, bodegas mercados, colegios, etc. Construcción de represas, canales de riego y toda clase de obras de ingeniería civil. Además, podrá realizar arrendamiento de maquinaria de construcción.

3.1.4 Servicios que oferta la empresa

AFLOCON se especializa en la construcción, reparación y mantenimiento de carreteras, puentes, caminos vecinales, túneles e intercambiadores de tránsito.

En la planificación, diseño, cálculo estructural y asesoría técnica en la rama de ingeniería civil.

También se dedica a la construcción de edificios, casas, condominios, bodegas, mercados, colegios, represas, canales de riego. En general toda clase de obras de ingeniería civil.

3.1.5 Análisis Organizacional

3.1.5.1 Misión institucional

La constructora AFLOCON es una entidad que hasta la actualidad no dispone de una misión institucional, es decir, no se ha establecido la razón de ser del negocio en donde se identifique cual es su orientación, servicios y de qué forma contribuirá con el desarrollo de la sociedad. Además de la prioridad de difundir su planteamiento a sus colaboradores y clientes en general.

3.1.5.2 Visión institucional

La empresa no posee de una visión, un enfoque estratégico de hacia dónde se quiere llegar en el futuro, es decir, las perspectivas expresadas a largo plazo.

3.1.5.3 Valores institucionales

A pesar de que la constructora AFLOCON es una empresa que maneja un número considerable de recurso humano, aún no se han estipulado los preceptos que determinen los valores institucionales por los cuales deba regirse la organización.

3.1.5.4 Objetivos a corto y mediano plazo

Actualmente la empresa no realiza sus actividades en base a objetivos que le permitan desarrollarse de manera técnica y eficiente durante un periodo de tiempo.

3.1.5.5 Reglamento interno

La empresa dispone de Reglamento Interno aprobado por el Ministerio de Relaciones

Laborales. (Visualizar Anexo N° 5). No obstante los colaboradores desconocen de dichos preceptos y generalmente se aplican esporádicamente.

3.1.5.6 Reclutamiento del Personal y Manual de Funciones

En cuanto al Recurso Humano, la selección de personal se hace de una manera empírica, no adecuada, sin requerimiento de algún requisito físico, simplemente validándose la contratación laboral con una recomendación verbal. La empresa carece de organigramas manual de funciones en el que se especifique las tareas y responsabilidades de los colaboradores

3.1.6 Áreas de la organización

3.1.6.1 Área administrativa – financiera

Dirigida por el representante legal de la empresa. Además se hace uso de los servicios de un encargado del aspecto financiero y un asistente administrativo. En esta área se establece las propuestas para ofertar los contratos de obra, planificación, control, etc. Además cuenta con la colaboración de la Sra. Martha Salvatierra en calidad de secretaria o asistente administrativa.

Es importante destacar que dentro de las actividades de carácter financiero se encuentran el responder por las obligaciones tributarias.

3.1.6.2 Área Operativa

Está conformada por 12 colaboradores, quienes se encargan específicamente de la ejecución de las obras contratadas.

3.1.7 Estructura organizacional

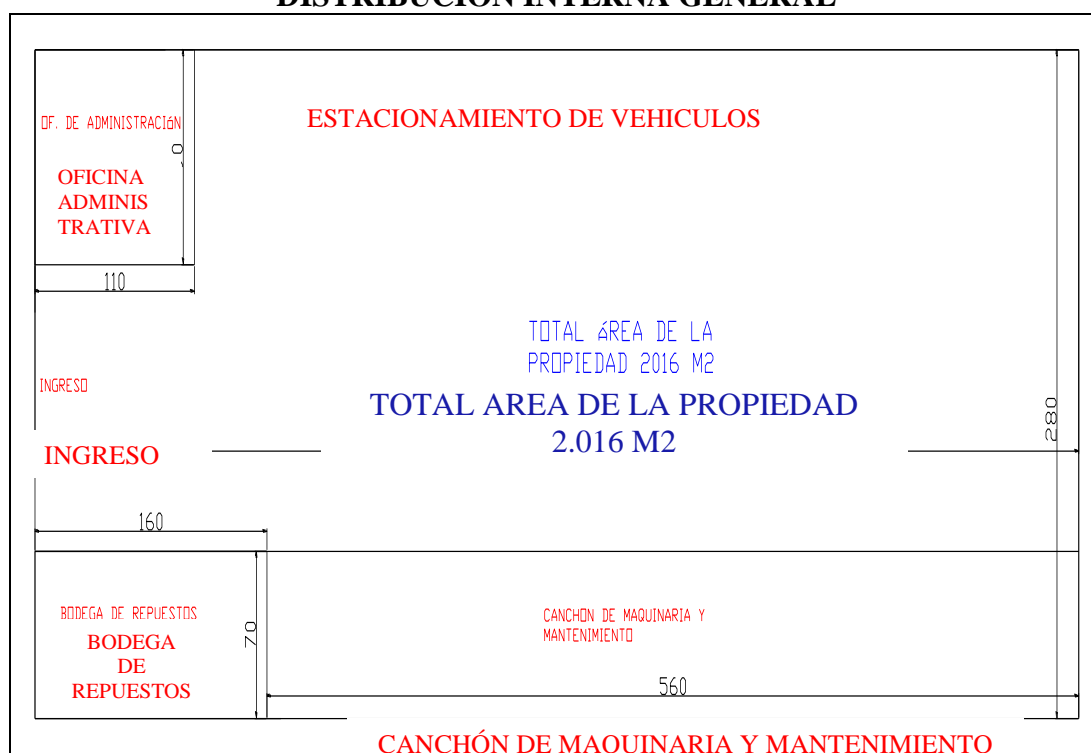
La empresa AFLOCON es una entidad que no cuenta con una estructura definida por

Departamentos, carece de preceptos que identifiquen plenamente los respectivos niveles jerárquicos.

3.1.8 Distribución interna

A nivel general el área total del espacio físico es de 2016 metros cuadrados, distribuidos en 4 sectores principales: Oficinas de administración, Canchón de maquinaria y equipamiento, bodega de repuestos y estacionamiento de vehículos.

GRÁFICO No 2
DISTRIBUCIÓN INTERNA GENERAL

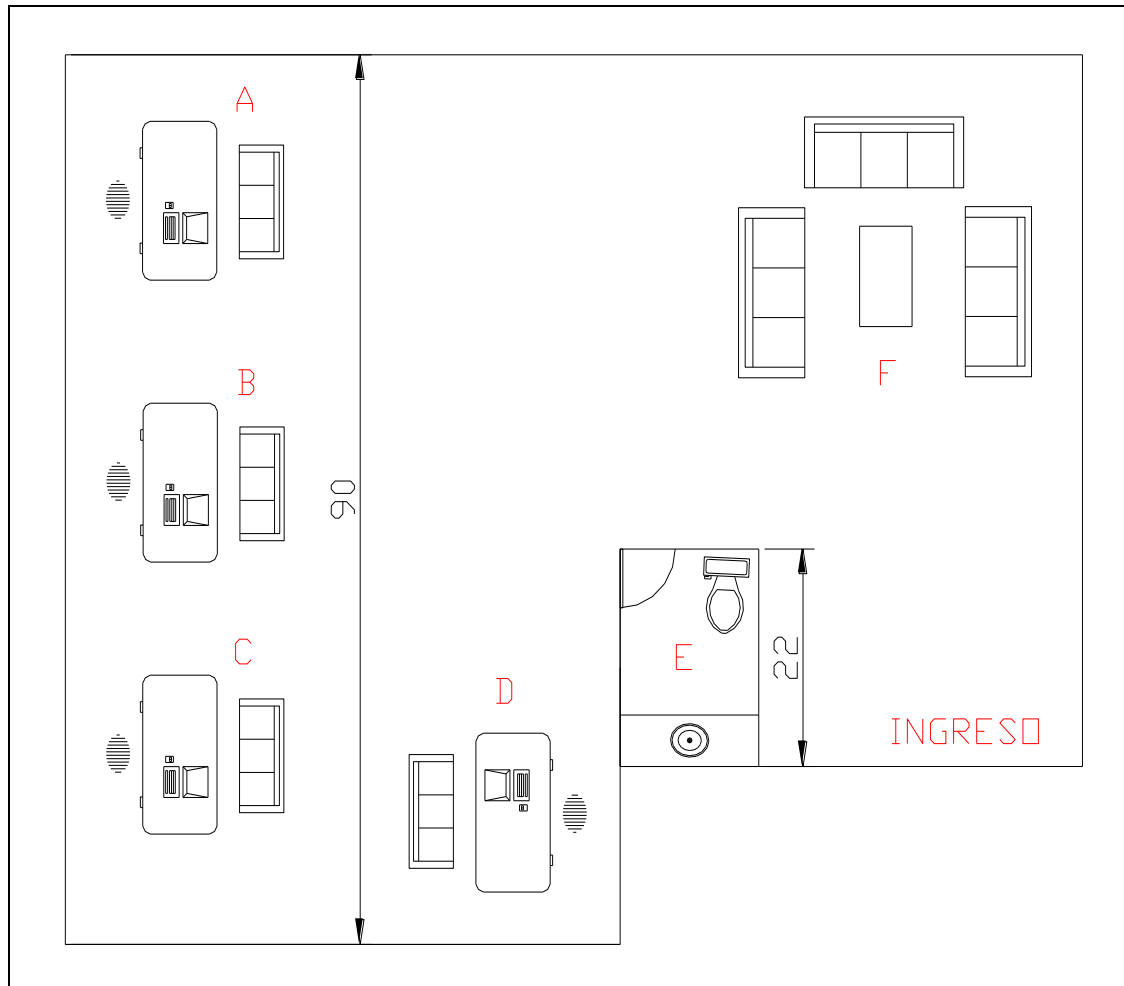


Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

Es importante representar la distribución de las oficinas de la empresa:

GRÁFICO No 3
DISTRIBUCIÓN INTERNA OFICINAS



LEYENDA

A	Gerencia	C	Área Asistente administrativo	E	Baños
B	Área Auxiliar financiero	D	Área Superintendente (Ing Civil)	F	Sala de espera

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

Como se puede observar no existen divisiones que identifiquen plenamente las distintas dependencias de labores, es decir los escritorios prácticamente son compartidos por todos quienes conforman el área administrativa financiera.

Otro aspecto importante es que el área para el superintendente o supervisor de la obra (D) es totalmente eventual, de acuerdo a la obra que este por desarrollarse, por tanto no esta incluido como colaborador dentro de la empresa. Sin embargo es espacio físico debe incluir un lugar específico para este tipo de funcionario ocasional.

Según la distribución interna para el funcionamiento administrativo financiero establecida en el gráfico que antecede se estipulas 6 áreas básicas.

3.1.9 Recursos de la empresa

▪ El recurso humano

La organización se constituye de un recurso humano delimitado de 15 colaboradores en total, incluyendo al gerente. Ver cuadro No. 10

▪ Recursos Materiales

Para desempeñar las funciones y actividades de carácter operacional dentro de la empresa es indispensable disponer con toda la maquinaria, herramientas o materiales necesarios, que permitan la realización de una obra de alta calidad.

A continuación se detalla de manera específica los recursos materiales, clasificados en los distintos grupos contables:

Es importante destacar que la empresa dispone de edificio propio avaluado en 12.500,00 dólares.

**CUADRO N° 10
RECURSO HUMANO**

AREA	CARGO	No. PERSONAL	PORCENTAJE
ADMISTRATIVA FINANCIERA	▪ Gerente	1	6,70 %
	▪ Agente financiero	1	6,70 %
	▪ Auxiliar de Administración	1	6,70 %
OPERATIVA	▪ Guardia	1	6,70 %
	▪ Mecánico	1	6,70 %
	▪ Ayudante de Mecánica	1	6,70 %
	▪ Soldador	1	6,70 %
	▪ Operadores de equipo pesado	4	26,70 %
	▪ Ayudantes de operador	2	13,20 %
	▪ Chofer	2	13,20 %
	TOTAL PERSONAL	15	100,00 %

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

Se distribuyen 3 colaboradores para el área administrativa financiera y los restantes para las funciones netamente operativas.

**CUADRO N° 11
MAQUINARIA**

#	DESCRIPCION	MARCA	MODELO
1	Excavadora de Oruga	Caterpillar	320C
2	Excavadora de Oruga	Hyundai	R250LC-7
3	Motoniveladora	Caterpillar	120-G
4	Motoniveladora	Caterpillar	120-G
5	Rodillo Vibratorio Liso	Muller	VAP70L
6	Tanquero de Agua	Chevrolet	Custom
7	Distribuidor de Asfalto	Rosco	B7
8	Barredora Mecánica	Rosco	BH7
9	Rodillo Neumatico	Galion	P3500-A
10	Retroexcavadora	Caterpillar	416 D
11	Finisher - Pavimentadora	Roadtec	445
12	Cargadora -Rueda	Caterpillar	950
13	Tractor de Oruga	Komatsu	D65A
14	Hormigonera (Concretera)	Kohler	
15	Hormigonera (Concretera)	Honda	
16	Hormigonera (Concretera)	Kama	
17	Compactador Mecánico	Wacker	Briggt St
18	Soldadora Eléctrica	Lincon	
19	Soldadora Eléctrica Mic	Indura	Amigo 281 PRO

Fuente: AFLOCON

Elaborado por: Yolanda Analuisa/ 2011

FOTOGRAFÍA N° 1 MAQUINARIA (A)



Fuente: AFLOCON

Elaborado por: Yolanda Analuisa/ 2011

FOTOGRAFÍA N° 2 MAQUINARIA (B)



Fuente: AFLOCON

Elaborado por: Yolanda Analuisa/ 2011

Seguidamente se detallan los activos restantes: Equipo de oficina, Muebles y enseres, Vehículo y equipo de cómputo.

**CUADRO N° 12
ACTIVOS**

EQUIPO DE OFICINA	
DESCRIPCIÓN	UNIDADES
Copiadora	1
Maq. De Escribir Eléctricas	2
Sumadoras	2
Fax	1
Telefonos de Escritorio	4
TOTAL EQUIPO DE OFICINA	10
MUEBLES Y ENSERES	
DESCRIPCIÓN	UNIDADES
Escritorios	5
Sillones Ejecutivos	2
Sillas Giratorias	3
Juego de Muebles de Sala	1
Biblioteca	1
Caja Fuerte	1
TOTAL MUEBLES Y ENSERES	13
VEHÍCULO	
DESCRIPCIÓN	UNIDADES
Jeep	1
Camion Hyundai	1
Camion Mitsubishi	1
TOTAL VEHÍCULO	3
EQUIPO DE CÓMPUTO	
DESCRIPCIÓN	UNIDADES
Computadoras	4
Impresoras	3
TOTAL EQUIPO DE CÓMPUTO	7

Fuente: AFLOCON

Elaborado por: Yolanda Analuisa/ 2011

CUADRO N° 14
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS "AFLOCON" AÑO 2009

CONSTRUCTORA "AFLOCON CIA. LTDA."		
ESTADO DE RESULTADOS		
DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009		
INGRESOS		861.087,11
INGRESOS OPERACIONALES		861.087,11
VENTAS GRAVADAS	2.040,00	
VENTAS EXENTAS	859.047,11	
EGRESOS		838.468,64
COSTOS		
COSTOS DIRECTOS		554.034,52
MATERIAL DE CONSTRUCCION	322.188,34	
MANT. MAQUINARIA	44.013,94	
MANT. VEHICULOS	12.687,99	
LUBRICANTES	2.695,23	
COMBUSTIBLE	62.007,75	
TRANSPORTE	36.840,00	
MANO DE OBRA	73.601,27	
GASTOS DE ADMINISTRACION		281.002,60
SUELDOS Y SALARIOS	31.981,46	
MOV. Y TRANSPORTE	17.690,00	
BENEFICIOS SOCIALES	5.015,91	
APORTE IESS	3.885,75	
FONDOS DE RESERVA	2.122,06	
ALIMENTACION	2.468,91	
SUMINISTROS OFICINA	412,95	
MANT. LIMPIEZA OF.	155,96	
MANT. EQ. DE COMPUTO	20,55	
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	172,50	
CORREO Y ENCOMIENDAS	21,84	
HONORARIOS PROFESIONALES	1.625,00	
NOTARIOS Y REGISTRADORES	863,69	
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	1.691,32	
SERVICIOS BASICOS	3.532,93	
GTO TELF. CELULAR	2.599,78	
SEGURIDAD GUARDIANÍA	196,45	
SEGUROS CONTRATADOS	23.194,27	
GTOS DE GESTION	6.313,20	
GTOS DE VIAJE	9.626,40	
FARMACIA	22,85	
DEP. ACTIVOS FIJOS	67.439,92	
OTROS BIENES	15.356,00	
OTROS SERVICIOS	84.592,90	
GTOS FINANCIEROS		3.431,52
GTOS BANCARIOS	3.431,52	
UTILIDAD PRESENTE EJERCICIO		22.618,47
Sr. AUGUSTO FLORES GERENTE		CPA.Dr. ROMULO YEPEZ CONTADOR Reg. Nac. 11.507

Fuente: AFLOCON

Elaborado por: Yolanda Analuisa/ 2011

CUADRO N° 15
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS "AFLOCON" AÑO 2010

<u>CONSTRUCTORA "AFLOCON CIA. LTDA."</u>		
ESTADO DE RESULTADOS		
DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010		
INGRESOS		<u>290.016,67</u>
INGRESOS OPERACIONALES		290.016,67
VENTAS GRAVADAS	235.416,67	
VENTAS EXENTAS	<u>54.600,00</u>	
EGRESOS		<u>272.982,28</u>
COSTOS		
COSTOS DIRECTOS		113.486,55
MATERIAL DE CONSTRUCCION	41.392,52	
MANT. MAQUINARIA	3.212,19	
MANT. VEHICULOS	4.339,14	
COMBUSTIBLE	31.666,44	
TRANSPORTE	<u>32.876,26</u>	
GASTOS DE ADMINISTRACION		155.714,41
SUELDOS Y SALARIOS	33.699,81	
MOV. Y TRANSPORTE	4.092,00	
BENEFICIOS SOCIALES	6.060,00	
APORTE IESS	4.094,53	
FONDOS DE RESERVA	421,14	
HONORARIOS PROFESIONALES	2.100,00	
MANT. EQ. DE COMPUTO	577,68	
SUMINISTROS Y MATERIALES	861,50	
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	421,86	
SEGUROS CONTRATADOS	12.369,22	
SERVICIOS BASICOS	430,46	
GTO TELF. CELULAR	1.417,80	
DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS	82.935,99	
FARMACIA	144,56	
SEGURIDAD GUARDIANÍA	74,12	
ALIMENTACION	4.137,61	
OTROS BIENES	1.719,45	
OTROS SERVICIOS	<u>156,68</u>	
GOS FINANCIEROS		3.781,32
GOS BANCARIOS	<u>3.781,32</u>	
UTILIDAD PRESENTE EJERCICIO		<u><u>17.034,39</u></u>
AUGUSTO FLORES	ING. CPA. ALEXANDER ALMEIDA	ING. WILSON ERAZO
REPRESENTANTE LEGAL	CONTADOR Reg. Nac. 23090169	PROCURADOR COMUN
		OFERENTE

Fuente: AFLOCON

Elaborado por: AFLOCON/ 2010

b) Balance general e indicadores por estado financiero

CUADRO N° 16
BALANCE GENERAL "AFLOCON" AÑO 2008

CONSTRUCTORA "AFLOCON CIA. LTDA."		
BALANCE GENERAL		
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008		
ACTIVOS		
ACTIVO CORRIENTE		29.107,26
CAJA BANCOS		4.257,82
CAJA GENERAL	218,50	
BANCO DEL AUSTRO	1.874,62	
BANCO DEL PICHINCHA	2.164,70	
EXIGIBLE		8.152,75
CTAS x COBRAR CLIENTES	8.152,75	
PAGOS ANTICIPADOS		16.696,69
CREDITO IVA	13.965,72	
ANTICIPO IMPUESTO A LA RENTA	2.730,97	
ACTIVO FIJO		389.072,59
BIENES DEPRECIABLES		674.073,83
EDIFICIO	12.500,00	
MAQUINARIA	611.727,37	
EQUIPO DE OFICINA	1.265,00	
MUEBLES Y ENSERES	1.959,74	
VEHICULOS	43.475,72	
EQ. DE COMPUTO	2.346,00	
SOFTWARE CONTABLE	800,00	
DEPRE. ACUM. EDIFICIO	- 5.167,50	
DEPRE. ACUM. MAQUINARIA	- 231.092,41	
DEPRE. ACUM. MUEBLES Y EN.	- 939,03	
DEPRE. ACUM. EQ. DE OFICINA	- 606,35	
DEPRE. ACUM. VEHICULOS	- 45.096,08	
DEPRE. ACUM. EQ. DE COMPUTO	- 2.099,87	
DEPRECIACION ACUMULADA		- 285.001,24
TOTAL ACTIVOS		418.179,84
PASIVOS		
		215.510,45
PASIVO CORRIENTE		22.462,59
PROVEEDORES		18.565,60
VARIOS PROVEEDORES	14.465,60	
OTRAS CTAS POR PAGAR	4.100,00	
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS		285,86
ADMINISTRACION TRIBUTARIA	285,86	
OBLIGACIONES PATRONALES		3.611,13
APORTE IND. IESS	191,13	
APORTE PAT. IESS	248,36	
PRESTAMO EMPLEADOS IESS	33,01	
PARTICIPACION TRABAJADORES	1.094,49	
SUELDOS Y SALARIOS POR PAGAR	2.044,14	
PASIVO LARGO PLAZO		193.047,86
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR		193.047,86
PRESTAMOS ACCIONISTAS	180.500,00	
PRESTAMOS BANCARIOS	12.547,86	
PATRIMONIO		202.669,39
CAPITAL SOCIAL	1.828,24	
APORTES FUTURA CAPITALIZACION	20.000,00	
RESERVA LEGAL	3.007,85	
RESERVA DE CAPITAL	90.500,50	
UTILIDAD EJERCICIOS ANTERIORES	80.036,20	
UTILIDAD EJERCICIO PRESENTE	7.296,60	
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO		418.179,84
AUGUSTO FLORES	ING. CPA. ALEXANDER ALMEIDA	

Fuente: AFLOCON

Elaborado por: AFLOCON/ 2010

INDICE DE SOLVENCIA**Igual o mayor a 1**

<u>ACTIVO CORRIENTE</u>	<u>29.107,26</u>	1,30
PASIVO CORRIENTE	22.462,59	

INDICE ESTRUCTURAL**Igual o Mayor a 0,3**

<u>PATRIMONIO</u>	<u>202.669,39</u>	0,48
ACTIVO TOTAL	418.179,84	

ENDEUDAMIENTO**No mayor a 1,5**

<u>PASIVO TOTAL</u>	<u>215.510,45</u>	
PATRIMONIO	202.669,39	1,06

PRUEBA ACIDA**Mínima 0,7 - Máxima 5**

<u>ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIO</u>	<u>29.107,26</u>	-	<u>0,00</u>	1,30
PASVO CORRIENTE	22.462,59			

El índice de solvencia es aceptable frente a las expectativas del negocio, se puede visualizar que en este año en nivel de endeudamiento es manejable, es decir se pueden cubrir las obligaciones con terceros y además existe la capacidad para obtener nuevos créditos y devengarlos sin inconvenientes.

A pesar de que la utilidad generada para este año es relativamente menor en función a lo esperado, la empresa mantiene su estructura de activos, por cuanto genera mayor estabilidad financiera.

La prueba acida establece la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones netamente corrientes, siendo un indicador aceptable para el negocio.

CUADRO N° 17
BALANCE GENERAL "AFLOCON" AÑO 2009

CONSTRUCTORA "AFLOCON CIA. LTDA."			
BALANCE GENERAL			
DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009			
ACTIVOS			
ACTIVO CORRIENTE			27.139,79
CAJA BANCOS			
		2.930,35	
CAJA GENERAL	102,46		
BANCO DEL AUSTRO	94,62		
BANCO DEL PICHINCHA	2.733,27		
EXIGIBLE		5.785,63	
CTAS x COBRAR CLIENTES	5.785,63		
PAGOS ANTICIPADOS			
		18.423,81	
CREDITO IVA	6.176,25		
CREDITO FISCAL RENTA	1.204,94		
ANTICIPO RETENCIONES	11.042,62		
ACTIVO FIJO			502.032,67
BIENES DEPRECIABLES			
		854.473,83	
EDIFICIO	12.500,00		
MAQUINARIA	778.727,37		
EQUIPO DE OFICINA	1.265,00		
MUEBLES Y ENSERES	1.959,74		
VEHICULOS	55.975,72		
EQ. DE COMPUTO	3.246,00		
SOFTWARE CONTABLE	800,00		
DEPRE. ACUM. EDIFICIO	- 5.761,25		
DEPRE. ACUM. MAQUINARIA	- 290.377,87		
DEPRE. ACUM. MUEBLES Y EN.	- 1.115,41		
DEPRE. ACUM. EQ. DE OFICINA	- 720,20		
DEPRE. ACUM. VEHICULOS	- 52.052,20		
DEPRE. ACUM. EQ. DE COMPUTO	- 2.414,23		
DEPRECIACION ACUMULADA		- 352.441,16	
TOTAL ACTIVOS			529.172,46
PASIVOS			
			29.007,84
PASIVO CORRIENTE			
			9.275,84
PROVEEDORES			
		625,87	
VARIOS PROVEEDORES	625,87		
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS			
		1.601,04	
ADMINISTRACION TRIBUTARIA	1.601,04		
OBLIGACIONES PATRONALES			
		7.048,93	
APORTE IND. IESS	262,01		
APORTE PAT. IESS	340,47		
PARTICIPACION TRABAJADORES	3.392,77		
PRESTAMO EMPLEADOS IESS	251,47		
SUELDOS Y SALARIOS POR PAGAR	2.802,21		
PASIVO LARGO PLAZO			19.732,00
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR			
		19.732,00	
PRESTAMO ACCIONISTA SR. FLORES	19.732,00		
PATRIMONIO			
		500.164,63	500.164,63
CAPITAL SOCIAL	21.825,00		
APORTES FUTURA CAPITALIZACION	250.000,00		
RESERVA LEGAL	3.007,85		
RESERVA DE CAPITAL	115.380,51		
UTILIDAD EJERCICIO ANTERIOR	87.332,80		
UTILIDAD PRESENTE EJERCICIO	22.618,47		
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO			529.172,47
Sr. AUGUSTO FLORES		CPA.DR. ROMULO YEPEZ	
GERENTE		CONTADOR	

Fuente: AFLOCON

Elaborado por: AFLOCON/ 2010

INDICE DE SOLVENCIA		Porcentajes
Igual o mayor a 1,20		
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>	<u>27.139,79</u>	2,93
PASIVO CORRIENTE	9.275,84	
INDICE DE SOLIDEZ		
No mayor a 0,60		
<u>PASIVO CORRIENTE</u>	<u>9.275,84</u>	0,02
TOTAL ACTIVOS	529.172,46	
INDICE DE ENDEUDAMIENTO		
No mayor a 1,5		
<u>PASIVO TOTAL</u>	<u>29.007,84</u>	0,06
PATRIMONIO	500.164,63	
INDICE ESTRUCTURAL		
igual o mayor a 0,4		
<u>PATRIMONIO</u>	<u>500.164,63</u>	0,95
ACTIVO TOTAL	529.172,46	

Para el año 2009 la empresa se muestra solvente frente a las expectativas esperadas.

El indicador que establece el endeudamiento ha disminuido en relación al año anterior, esto significa que la empresa responde a las obligaciones con terceros de manera oportuna y eficiente

CUADRO N° 18

BALANCE GENERAL "AFLOCON" AÑO 2010

CONSTRUCTORA "AFLOCON CIA. LTDA."**BALANCE GENERAL**

DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

ACTIVOS			
ACTIVO CORRIENTE			203.877,49
CAJA BANCOS		41.252,94	
CAJA GENERAL	305,15		
BANCO DEL AUSTRO	37.609,51		
BANCO DEL PICHINCHA	3.338,28		
EXIGIBLE		137.547,21	
CTAS x COBRAR CLIENTES	73.012,00		
SECRETARIA N. RIESGOS			
CREDITO IVA	52.089,75		
CREDITO FISCAL RENTA	12.445,46		
INV. HERRAMIENTAS	25.077,34	25.077,34	
ACTIVO FIJO			475.635,32
BIENES DEPRECIABLES		870.572,11	
EDIFICIO	12.500,00		
MAQUINARIA	778.727,37		
EQUIPO DE OFICINA	1.265,00		
MUEBLES Y ENSERES	1.959,74		
VEHICULOS	72.074,00		
EQ. DE COMPUTO	3.246,00		
SOFTWARE CONTABLE	800,00		
DEPRE. ACUM. EDIFICIO	- 6.355,00		
DEPRE. ACUM. MAQUINARIA	- 360.463,33		
DEPRE. ACUM. MUEBLES Y EN.	- 1.115,41		
DEPRE. ACUM. EQ. DE OFICINA	- 720,20		
DEPRE. ACUM. VEHICULOS	- 23.143,68		
DEPRE. ACUM. EQ. DE COMPUTO	- 3.139,17		
DEPRECIACION ACUMULADA		- 394.936,79	
TOTAL ACTIVOS			679.512,81
PASIVOS			187.193,80
PASIVO CORRIENTE			22.557,09
PROVEEDORES		9.256,50	
PROVEEDORES DE BIENES Y SERVICIO	9.256,50		
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS		1.884,04	
ADMINISTRACION TRIBUTARIA	1.884,04		
OBLIGACIONES PATRONALES		11.416,55	
APORTE IND. IESS	564,49		
APORTE PAT. IESS	733,53		
PARTICIPACION TRABAJADORES	5.947,93		
PRESTAMO EMPLEADOS IESS	502,94		
SUELDOS Y SALARIOS POR PAGAR	3.667,67		
PASIVO LARGO PLAZO			164.636,71
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR		164.636,71	
PRESTAMO VEHICULO	13.608,71		
PRESTAMO ACCIONISTA SR. FLORES	151.028,00		
PATRIMONIO		492.319,01	492.319,01
CAPITAL SOCIAL	21.825,00		
APORTES FUTURA CAPITALIZACION	250.000,00		
RESERVA LEGAL	3.007,85		
RESERVA DE CAPITAL	90.500,50		
UTILIDAD EJERCICIOS ANTERIORES	109.951,27		
UTILIDAD EJERCICIO	17.034,39		
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO			679.512,81

Sr. AUGUSTO FLORES

CPA.Dr. ROMULO YEPEZ

Fuente: AFLOCON

Elaborado por: AFLOCON/ 2010

c) Índices financieros

INDICE DE SOLVENCIA		%
Igual o mayor a 1,5		
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>	<u>203.877,49</u>	9,04
PASIVO CORRIENTE	22.557,09	
INDICE ESTRUCTURAL		
Igual o mayor a 0,3		
<u>PATRIMONIO NETO</u>	<u>492.319,01</u>	0,72
ACTIVO TOTAL	679.512,81	
INDICE DE ENDEUDAMIENTO		
No mayor a 1,5		
<u>PASIVO TOTAL</u>	<u>187.193,80</u>	0,38
PATRIMONIO NETO	492.319,01	

En relación al análisis de índices financieros para los estados pertinentes del 2010 se identifica lo siguiente:

- El índice de solvencia establece que la empresa genera la liquidez suficiente para garantizar el desarrollo de las actividades operativas y administrativas.
- El indicador estructural permite establecer que el nivel de autonomía de la empresa frente a su estructura patrimonial y total de activos es favorable.
- El análisis de endeudamiento determina que la empresa tiene obligaciones con terceros significativas, por cuanto su nivel de adquisición de préstamos es limitado.

3.1.10 Competencia del sector

Actualmente, AFLOCON mantiene competencia directa con 6 constructoras locales de renombre en Santo Domingo, las mismas que se detallan a continuación:

**CUADRO N° 19
PRINCIPALES COMPETIDORES AFLOCON**

N°	NOMBRE O RAZON SOCIAL
1	CONSERIM S.A
2	ING.CARLOS BERMUDEZ
3	EUFRATESINVEST S.A.
4	COIMPRESA LTDA.
5	SUNTRAC S.A.
6	ING.CARLOS MOROCHO

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

En el mercado existen 6 empresas que se pueden considerar como competidores directos referentes al tipo de oferta que realiza la empresa y las características de los clientes que busca.

3.1.11 Principales Proveedores

Generalmente la empresa busca proveedores para adquirir repuestos para maquinaria, materiales para la construcción y combustibles.

**CUADRO N° 20
PROVEEDORES DE LA EMPRESA**

N°	NOMBRE O RAZON SOCIAL	DETALLE
1.	IIASA S.A.	(MAQUINARIA Y REPUESTOS DE MAQUINARIA)
2.	DITECA S.A.	(MAQUINARIA Y REPUESTOS DE MAQUINARIA)
3.	CATERPILLAR	(MAQUINARIA Y REPUESTOS DE MAQUINARIA)
4.	FATOSLA	(VEHICULOS, MAQUINARIA Y REPUESTOS DE MAQUINARIA)
5.	COPETO CIA.LTDA.	(MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN)
6.	TERCENICENTRO EGUIGUREN	(LLANTAS Y LUBRICANTES)
7.	OXISOL	(RECARGAS DE OXIGENO)
8.	GASOLINERA ZAMAVIS CIA.LTDA.	(COMBUSTIBLES)
9.	REPUESTOS QUIROZ	(REPUESTOS)
10.	FERRETERIA LOPEZ	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

3.1.12 Realidad interna del área financiera

3.1.12.1 Herramientas de control financiero

La actualidad en la que vivimos exige de quienes dirigen las organizaciones los conocimientos o el uso de la tecnología, sobre todo el manejo eficiente de información que permita la correcta toma de decisiones. Lo mencionado se constituye en una debilidad de la empresa AFLOCON ya que no cuenta con un sistema de contabilidad que permita clasificar los hechos económicos que ocurren en la empresa y poder obtener un reporte económico para analizar la situación financiera.

3.2 Aspectos metodológicos del estudio

3.2.1 Unidad de Análisis

El presente estudio de investigación se la realizará en la empresa constructora AFLOCON Cía. Ltda., en la ciudad de Santo Domingo, Provincia Santo Domingo de los Tsáchila.

3.2.2 Tipo y nivel de investigación

De acuerdo a las tipologías de investigación, para éste caso la primera a utilizar será la **Exploratoria**, en el cual se desarrollará un sinnúmero de preguntas para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; y las posibles causas de la problemática que afecta a la empresa AFLOCON Cía. Ltda.

Posterior a la tipología antes mencionada se utilizará la de **Correlación**, la cual servirá para responder todas las preguntas derivadas en este estudio y finalmente la **Explicativa**, en la que se brinde respuestas y soluciones para mejorar la situación actual de la empresa AFLOCON Cía. Ltda.

3.2.3 Métodos de Estudio

Método de la observación.- éste método será de gran aporte, ya que permitirá la acción de mirar detenidamente los hechos en investigación; como son: los procesos administrativos, los procesos de control interno, los procesos financieros, el desarrollo de las actividades diarias que genere la empresa constructora AFLOCON Cía. Ltda., con un único objetivo de analizar los comportamientos individuales tanto de empleados, operarios, clientes y proveedores.

Método inductivo.- Con éste método que nace a partir de la observación de los hechos, determinaremos las situaciones que afectan a la empresa, mediante la generalización del comportamiento y desempeño en cada uno de los procesos observados en la constructora AFLOCON Cía. Ltda.

Método deductivo.- Con éste método se realizará un análisis profundo de los conceptos generales que implica elaborar un modelo administrativo y Financiero objeto de estudio, para demostrar mediante la lógica pura, una conclusión particular.

Método estadístico.- Este método, que también se maneja como técnica de investigación, se utiliza para recopilar, elaborar e interpretar datos numéricos, por medio de la búsqueda de los mismos y de su posterior organización, análisis e interpretación.

Método de análisis y síntesis.- Finalmente se procede a revisar ordenadamente cada una de las partes encontradas en la investigación, posterior a esto se realizará una extracción de cada una de las partes para estudiarlas y examinarlas por separado y determinar la relación que existe entre las mismas, identificando las áreas críticas que nos permitirá elaborar el modelo administrativo y financiero que ayudará a mejorar los controles internos, procesos y rentabilidad de la empresa constructora AFLOCON Cía. Ltda.

3.2.3.1 Fuentes y técnicas para la recopilación de información

3.2.3.2 Fuentes primarias

Ésta fuente proviene de los datos obtenidos “de primera mano”, por el propio investigador a través de la búsqueda de bibliografías, artículos científicos, monografías, tesis o artículos de revistas especializadas originales, por ésta razón aplicaré en mi estudio la investigación de campo, las técnicas de recolección de información primaria como las que a continuación detallo:

3.2.3.2.1 Encuesta

Mediante un formulario diseñado, se aplicarán encuestas al propietario los colaboradores de la empresa, tanto del área administrativa financiera como la operativa, los clientes reales, para obtener información sobre los procesos, controles, que ayudará a conocer la situación actual y real de la empresa.

3.2.3.2.2 Entrevistas

Esta investigación requiere se efectúe una entrevista de carácter personal al señor Gerente y al Administrador General, con el propósito de conocer aspectos internos de la empresa.

3.2.3.2.3 Observación

La observación se la realizará para verificar la falta de toma de decisiones, falta de control en los procesos administrativos y operativos, la falta de coordinación de tareas con el personal, la falta de planificación y la ausencia de autoridad.

3.2.3.2.4 Opinión de Expertos

Con el objetivo de tener juicios de valor sobre el tema motivo de investigación y de satisfacer inquietudes personales y generales se acudirá a la Asesoría de mi Director de tesis, y a la opinión de personas que han desempeñado y desempeñan funciones relacionadas con el tema de investigación.

3.2.3.3 Fuentes secundarias

Ésta fuente consiste en resúmenes o listados de preferencias, preparados en base a otras fuentes escritas de un suceso o acontecimiento específico, dentro de ésta categoría utilizaré documentos que permitirán direccionar correctamente el estudio, tales como:

- Manuales
- Organigramas
- El Diario
- Internet
- Libros
- Revistas especializadas, entre otros.

3.3 Población

Una vez identificado el problema y establecido el campo de estudio, se procederá a determinar la población o universo involucrado en la presente investigación, la misma que estará encaminada a los colaboradores, clientes reales, y propietarios, quienes suministrarán la información indispensable y confiable de la empresa constructora AFLOCON Cía. Ltda.

La presente investigación comprende una población de 18 personas conformadas de la siguiente manera:

**CUADRO N° 21
POBLACIÓN**

Involucrados		# Población
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unidad Constructora AFLOCON Cía. Ltda. 	Gerencia, departamento de administración, técnicos y operarios	15
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clientes Reales 	Gobierno Provincial de los Ríos GPLR Gobierno Provincial de Esmeraldas GPE Gobierno Provincial de Pichincha	3
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencia 	Varios	6
POBLACIÓN TOTAL		24

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

Debido a que el tamaño de la población es reducido (menor a 50), no es necesario determinar el tamaño de la muestra, es decir; el sondeo de opinión y encuestas se aplicarán a la totalidad de la población.

3.4 Análisis e interpretación de datos

El propósito principal de la elaboración y ejecución de encuesta es suministrar información relevante sobre la situación actual de la empresa AFLOCON, con la finalidad de establecer un diagnóstico estratégico que permita identificar los factores críticos de la organización para posteriormente proponer soluciones coherentes y fortalezcan a la institución en mención.

3.4.1 Encuesta realizada al propietario (Gerente)

1. ¿Están establecidos los manuales formales o informales sobre los puestos de trabajo; que describan las funciones, responsabilidades y procedimientos a realizarse dentro de la empresa constructora?

CUADRO N° 22
INTERROGANTE SOBRE MANUAL DE FUNCIONES

Opciones	Respuesta
Si	
No	X

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

Interpretación:

Ségún el gerente propietario la empresa no ha establecido correctamente un manual de funciones tanto administrativo como operativo.

2. ¿Ha implementado políticas institucionales: misión, visión, objetivos, principios y valores, etc. con los cuales se sienta comprometidos los colaboradores de la empresa?

CUADRO N° 23
INTERROGANTE SOBRE POLITICAS INSTITUCIONALES

Opciones	Respuesta
Si	
No	X

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

Interpretación:

La instauración de la misión, visión, objetivos, principios y valores corporativos son relevantes en el desarrollo organizacional de la empresa, no obstante aún no se han estipulado claramente dichos criterios.

3. **¿Existe un organigrama jerárquico-funcional definido y dado a conocer por parte de la empresa hacia el personal?**

**CUADRO N° 24
USO ORGANIGRAMAS**

Opciones	Respuesta
Si	
No	X

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

Interpretación:

Los niveles jerárquicos no se visualizan claramente, dando a entrever una falencia en la implementación del organigrama estructural y de posición.

- 4 **¿Utiliza mecanismos tecnológicos de control de horarios para el personal de la empresa?**

**CUADRO N° 25
MÉTODOS DE CONTROL DE HORARIOS**

Opciones	Respuesta
Si	
No	X

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

Interpretación:

La gerencia no utiliza mecanismos tecnológicos de control de horarios, esta tendencia puede arraigar inconvenientes en la optimización de tiempos en las actividades operativas de la empresa.

- 5 **¿Emplea programas contables de alto nivel de eficiencia, capaz de asegurar el registro y control de ingresos, egresos y estipulación de estados financieros?**

**CUADRO N° 26
UTILIZACIÓN DE PROGRAMAS CONTABLES**

Opciones	Respuesta
Si	
No	X

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

Interpretación:

El software contable que se utiliza actualmente no cubre las expectativas del negocio, pues hoy en día existen programas informáticos de mayor eficiencia. Además se representa los estados financieros en hojas de cálculo básicas como Excel.

- 6 **¿Como califica el trabajo realizado por el personal de su empresa?**

**CUADRO N° 27
CALIFICACIÓN DEL TRABAJO REALIZADO POR EL PERSONAL**

Opciones	Respuesta
Excelente	
Bueno	X
Regular	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

Interpretación:

El trabajo desarrollado por los colaboradores de la empresa es considerado bueno, aunque se podría incrementar el nivel de eficiencia laboral.

- 7 **¿Considera como parte del presupuesto anual los desembolsos para capacitación?**

**CUADRO N° 28
DESARROLLO DE CAPACITACIONES**

Opciones	Respuesta
Si	
No	X

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

Interpretación:

No se considera como parte del presupuesto anual los desembolsos específicos para capacitación.

- 8 **¿Evalúa el desempeño de los colaboradores considerando mecanismos técnicos de valoración por resultados?**

**CUADRO N° 29
INTERROGANTE SOBRE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Opciones	Respuesta
Si	
No	X

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

Interpretación:

No se realiza evaluaciones de desempeño o análisis de rendimiento laboral, por cuanto no se puede calificar la eficiencia de las funciones desarrolladas por los colaboradores.

3.4.1.1 Análisis general encuestas propietario.

Como se puede observar existen muchas deficiencias dentro de la organización, respecto a los mecanismos de control y las directrices que identifican funciones y preceptos estratégicos.

Las políticas institucionales y el manual de funciones no se encuentran definidas adecuadamente, lo que implica la carencia de un esquema gráfico de la estructura organizacional.

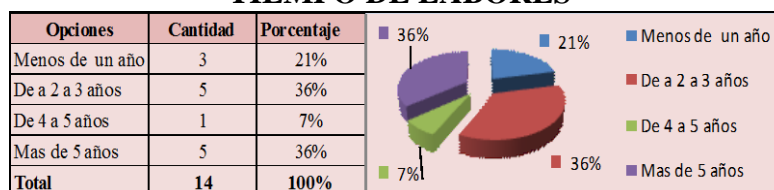
Según la gerencia no se utiliza mecanismos tecnológicos para control de horarios para el personal. Además no existen parámetros de evacuación del desempeño.

No se efectúan procesos de capacitación continua, en relación a la actividad laboral que realiza el colaborador

3.4.2 Encuesta realizada a los clientes internos (Colaboradores)

1. ¿Qué tiempo lleva Ud. laborando en la empresa AFLOCON?

CUADRO N° 30
TIEMPO DE LABORES



Fuente: Investigación de campo

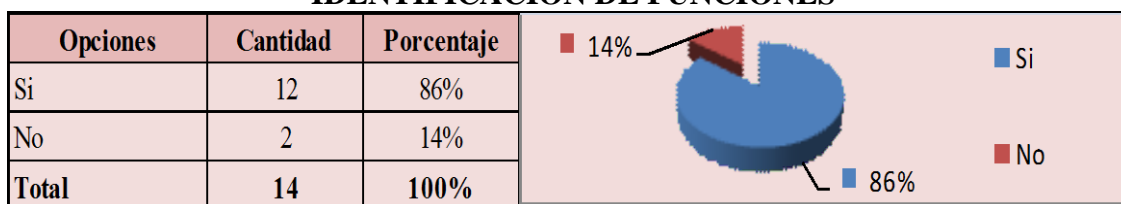
Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

Interpretación:

El resultado de esta interrogante identifica que el 21% lleva laborando menos de 1 año, un 36% tiene en la empresa de 2 a 3 años, el 7% de 4 a 5 años y un 36% que representa a la opción de más de 5 años.

2. ¿Identifica plenamente las funciones que debe desarrollar dentro de su puesto de trabajo?

**CUADRO N° 31
IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES**



Fuente: Investigación de campo

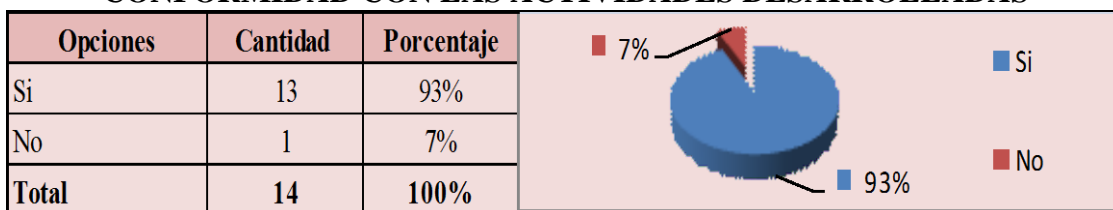
Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

Interpretación:

El 86% del total de los empleados encuestados afirma que si conoce cuales son las funciones que tiene que realizar, mientras que el 14% opina desconocer cuáles son las actividades a desarrollar

3. ¿Cree Usted. que la actividad que realiza diariamente se ajusta a sus conocimientos y habilidades?

CUADRO N° 32
CONFORMIDAD CON LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS



Fuente: Investigación de campo

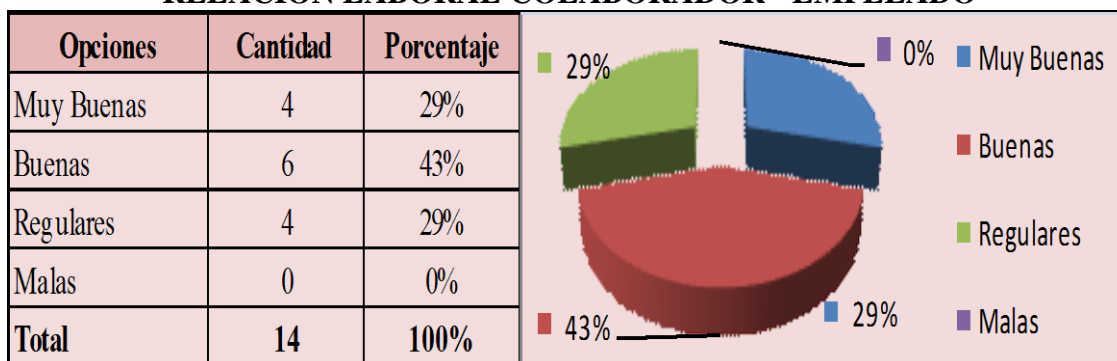
Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

Interpretación:

Del 100% de los empleados encuestados el 93% afirma que la actividad que realiza si se ajusta a sus conocimientos y habilidades, mientras que un 7% ostenta que la actividad que efectúa no se ajusta a sus aptitudes.

4. ¿Como considera usted la relación laboral entre colaborador y empleador?

CUADRO N° 33
RELACIÓN LABORAL COLABORADOR - EMPLEADO



Fuente: Investigación de campo

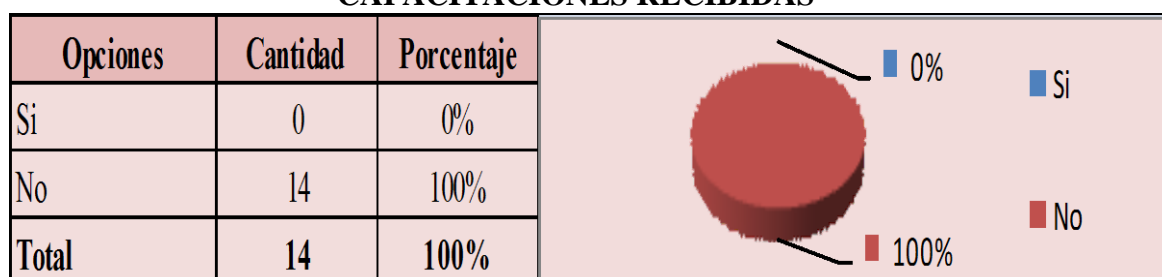
Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

Interpretación:

El 29% afirma que las relaciones empleado y patrono son muy buenas, el 43% opina que son buenas, mientras que el porcentaje correspondiente al 29% considera su interrelación con los empleadores son regulares.

5. ¿Usted como colaborador estima que las capacitaciones recibidas por parte de la empresa se efectúan en forma periódica y son de gran ayuda para el desenvolvimiento de sus funciones?

CUADRO N° 34
CAPACITACIONES RECIBIDAS



Fuente: Investigación de campo

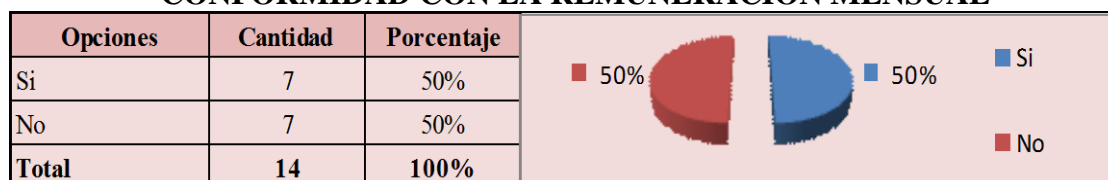
Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

Interpretación:

El 100% afirma no estar de acuerdo con los lineamientos y parámetros de las políticas para otorgar capacitaciones, puesto que estas casi no se realizan.

6. ¿Se siente conforme con la remuneración mensual que recibe por el trabajo realizado en la empresa?

CUADRO N° 35
CONFORMIDAD CON LA REMUNERACIÓN MENSUAL



Fuente: Investigación de campo

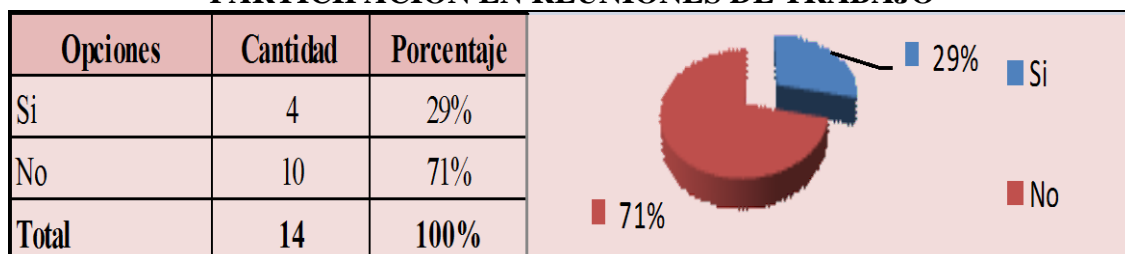
Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

Interpretación:

El 50% de los empleados encuestados afirma que se siente conformes con el sueldo que recibe porque a diferencia de otras empresas creen que es mejor; mientras, que el 50% restante afirma que no se siente satisfecho con la remuneración por parte de la empresa por que tienen mayores responsabilidades de tipo laborales.

7. ¿Usted ha sido participe de reuniones estratégicas de trabajo?

**CUADRO N° 36
PARTICIPACIÓN EN REUNIONES DE TRABAJO**



Fuente: Investigación de campo

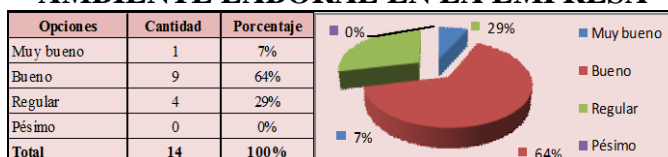
Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

Interpretación:

El 71% manifiesta no haber asistido a reuniones de trabajo bajo ninguna circunstancia, tan solo el 29% considera que se han sido participes de estos foros laborales en ocasiones esporádicas.

8. ¿Como considera el ambiente laboral dentro de la empresa?

**CUADRO N° 37
AMBIENTE LABORAL EN LA EMPRESA**



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

Interpretación:

Respecto al ambiente laboral el 7% manifiesta que se muy bueno, el 64% considera que el entorno es bueno y el 29% se inclina por manifestar que es regular.

1. Análisis general encuestas cliente interno (Colaboradores)

Los resultados establecen que la mayoría del personal tiene un alto nivel de experiencia en sus funciones, debido al tiempo en que llevan laborando en la empresa, por cuanto la mayoría conoce plenamente sus actividades.

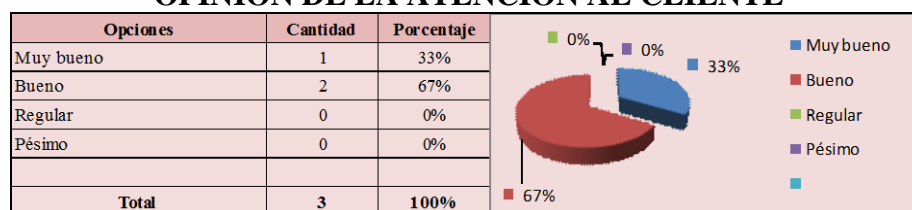
Los colaboradores manifiestan que generalmente no se realizan capacitaciones, siendo este factor un inconveniente que no permite la actualización y mejor especialización en las funciones del personal.

Es importante destacar que no todos los que conforman la empresa se sienten satisfechos con las remuneraciones recibidas. Además no se fomentan las reuniones de trabajo o foros laborales.

3.4.3 Encuesta realizada a los clientes reales

1. ¿Qué opinión tiene de la atención y servicio al cliente de la empresa AFLONON?

CUADRO N° 38
OPINIÓN DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE



Fuente: Investigación de campo

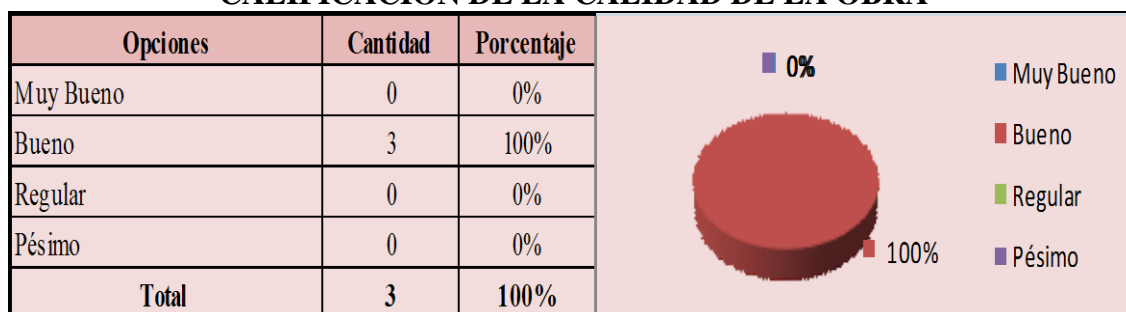
Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

Interpretación:

Del total de los clientes encuestados el 33% afirma que el servicio que ofrece la empresa es muy bueno, el 67% opina que las prestaciones son buenas.

2. **¿Cómo califica la calidad de la obra en construcción que mantiene la empresa?**

CUADRO N° 39
CALIFICACIÓN DE LA CALIDAD DE LA OBRA



Fuente: Investigación de campo

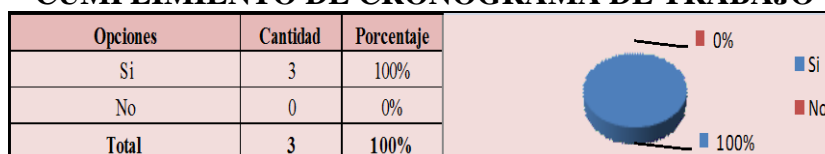
Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

Interpretación:

El 100% de los clientes encuestados manifiestan que la calidad de las obras realizadas por parte de la empresa es buena.

3. **¿La empresa cumple el cronograma de trabajo establecido para la ejecución de la obra?**

CUADRO N° 40
CUMPLIMIENTO DE CRONOGRAMA DE TRABAJO



Fuente: Investigación de campo

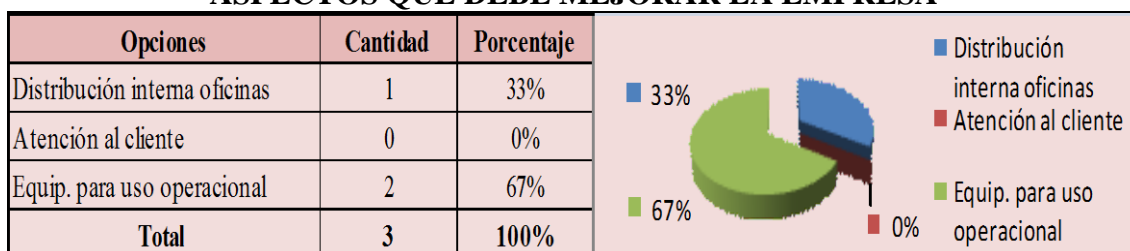
Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

Interpretación:

Según los clientes reales la empresa cumple a cabalidad los cronogramas de ejecución de las obras en un 100%.

4. **¿Según su criterio que debe mejorar en la empresa para que usted se sienta totalmente satisfecho como cliente?**

CUADRO N° 41
ASPECTOS QUE DEBE MEJORAR LA EMPRESA



Fuente: Investigación de campo

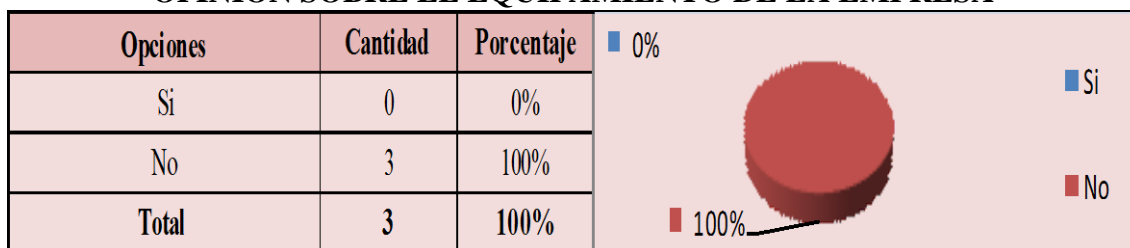
Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

Interpretación:

El 33% estima que se debe mejorar en la distribución interna de las oficinas, no obstante el 67% considera que hay que fijar la atención en el equipamiento para uso operacional.

5. **¿Considera que el equipamiento de la empresa AFOCON es el adecuado?**

CUADRO N° 42
OPINIÓN SOBRE EL EQUIPAMIENTO DE LA EMPRESA



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

Interpretación:

Específicamente en lo que se refiere a equipamiento el 100% considera que no es el adecuado para desarrollar las actividades operativas del negocio.

3.4.3.1 Análisis general encuestas clientes reales

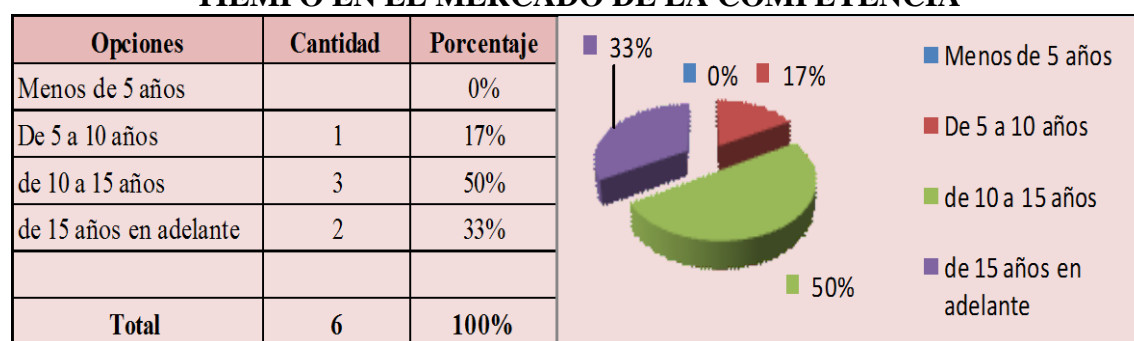
La mayoría de clientes afirman que el servicio al cliente es aceptable, además estiman que la empresa cumple a cabalidad los periodos de entrega de las obras contratadas.

Un aspecto preponderante es la insatisfacción referente al equipamiento que la empresa posee para desempeñar sus actividades operativas, esto se evidencia específicamente en los resultados de las encuestas.

3.4.4 Encuestas realizadas a la competencia

1. ¿Cuanto tiempo lleva operando en la zona?

CUADRO N° 43
TIEMPO EN EL MERCADO DE LA COMPETENCIA



Fuente: Investigación de campo

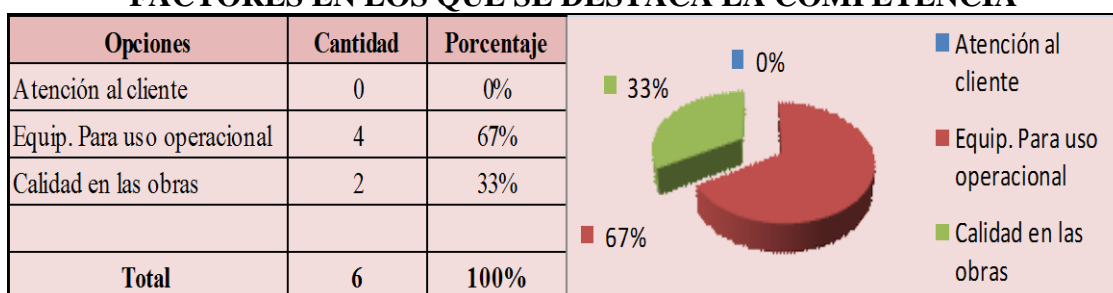
Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

Interpretaciones:

El 17% lleva operando de 5 a 10 años, el 50% se encuentra en el mercado en un periodo de 10 a 15 años y finalmente el 33% tiene más de 15 años operando en la zona.

2. ¿Cuales son los factores en los que se destaca su empresa?

CUADRO N° 44
FACTORES EN LOS QUE SE DESTACA LA COMPETENCIA



Fuente: Investigación de campo

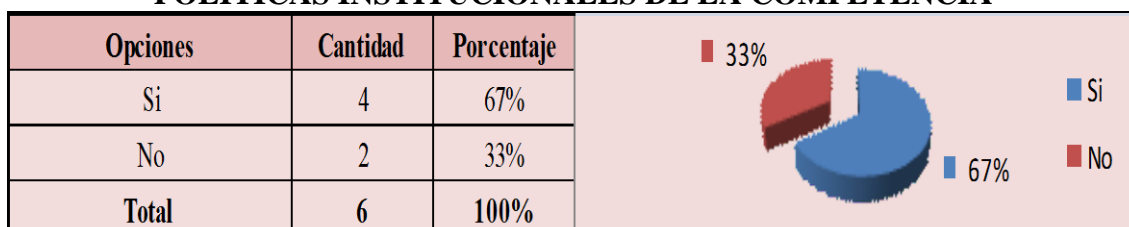
Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

Interpretación:

El 67% de empresas encuestadas opina que su negocio se destaca por lo que el equipamiento para uso operacional, el 33% se inclina por la calidad de las obras realizadas.

3. Están definidas las políticas institucionales de la empresa.

CUADRO N° 45
POLÍTICAS INSTITUCIONALES DE LA COMPETENCIA

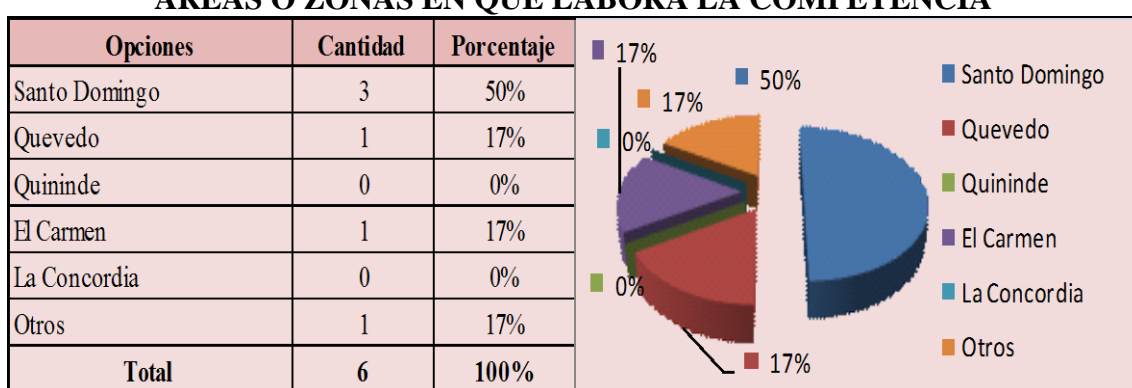


Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

Interpretación:

El 67% manifiesta que las políticas institucionales de la organización se encuentran definidas correctamente, mientras que el 33% se muestra indiferente ante estos aspectos.

4. ¿En que áreas realiza actualmente las obras contratadas?**CUADRO N° 46****ÁREAS O ZONAS EN QUE LABORA LA COMPETENCIA**

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

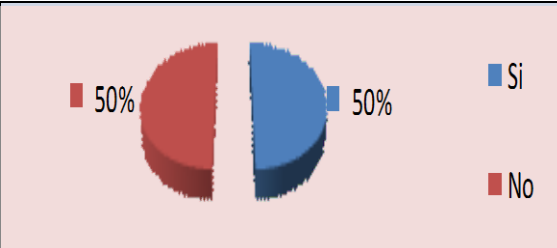
Interpretación:

Según los datos obtenidos el 50% afirman que la zona que actualmente atiende por obvias razones es Santo Domingo, el 17% en Quevedo, el 17% tienen orientación al Carmen, y el 17% por otros sectores.

5. ¿Considera que su empresa se encuentra totalmente posicionada en el mercado?

CUADRO N° 47
POSICIONAMIENTO DE LA COMPETENCIA

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Si	3	50%
No	3	50%
Total	6	100%



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

Interpretación:

El 50% de la competencia establece que mantiene un posicionamiento considerable en el mercado, mientras que el porcentaje restante considera que aún falta cristalizar algunos objetivos para lograr dicha visión.

3.4.4.1 Análisis general de encuestas a los competidores

La mayoría de la competencia se encuentra posicionada, esto se debe a los años que lleva dentro del mercado. Sus trabajos se desarrollan en diferentes sectores estratégicos de la región Costa.

Es importante recalcar el equipamiento de la competencia frente a las perspectivas de la empresa AFLOCON.

3.5 Diagnóstico Institucional (Análisis FODA)

El FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), es una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación y estrategia de las empresas. El estudio de estos cuatro factores permitirá a la empresa: definir con claridad las distintas

actividades y por lo tanto, las metas necesarias que se deberán establecer para alcanzar los objetivos planteados.

Hasta el momento en la empresa Constructora AFLOCON Cía. Ltda., no se han identificado las debilidades fortalezas, oportunidades y amenazas tanto del Área Administrativa como del Área Operativa.

Para garantizar que la herramienta de diagnóstico FODA sea la adecuada, es conveniente identificar dentro de las encuestas realizadas resultados claves, que permitan enfocar los aspectos positivos y negativos, para saber realmente en donde se debe mejorar.

**CUADRO N° 48
PONDERACIÓN RELACIÓN ENCUESTAS - FODA**

% (Resultado de encuestas)	Ponderación FO	Ponderación DA
20%	1	-1
40%	2	-2
60%	3	-3
80%	4	-4
100%	5	-5

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

Cada resultado de las interrogantes propuestas determina un factor de medición para la elaboración de la matriz FODA.

3.5.1.- Estudio de factores internos

Dentro de los aspectos internos es importante destacar las referencias emitidas por el propietario, los clientes internos (Colaboradores) y reales, las mismas que se encuentran sustentadas en base a las encuestas efectuadas.

- **Análisis ponderado de encuestas al propietario**

Se ha procedido a seleccionar las preguntas que ofrezcan mayor información en relación a la investigación, estimando la ponderación referencial, como se muestra a continuación:

CUADRO N° 49
ANÁLISIS PONDERADO DE ENCUESTAS AL PROPIETARIO

N° PREGUNTA	VARIABLE	RESPUESTAS	PORCENTAJE	ANÁLISIS REFERENCIAL PARA EL FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES	CALIFICACIÓN/5	ANÁLISIS EMPRESARIAL
1	¿Están establecidos los manuales formales o informales sobre los puestos de trabajo; que describan las funciones, responsabilidades y procedimientos a realizarse dentro de la empresa constructora?	NO	100%	No se encuentra establecido el manual de funciones.		D	-5	Organización
2	¿Ha implementado políticas institucionales: misión, visión, objetivos, principios y valores, etc. con los cuales se sienta comprometidos los colaboradores de la empresa?	NO	100%	La empresa carece de políticas institucionales (Misión, Visión, Valores corporativos)		D	-5	Planeación
3	¿Existe un organigrama jerárquico-funcional definido y dado a conocer por parte de la empresa hacia el personal?	NO	100%	No existe organigrama estructural y de posición.		D	-5	Organización
4	¿Utiliza mecanismos tecnológicos de control de horarios para el personal de la empresa?	NO	100%	El control de asistencia es nulo		D	-5	Control
5	5 ¿Emplea programas contables de alto nivel de eficiencia, capaz de asegurar el registro y control de ingresos, egresos y estipulación de estados financieros?	NO	100%	programas contables deficientes		D	-5	Control
7	¿Considera como parte del presupuesto anual los desembolsos para capacitación?	NO	100%	No se asigna presupuesto para capacitaciones		D	-5	Dirección
8	¿Evalúa el desempeño de los colaboradores considerando mecanismos técnicos de valoración por resultados?	NO	100%	No se evalúa al personal		D	-5	Dirección

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

▪ **Análisis ponderado de encuestas al cliente interno**

CUADRO N° 50
ANÁLISIS PONDERADO DE ENCUESTAS AL CLIENTE INTERNO

N° PREGUNTA	VARIABLE	RESPUESTAS	PORCENTAJE	ANÁLISIS REFERENCIAL PARA EL FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES	CALIFICACIÓN/5	ANÁLISIS EMPRESARIAL
1	¿Qué tiempo lleva Ud. laborando en la empresa AFLOCON?	MÁS DE 5 AÑOS	36%	Alta experiencia en el trabajo (Especialización).	F		2	Dirección
2	¿Identifica plenamente las funciones que debe desarrollar dentro de su puesto de trabajo?	SI	86%	Conocimiento pleno de las funciones por parte del colaborador.	F		4	Organización
4	¿Como considera usted la relación laboral entre colaborador y empleador?	BUENAS	43%	Buena relación empleado - empleador.	F		3	Dirección
6	¿Se siente conforme con la remuneración mensual que recibe por el trabajo realizado en la empresa?	NO	50%	No se encuentran conformes con la remuneración		D	-3	Dirección
7	¿Usted ha sido participe de reuniones estratégicas de trabajo?	NO	71%	No se realizan reuniones de trabajo		D	-3	Dirección
8	¿Como considera el ambiente laboral dentro de la empresa?	BUENO	64%	Buen ambiente de trabajo	F		3	Dirección

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

- **Análisis ponderado clientes reales**

**CUADRO N° 51
ANÁLISIS PONDERADO DE ENCUESTAS A CLIENTES REALES**

N° PREGUNTA	VARIABLE	RESPUESTAS	PORCENTAJE	ANÁLISIS REFERENCIAL PARA EL FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES	CALIFICACIÓN/5	ANÁLISIS EMPRESARIAL
1	¿Qué opinión tiene de la atención y servicio al cliente de la empresa AFLONON?	BUENO	67%	Buena atención y servicio al cliente	F		3	Organización / Dirección
2	¿Cómo califica la calidad de la obra en construcción que mantiene la empresa?	BUENA	100%	Eficiencia aceptable en obras realizadas	F		5	Dirección / Control
4	¿Según su criterio que debe mejorar en la empresa para que usted se sienta totalmente satisfecho como cliente?	EQ. USO OPER.	67%	El equipamiento para uso operacional no es el adecuado		D	-3	Innovación
5	¿Considera que el equipamiento de la empresa AFLOCON es el adecuado?	NO	100%	El equipamiento en general no es el adecuado		D	-5	Innovación

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

- **Otros factores internos**

**CUADRO N° 52
OTROS FACTORES INTERNOS**

N° PREGUNTA	VARIABLE	RESPUESTAS	PORCENTAJE	ANÁLISIS REFERENCIAL PARA EL FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES	CALIFICACIÓN/5
1	Edificio propio	SI	100%	Dispone de edificio propio (Administración - Planta)	F		5
3	Ubicación estratégica del negocio	SI	100%	Cerca al mercado consumidor	F		5
4	Vehículo	SI	100%	Dispone de transporte propio	F		5

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

3.5.1.1 Matriz axiológica de valoración de factores críticos internos

CUADRO N° 53
MATRIZ AXIOLÓGICA DE FACTORES INTERNOS

N°	FACTORES	DEBILIDADES					FORTALEZAS					
		-5	-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	5	
1	Manual de funciones inexistente											
2	Carencia de políticas institucionales											
3	No se establecen organigramas											
4	El control de asistencia es nulo											
5	Programas contables deficientes											
6	No se asigna presupuesto para capacitaciones											
7	El personal no es evaluado											
8	Alta experiencia en el trabajo											
9	Los colaboradores conocen sus actividades											
10	Buena relación empleado - empleador											
11	Inconformidad con la remuneración											
12	No se fomentan las reuniones de trabajo											
13	Buen ambiente de trabajo											
14	Buena atención y servicio al cliente											
15	Eficiencia aceptable en las obras realizada											
16	Equipamiento para uso operacional no adecuado											
17	Equipamiento general no adecuado											
18	Edificio propio											
19	Ubicación estratégica del negocio											
20	Vehículo											

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

3.5.2 Estudio de factores externos

- **Análisis observacional de la competencia**

**CUADRO N° 54
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

VARIABLE	ANÁLISIS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	VALORACIÓN	
Posicionamiento de la competencia	Algunas empresas competidoras tienen un alto posicionamiento.		A	-3	LA COMPETENCIA
Equipamiento e infraestructura de la competencia	Existen empresas competidoras con maquinaria y equipos adecuados		A	-4	
Permanencia en el mercado	La competencia tiene muchos años en el mercado		A	-4	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

- Otros factores externos

**CUADRO N° 55
OTROS FACTORES EXTERNOS**

N°	VARIABLE	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	CALIFICACIÓN/5
1	La creciente y constante demanda en el ámbito de actividades de la construcción	O		5
2	Inversión por parte del Estado en temas viales tanto primaria y secundaria	O		3
3	Facilidad de vincularse y asociarse estratégicamente con otras empresas para participar conjuntamente en la propuesta de ofertas	O		4
4	Variante tiempo climatológico		A	-4
5	Proceso Burocrático complejo y largo para cobrar al Estado.		A	-4
6	Ausencia de fuentes de financiamiento		A	-3
7	Incremento de la inflación		A	-3

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

3.5.2.1 Matriz axiológica de valoración de factores críticos externos

CUADRO N° 56
MATRIZ AXIOLÓGICA FACTORES EXTERNOS

N°	FACTORES	AMENAZAS					OPORTUNIDADES					
		-5	-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	5	
1	Posicionamiento de la competencia											
2	Equipamiento e infraestructura de la competencia											
3	Permanencia en el mercado											
4	La creciente y constante demanda en el ámbito de actividades de la construcción											
5	Inversión por parte del Estado en temas viales tanto primaria y secundaria											
6	Facilidad de vincularse y asociarse estratégicamente con otras empresas para participar conjuntamente en la propuesta de ofertas											
7	Variante tiempo climatológico											
8	Proceso Burocrático complejo y largo para cobrar al Estado.											
9	Ausencia de fuentes de financiamiento											
10	Incremento de la inflación en materiales de construcción											

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

3.5.3 Matriz general FODA

La empresa constructora AFLOCON Cía. Ltda., debe aprovechar las fortalezas que posee para poder tener un lugar en la creciente y constante demanda en la construcción y así poder ampliar sus mercados. Ver cuadro No. 57.

Debe evaluar sus debilidades para cambiarlas por fortalezas, reestructurando organizacionalmente la empresa de manera que sus colaboradores se sientan más identificados con ella y conozcan cuáles son sus funciones y responsabilidades.

Es importante que la empresa analice sus amenazas para que estas no afecten el desempeño de la empresa, evaluando a su competencia. Una vez que se conoce las necesidades de los colaboradores y el interés de la empresa, se desarrollará un plan estratégico para la satisfacción de dichas necesidades, las que contribuirán a generar valores a la empresa constructora.

CUADRO N° 57
MATRIZ FODA

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
Alta experiencia en el trabajo	Manual de funciones inexistente
Los colaboradores conocen sus actividades	Carencia de políticas institucionales
Buena relación empleado - empleador	No se establecen organigramas
Buen ambiente de trabajo	El control de asistencia es nulo
Buena atención y servicio al cliente	Programas contables deficientes
Eficiencia aceptable en las obras realizada	No se asigna presupuesto para capacitaciones
Edificio propio	El personal no es evaluado
Ubicación estratégica del negocio	Inconformidad con la remuneración
Vehículo	No se fomentan las reuniones de trabajo
	Equipamiento para uso operacional no adecuado
	Equipamiento general no adecuado
<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
La creciente y constante demanda en el ámbito de actividades de la construcción	Posicionamiento de la competencia
Inversión por parte del Estado en temas viales tanto primaria y secundaria	Equipamiento e infraestructura de la competencia
Facilidad de vincularse y asociarse estratégicamente con otras empresas para participar conjuntamente en la propuesta de ofertas	Permanencia en el mercado
	Variante tiempo climatológico
	Proceso Burocrático complejo y largo para cobrar al Estado.
	Ausencia de fuentes de financiamiento
	Incremento de la inflación en materiales de construcción

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

CAPÍTULO I V

PROPUESTA

4.1. Objetivos

4.1.1 Objetivo general

Mejorar el nivel organizacional y la rentabilidad de la empresa AFLOCON mediante la implementación de un modelo administrativo financiero.

4.1.2 Objetivos específicos

- Incorporar un modelo de planeación corporativa de acuerdo a los requerimientos y perspectivas de la empresa.
- Instaurar un diseño organizacional idóneo, acorde al tamaño y operatividad de la entidad.
- Lograr mayor eficiencia y compromiso por parte de los colaboradores que conforman la empresa.
- Establecer parámetros de control administrativo, con la finalidad de garantizar el funcionamiento adecuado de la organización.
- Disponer de las herramientas adecuadas para el respectivo análisis, registro y control de las operaciones financieras.
- Fomentar una imagen institucional competitiva, logrando mayor posicionamiento en el mercado.

4.2 Cuadro general de objetivos estrategias y políticas.

**CUADRO N° 58
CUADRO GENERAL OEP**

Hoja 1 de 2

OBJETIVO N° 1 (PLANEACIÓN)	Incorporar un modelo de planeación corporativa de acuerdo a los requerimientos y perspectivas de la empresa.
ESTRATEGIAS	
1 Estructurar e instituir la misión y visión de la empresa.	
2 Establecer los valores y políticas corporativas con los cuales la empresa se identificará.	
POLÍTICAS	
1 La misión y visión debe ser conocida por todos quienes conforman la organización.	
2 Los valores y políticas corporativas deben ser conocidas por todos los miembros de la empresa.	
OBJETIVO N° 2 (ORGANIZACIÓN)	Instaurar un diseño organizacional idóneo, acorde al tamaño y operatividad de la entidad.
ESTRATEGIAS	
1 Elaborar los organigramas estructural y de posición.	
2 Crear un manual de funciones acorde a las necesidades de la empresa.	
POLÍTICAS	
1 Los organigramas deben exponerse en forma abierta al personal y a los clientes.	
2 Los colaboradores deben conocer en forma específica sus funciones y responsabilidades.	
OBJETIVO N° 3 (DIRECCIÓN)	Lograr mayor eficiencia y compromiso por parte de los colaboradores que conforman la empresa.
ESTRATEGIAS	
1 Implementar programas de capacitación a nivel general y operativo.	
2 Otorgar incentivos de carácter laboral a los colaboradores de la empresa	
3 Realizar reuniones laborales programadas (Círculos de calidad)	
POLÍTICAS	
1 Las capacitaciones se realizarán mínimo una vez cada año.	
2 Los incentivos por rendimiento laboral se realizaran previo a los resultados obtenidos en las evaluaciones al personal cada 6 meses	
3 Los círculos de calidad (Reuniones de trabajo) se realizarán cada trimestre.	

OBJETIVO N° 4 (CONTROL)	Establecer parámetros de control administrativo, con la finalidad de garantizar el funcionamiento adecuado de la organización.
ESTRATEGIAS	
1 Implementar un sistema de control de asistencia mediante huella dactilar.	
2 Evaluar en forma periódica el rendimiento del personal mediante analisis de medición por resultados.	
3 Incorporar un proceso estartégico de selección de personal.	
POLÍTICAS	
1 Todo miembro de la empresa esta sujeto al control de asistencia.	
2 El personal será evaluado en forma mensual.	
3 El proceso de selección de personal se desarrollará bajo un estricto ámbito de honestidad, seriedad y profesionalismo.	
OBJETIVO N° 5 (PROPUESTA FINANCIERA)	Disponer de las herramientas adecuadas para el respectivo análisis, registro y control de las operaciones financieras.
ESTRATEGIAS	
1 Incorporar un plan de cuentas estratégico adaptado a los requerimientos de la empresa.	
2 Utilizar programas tecnologicos informaticos para registro y control contable.	
3 Realizar una evaluación constante del rendimiento financiero, mediante la aplicación de indicadores.	
POLÍTICAS	
1 Toda actividad contable debe regirce bajo el plan de cuentas estipulado por la empresa.	
2 Todo estado financiero será resultado de la utilización del programa contable, por cuanto todo aquello que se realice fuera de dicho parámetro será considerado como información no confiable.	
3 Se realizarán evaluaciones financieras en periodos trimestrales.	
OBJETIVO N° 6 (POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO)	Fomentar una imagen institucional competitiva, logrando mayor posicionamiento en el mercado.
ESTRATEGIAS	
1 Diseñar y establecer una pagina Web.	
2 Modificar la distribución interna de la oficina mediante la utilización de paneles de separación.	
POLÍTICAS	
1 La pagina Web podrá ser modificada conforme los requerimientos de la empresa.	
2 Se fomentará una directriz de innovación constante en la distribución interna de las instalaciones de uso administartivo	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa/2011

4.3 Desarrollo de la propuesta

4.3.1 Planeación

4.3.1.1 Misión

Ser una empresa eficiente y competitiva en el área de la construcción, cubriendo las expectativas de nuestros clientes proporcionándoles servicios integrados en el diseño, desarrollo y construcción de sus proyectos.

4.3.1.2 Visión

Consolidarnos como una empresa constructora líder en servicios logrando un crecimiento continuo en el mercado nacional, manteniendo siempre nuestros valores y principios éticos, buscando constantemente la innovación, calidad, eficiencia y desarrollo tecnológico.

4.3.1.3 Valores corporativos

- **Excelencia**

Nos esmeraremos por cumplir con nuestras obligaciones más allá de las expectativas del cliente.

- **Orden**

Somos metódicos en los procedimientos y controles, lo que nos permite ser más competitivos.

- **Honradez**

Proceder con rectitud y transparencia a favor de los intereses del cliente y de la empresa.

- **Responsabilidad**

Nuestro compromiso es asumir plenamente nuestras responsabilidades como personas, profesionales y como empresa.

- **Integración**

Extender nuestro compromiso con la integración social a nuestros clientes, proveedores y entorno social.

- **Servicio**

Nos anticipamos con creatividad para satisfacer las necesidades del cliente.

4.3.1.4 Políticas corporativas

- **Calidad**

Cumplir con los requisitos legales y los reglamentos internos de la Empresa en el desarrollo de nuestras actividades y prestación de servicios, responsabilizándonos en una mejora continua que se traduzca en rapidez, agilidad y eficiencia en la gestión.

Implementar la aplicación de procesos simples, eficientes en todas y cada una de las actuaciones llevadas a efecto en nuestra organización, a través de una gestión oportuna de los recursos disponibles.

- **Prevención de Riesgos**

Fomentar el valor de la seguridad y salud laboral en todos los servicios, extendiendo el compromiso a todos los agentes implicados en nuestro entorno de gestión.

- **Medio Ambiente**

Gestionar los procesos de la Empresa bajo el uso eficiente de los recursos naturales y la minimización de los posibles efectos que nuestra actividad pudiera ocasionar en el entorno.

- **Seguridad de la Información**

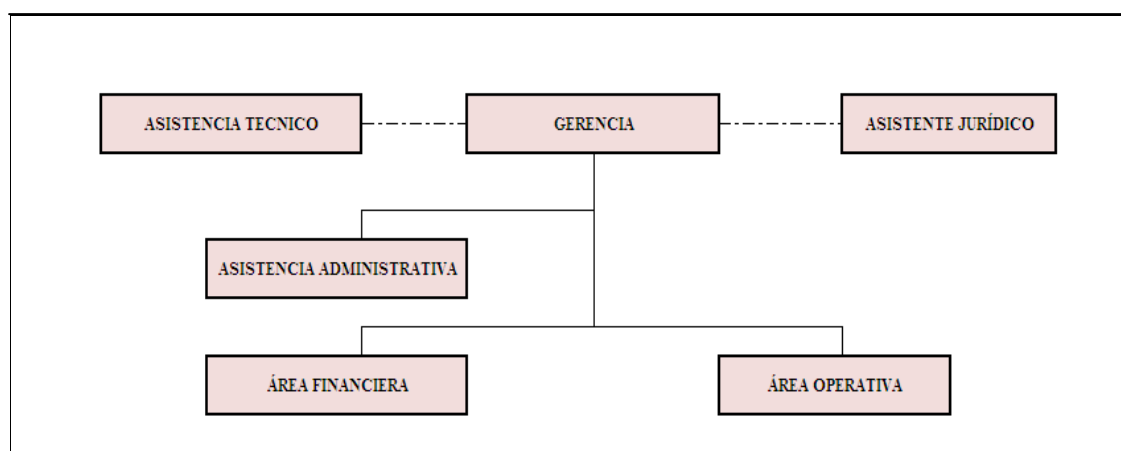
Cumplir todas y cada una de las personas de la Empresa los requisitos legales para salvaguardar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.

4.3.2 Organización

4.3.2.1 Organigrama estructural

La estructura organizacional propuesta pretende considerar en forma directa la incidencia de los canales de comunicación, estableciendo un enfoque jerárquico de correlación entre el administrador y los colaboradores de la organización.

GRÁFICO No 4
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



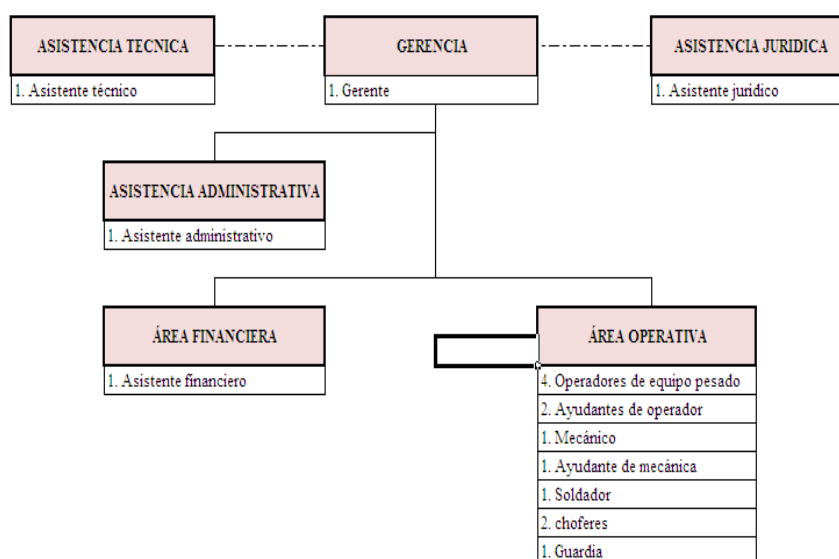
Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

4.3.2.2 Organigrama de posición

Se pretende enfocar en forma específica cuales y cuantos son los puestos de trabajo que integran a la organización.

GRÁFICO No 5
ORGANIGRAMA DE POSICIÓN



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011


Se puede visualizar la incidencia de un asistente financiero para desarrollar las actividades contables, su control y evaluación.

Cabe recalcar que aunque la empresa dispone del recurso humano dicha actividad funcional (Asistencia Financiera) no se encuentra bien definida, por cuanto el organigrama en mención pretende clarificar el puesto de trabajo.

4.3.2.3 Manual de funciones

A continuación se detallan las funciones y requerimientos de los puestos de trabajo necesarios para el desarrollo organizacional adecuado de la empresa.

**CUADRO N° 59
PERFIL GERENTE**

	
NONBRE DEL PUESTO	GERENTE- ADMINISTRATIVO
NIVEL	Ejecutivo
OBJETIVO DEL PUESTO	Representar legalmente a la empresa y autorizar la emisión de documentos y los presupuestos , administrar y dirigir la empresa, ejecutar las actividades.
MISIÓN DEL PUESTO	Cumplir con los objetivos trazadas por la empresa optimizando los recursos y generando utilidades en un ambiente de trabajo idóneo.
FUNCIONES	Planeamiento estratégico de las funciones de la empresa
	Dirigir las actividades generales de oferta de obras de la empresa.
	Verificar Cobros y pagos
	Relación con clientes
	Receptar y analizar los informes emitidos por los colaboradores.
	Gestión de los RRHH, Relaciones Laborales, Selección de Personal, Política Salarial
	Relación con asesorías externas fiscales, contables y/o laborales
COMPETENCIAS	Control de los procesos.
	Capacidad Estratégica.- el Ejecutivo deberá tener experiencias, conocimientos procesos de construcción, administración, manejo de personal
	Capacidad Analítica.- El Ejecutivo deberá contar con una mentalidad analítica que le permita tomar riesgos y evaluar información.
	Liderazgo:- El ejecutivo deberá demostrar capacidad de trabajar en equipo, las ganas de aprender , la creatividad y el conocimiento, toma de decisiones, resolver problemas.
REQUISITOS	
TÍTULO	INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN O CARRERAS AFINES
EDAD	25 a 40 años
SEXO	Masculino o Femenino
IDIOMAS	ESPAÑOL
EDUCACIÓN	TÍTULO DE TERCER NIVEL
EXPERENCIA	PREFERENTEMENTE UN AÑO O DOS EN CARGO AFINES
ACTITUD	VERBAL, DISCIPLINADO, TRABAJO A PRESIÓN , CRITERIO DEFINIDO
APTITUD	HABILIDADES DE SOLUCIONAR PROBLEMAS CON RAPIDEZ

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

CUADRO N° 60
PERFIL ASISTENTE ADMINISTRATIVA

PERFIL DEL PUESTO REQUERIDO	
NONBRE DEL PUESTO	ASISTENTE ADMINISTRATIVA
NIVEL	Apoyo
MISIÓN DEL PUESTO	ASISTIR A LA GERENCIA EN LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS.
FUNCIONES	Clasificar, registrar, distribuir y archivar la documentación en el ámbito administrativo .
	Realizar oficios, memorándum y otros documentos conforme lo disponga la gerencia.
	Mantener la buena presentación de las oficinas
HORARIO	8 HORAS LABORABLES
REQUISITOS	
EDAD	22 a 30 años
SEXO	FEMENINO
IDIOMAS	ESPAÑOL
EDUCACIÓN	ESTUDIOS SUPERIORES
EXPERENCIA	PREFERENTEMENTE UN AÑO
ACTITUD	POSITIVA DE CRECIMIENTO
APTITUD	CONOCIMEINTO EN ADMINISTRACIÓN.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011


CUADRO N° 61
PERFIL AGENTE FINANCIERO

	
PERFIL DEL PUESTO REQUERIDO	
NOBRE DEL PUESTO	ASISTENTE O AGENTE FINANCIERO
NIVEL	Apoyo
MISIÓN DEL PUESTO	ASISTIR A LA GERENCIA EN LAS ACTIVIDADES FINANCIERAS.
FUNCIONES	Manejo sistema contable
	Codificación de la información contable, egresos, ingresos, facturas, compras.
	Identificación indicadores financieros.
	Registros contables
	Conciliación de cuentas de balance, bancos, cuentas por pagar,
HORARIO	8 HORAS LABORABLES
REQUISITOS	
EDAD	22 a 30 años
SEXO	FEMENINO
IDIOMAS	ESPAÑOL
EDUCACIÓN	ESTUDIOS SUPERIORES EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA
EXPERENCIA	PREFERENTEMENTE UN AÑO
ACTITUD	POSITIVA DE CRECIMIENTO
APTITUD	CONOCIMEINTO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

**CUADRO N° 62
PERFIL OPERADOR DE EQUIPO PESADO**

	
NONBRE DEL PUESTO	OPERADORES DE EQUIPO PESADO
NIVEL	Operativo
MISIÓN DEL PUESTO	EFCTUAR LAS ACTIVIDADES OPERACIONALES DE LA EMPRESA
FUNCIONES	Operar la maquinaria conforme la empresa lo requiera
HORARIO	TIEMPO COMPLETO
REQUISITOS	
EDAD	18 a 40 años
SEXO	MASCULINO
IDIOMAS	ESPAÑOL
EDUCACIÓN	BACHILLER
EXPERENCIA	PREFERENTEMENTE UN AÑO
ACTITUD	POSITIVA DE CRECIMIENTO
APTITUD	CONOCIMIENTO EN OPERAR MAQUINARIA PESADA.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

CUADRO N° 63
AYUDANTE OPERADOR

	
NONBRE DEL PUESTO	AYUDANTES DE OPERADOR
NIVEL	Operativo
MISIÓN DEL PUESTO	ASISTIR EN LAS ACTIVIDADES OPERACIONALES
FUNCIONES	Mantener la maquinaria y equipo en condiciones óptimas para un excelente funcionamiento en la obra.
	Mantener en condiciones óptimas todos los implementos de trabajo asignados a el cumplimiento de sus funciones operativas.
	Mantener los interiores y exteriores de la maquinaria de transporte pesado aseadas.
HORARIO	TIEMPO COMPLETO
REQUISITOS	
EDAD	18 a 40 años
SEXO	MASCULINO
IDIOMAS	ESPAÑOL
EDUCACIÓN	BACHILLER
EXPERENCIA	PREFERENTEMENTE UN AÑO
ACTITUD	POSITIVA DE CRECIMIENTO
APTITUD	CONOCIMEINTO EN MAQUINARIA PESADA.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

**CUADRO N° 64
PERFIL MECÁNICO**

	
NONBRE DEL PUESTO	MECÁNICO
NIVEL	Operativo
MISIÓN DEL PUESTO	MANTENER EN BUEN ESTADO LAS MAQUINARIAS PARA USO OPERATIVO
FUNCIONES	Realizar el mantenimiento preventivo de las maquinarias
	Reparación de toda la maquinaria y el equipo conforme lo requiera la empresa.
HORARIO	TIEMPO COMPLETO
REQUISITOS	
EDAD	18 a 40 años
SEXO	MASCULINO
IDIOMAS	ESPAÑOL
EDUCACIÓN	BACHILLER - MECÁNICO
EXPERENCIA	PREFERENTEMENTE UN AÑO
ACTITUD	POSITIVA DE CRECIMIENTO
APTITUD	CONOCIMEINTO EN MAQUINARIA PESADA.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

CUADRO N° 65
PERFIL AYUDANTE DE MECÁNICA

	
NONBRE DEL PUESTO	AYUDANTE DE MECÁNICA
NIVEL	Operativo
MISIÓN DEL PUESTO	ASISTIR AL MECÁNICO EN LAS ACTIVIDADES DE REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA MAQUINARIA
FUNCIONES	Salvaguardar las herramientas de trabajo
	Colaborar en el proceso de mantenimiento y reparación conforme el mecánico lo requiera
	Mantener en condiciones propicias el área de trabajo
HORARIO	TIEMPO COMPLETO
REQUISITOS	
EDAD	18 a 40 años
SEXO	MASCULINO
IDIOMAS	ESPAÑOL
EDUCACIÓN	BACHILLER
EXPERENCIA	PREFERENTEMENTE UN AÑO
ACTITUD	POSITIVA DE CRECIMIENTO
APTITUD	CONOCIMEINTO EN MAQUINARIA PESADA.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

**CUADRO N° 66
PERFIL SOLDADOR**

	
NONBRE DEL PUESTO	SOLDADOR
NIVEL	Operativo
MISIÓN DEL PUESTO	SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS DE METALMECANICA DE LAS MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS
FUNCIONES	Soldar maquinaria y herramientas de uso operacional conforme La empresa lo requiera
	Mantener en condiciones propicias el área de trabajo
HORARIO	TIEMPO COMPLETO
REQUISITOS	
EDAD	18 a 40 años
SEXO	MASCULINO
IDIOMAS	ESPAÑOL
EDUCACIÓN	BACHILLER
EXPERENCIA	PREFERENTEMENTE UN AÑO
ACTITUD	POSITIVA DE CRECIMIENTO
APTITUD	CONOCIMEINTO UTILIZACIÓN Y APLICACIÓN DE SUELDAS.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011


**CUADRO N° 67
PERFIL CHOFER**

	
NONBRE DEL PUESTO	CHOFER
NIVEL	Operativo
MISIÓN DEL PUESTO	REALIZAR EL PROCESO DE TRANSPORTE CONFORME LA EMPRESA LO REQUIERA
FUNCIONES	Cumplir con el horario establecido para el transporte del personal a la obra en ejecución
	Mantener el vehículo en condiciones propicias para la realización del transporte
HORARIO	TIEMPO COMPLETO
REQUISITOS	
EDAD	18 a 40 años
SEXO	MASCULINO
IDIOMAS	ESPAÑOL
EDUCACIÓN	BACHILLER - LICENCIA DE CONDUCCIÓN
EXPERENCIA	PREFERENTEMENTE UN AÑO
ACTITUD	POSITIVA DE CRECIMIENTO
APTITUD	CONOCIMEINTO RUTAS.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

**CUADRO N° 68
PERFIL GUARDIA**

	
NONBRE DEL PUESTO	GUARDIA
NIVEL	Operativo
MISIÓN DEL PUESTO	EJERCER ACTIVIDADES DE VIGILANCIA Y PROTECCIÓN DENTRO DE LA EMPRESA
FUNCIONES	Ejercer la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en la empresa.
	Efectuar controles de identidad en el acceso o en el interior de la empresa, sin que en ningún caso puedan retener la documentación personal.
HORARIO	TIEMPO COMPLETO
REQUISITOS	
EDAD	18 a 40 años
SEXO	MASCULINO
IDIOMAS	ESPAÑOL
EDUCACIÓN	BACHILLER
EXPERENCIA	PREFERENTEMENTE UN AÑO
ACTITUD	POSITIVA DE CRECIMIENTO
APTITUD	CONOCIMIENTO PROCESO DE VIGILANCIA

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

4.3.3 Dirección

4.3.3.1 Capacitación

Capacitar continuamente a los colaboradores es un aspecto esencial dentro de cualquier organización, puesto que su aplicación permite mejorar la calidad del trabajo, procesos operativos y administrativos etc. Por tal motivo la instrucción de apoyo se realizará en base a parámetros establecidos por la empresa. Seguidamente en el cuadro No.69 se detalla un esquema cronológico propuesto para el programa de capacitación. Ver cuadro No.69

- **Costo generado por capacitación**

Es importante destacar que existen procesos de capacitación fomentados por entidades sin fines de lucro u organizaciones estatales, por cuanto es una forma estratégica de ahorro básicamente para los cursos de tipo general. No obstante se debe establecer un presupuesto estimado para capacitación. Ver Cuadro No.70

4.3.3.2 Motivación e incentivos laborales

El cliente interno por lo general debe sentirse comprometido con la organización, tarea que le compete a los administradores. Para ello es necesario utilizar estrategias específicas, las mismas que se detallan a continuación:

4.3.3.2.1 El empleado del mes (Cada 6 meses)

Una forma de motivar en forma directa al personal de una empresa es reconociendo el esfuerzo y el trabajo realizado, esto se puede llevar a efecto realizando una evaluación de rendimiento para seleccionar al colaborador más comprometido con la organización,

para posteriormente proceder a felicitarlo y otorgarle una bonificación adicional que no represente un gasto significativo para la entidad.

**CUADRO N° 69
CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN**

Cursos a realizarse	Área	Mes	Horas	Colaboradores
Trabajo en equipo y Formación humana	Administrativo - Operativo	Enero del 2012	20	15
Tributación y procesos contables	Administrativo	Mayo del 2012	40	3
Tecnologías (operación y mantenimiento de maquinaria)	Operativo	Septiembre del 2012	40	11

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

**CUADRO N° 70
COSTO POR CAPACITACIÓN**

Cursos a realizarse	Horas	Colaboradores	Costo por persona	Costo Anual
Trabajo en equipo y Formación humana	20	15	\$ 35,00	\$ 525,00
Tributación y procesos contables	40	3	\$ 45,00	\$ 135,00
Tecnologías (operación y mantenimiento de maquinaria)	40	11	\$ 65,00	\$ 715,00
TOTAL				\$ 1.375,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

4.3.3.2.2 Fechas especiales

Generalmente el empleador desconoce las fechas especiales de sus colaboradores (Cumpleaños). Si se trata de que el empleado se sienta parte de la organización se debe primeramente fomentar la confianza armonica entre los miembros de la empresa.

Se pretende crear un espacio informativo en donde se identifique las fechas de cumpleaños de cada colaborador, para en el momento oportuno extender una sincera felicitación tanto de los compañeros de trabajo como del gerente.

De igual forma no puede faltar la reunión y agasajo por epoca navideña, la misma que estrá acargo del gerente o propietario.

4.3.3.2.3 Remuneraciones sin atrasos

Un factor indispensable en lo que a motivación se refiere, es el pago por remuneraciones justas y en los plazos estipulados. Según reglamento interno los colaboradores resibiran el sueldo básico que se cancelara a finales de cada mes, y beneficios de ley.

- **Costo generado por emisión de incentivos**

Se considera a los desembolsos efectuados por las bonificaciones por mejor rendimiento laboral en un periodo de seis meses y las erogaciones resultantes de la adquisición de canastas navideñas para los colaboradores.

**CUADRO N° 71
COSTO INCENTIVOS**

Incentivos	Detalle del desembolso	Costo anual
Empleado del mes (Cada 6 meses)	Bonificación \$ 40	\$ 80,00
Fechas especiales (Navidad)	Canastas navideñas \$ 25	\$ 350,00
TOTAL		\$ 430,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

4.3.3.3 Reuniones periódicas de trabajo (Círculos de calidad)

Los círculos de calidad deben desarrollarse con la finalidad de visualizar factores críticos o favorables del negocio y fomentar la eficacia general de la empresa. Las reuniones se realizarán cada tres meses y tendrán una duración no mayor a 60 minutos.

4.3.4 Control

4.3.4.1 Control de Asistencia

Para garantizar el control del personal en relación al cumplimiento del horario de trabajo es conveniente adquirir un sistema biométrico dactilar, el mismo que registrará la hora de ingreso y salida de los colaboradores.

**CUADRO N° 72
CONTROL PARA PERSONAL**

Detalle	Representación	Especificación
CONTROL BIOMÉTRICO DE HUELLA DACTILAR		Control de empleados no superior a 25 personas

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

El proceso es sencillo, consiste en dirigir la huella personal al sensor de luz púrpura y automáticamente quedará registrada la asistencia del empleado.

- **Costo generado por equipo de control de asistencia**

El equipo de control de asistencia está estructurado por el sistema hardware y un software con una capacidad máxima de registro de 25 personas.

CUADRO N° 73
COSTO DEL EQUIPO DE CONTROL PARA PERSONAL

Detalle	Especificación	Costo total
CONTROL BIOMÉTRICO DE HUELLA DACTILAR	Control de empleados no superior a 25 personas	\$ 432,00
SOFTWARE	Sistema biométrico	\$ 187,00
TOTAL		\$ 619,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

4.3.4.2 Evaluación y control de rendimiento del personal

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee.

A continuación se considerarán los siguientes aspectos:

Calidad de Trabajo: Proporciona documentación adecuada cuando se necesita. Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un resultado. Evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas.

Cantidad de Trabajo: Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las ordenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto. Es importante enfocarse en un calendario de entregas.

Conocimiento del puesto: Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios, conceptos, técnicas, requisitos etc. necesario para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de las tendencias, evolución, mercados innovaciones, nuevas ideas en el campo que pueden mejorar la capacidad para desempeñar el puesto.

El gerente, deberá calificar el grado de cumplimiento que ha tenido su colaborador para cada una de las metas, en términos de indicadores cuantificables.

Este método consiste en evaluar el desempeño de los colaboradores mediante la elección de entre varios grupos de frases descriptivas, de alternativas o tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza solo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. De ahí la denominación "elección forzada". Las frases luego se califican. Por cierto el evaluador generalmente no conoce el peso o el puntaje que se asigna a cada frase; por lo tanto se estima una menor probabilidad de favorecer a terceros.

El método a aplicar será el de escala gráfica como se presenta a continuación:

CUADRO N° 74
FORMATO EVALUACIÓN DEL PERSONAL ESCALA GRÁFICA

1. DATOS GENERALES

1.1 NOMBRE DEL COLABORADOR:

1.2 CARGO:

1.3 DEPENDENCIA:

2. FACTORES DE VALORIZACION Y GRADOS DE CALIFICACION

2.1 La escala de valorización sirve para calificar en forma más objetiva posible los factores determinantes del aspecto laboral y personal de los colaboradores, encaminados a tipificar su rendimiento.

2.2 Los factores y sus respectivos grados que a continuación se indican serán aplicables a los evaluados.

2.3 Trace un círculo alrededor del número que figura en el grado que mejor refleja su aparición de cada factor

MARQUE CON UN CIRCULO EL TOTAL DE PUNTO	GRADOS
90 92 94 96 98 100	A
76 78 80 82 84 86 88	B
60 62 64 66 68 70 72 74	C
42 44 46 48 50 52 54 56 58	D
24 26 28 30 32 34 36 38 40	E

Firma y Cargo del calificador:

Fecha:

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

CUADRO N° 75
TABLA DE CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO ESCALA GRÁFICA

Hoja 1 de 3

FACTORES DE VALORIZACION	G	R	A	D	O	S
	E	D	C	B	A	
<p>CONOCIMIENTO</p> <p>DEL CARGO Considera dominio y familiarización del evaluado con las actividades del cargo que desempeña</p>	4 No posee conocimientos ni habilidades para el desempeño del cargo. Demuestra deseo de aprender	8 Conoce sus obligaciones sin llegar a dominarlos	12 Conoce sus obligaciones satisfactoriamente	16 Conoce bien sus obligaciones y cada día se supera en el mejor desempeño de sus labores	20 Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra condiciones excepcionales para el cargo	
<p>CALIDAD DE TRABAJO Considera la capacidad, minuciosa, pulcritud y dedicación que pone en sus labores</p>	4 Comete errores apreciables con frecuencia y en general su trabajo es insatisfactorio.	8 Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto, debe mejorar calidad de su trabajo	12 Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto, debe mejorar calidad de su trabajo	16 Hace su trabajo con exactitud, pulcritud y minuciosidad	20 Su trabajo es excepcional totalmente bueno y se supera cada vez más	

CUADRO N° 75
TABLA DE CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO ESCALA GRÁFICA

Hoja 2 de 3

RESPONSABILIDAD	4	6	10	14	18
<p>Considera la actualización del colaborador para solucionar en forma oportuna situaciones difíciles</p>	<p>Requiere supervisión permanente debido a sus continuos errores.</p>	<p>Necesita frecuentemente supervisión</p>	<p>Requiere eventual supervisión</p>	<p>Requiere supervisión en casos especiales.</p>	<p>No requiere supervisión</p>
<p>INICIATIVA</p> <p>Considera la habilidad del colaborador para integrarse con otros y ejecutar un trabajo</p>	<p>4</p> <p>Conoce de iniciativa en la relación de su trabajo. Requiere instrucciones detalladas y guía permanente.</p>	<p>6</p> <p>Tiene acciones lentas, con frecuencia hay que guiarle en su trabajo y en resolver problemas</p>	<p>10</p> <p>Ocasionalmente hay que guiarle en su trabajo, algunas veces tiene ideas constructivas</p>	<p>14</p> <p>Resuelve por si solo problemas que se le presenta. Con frecuencia aporta ideas</p>	<p>18</p> <p>Constantemente contribuye con ideas y sugerencias.</p> <p>Resuelve por si mismo problemas que se le presentan</p>

CUADRO N° 75
TABLA DE CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO ESCALA GRÁFICA

Hoja 3 de 3

TRABAJO EN	2	4	8	10	14
EQUIPO Considera la habilidad del colaborador para integrarse con otros y ejecutar un trabajo	No posee condiciones para trabajar en equipo	Le cuesta integrarse en cualquier grupo	Se integra fácilmente en determinados equipos	Se integra plenamente con el equipo en áreas de realizar el trabajo	Se integra fácilmente a cualquier equipo de trabajo
ACTITUD Considera la disposición del colaborador hacia su oficina y su política de trabajo	2 Descontento: Crítica negativamente a su centro de trabajo	4 Indiferente: No muestra ningún interés por su Centro de Trabajo	8 Aceptación: Muestra interés por su Centro de Trabajo	10 Entusiasta: Se preocupa por el prestigio de su centro de trabajo	12 Identificación: Se esfuerza por elevar el prestigio de su Centro de Trabajo

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

4.3.4.3 Proceso estratégico de selección de personal

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El ciclo se inicia en el momento en que se requiere de un colaborador en específico y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Para el proceso de selección de personal se considerará la siguiente puntuación:

CUADRO N° 76
PUNTUACIÓN PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Requerimiento	Puntuación
Documentos requeridos (curriculum vitae)	40 puntos
Prueba de conocimiento	30 puntos
Entrevista	30 puntos
TOTAL	100 puntos

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

El sistema técnico de selección de personal estará matizado por las características particulares de la organización, así como de los recursos disponibles.

- Análisis del puesto (Descripción y Especificación del Puesto)
- Definición del perfil
- Información de la vacante
- Clasificación de CV
- Exámenes
- Selección final

Es importante establecer el proceso de selección de personal mediante diagrama de flujo:

CUADRO N° 77

FLUJOGRAMA PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

ASISTENTE ADMINISTRATIVA	GERENTE	TIEMPO DÍAS
		1
		1
		1
		1
	 	1
	 	1
TOTAL		6 DÍAS LABORABLES

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

4.3.5 Propuesta financiera

4.3.5.1 Plan de cuentas

Para facilitar el reconocimiento de cada una de las cuentas, el plan debe ser necesariamente codificado. Este proceso implica la asignación de una combinación numérica para cada orden de registro dentro del esquema contable. Ver cuadro No. 78

CUADRO N° 78

PLAN DE CUENTAS

Hoja 1 de 4

10	Caja y Bancos	401	Gobierno Central
101	Caja	40101	igv
102	Fondos fijos	40107	Impuesto a la Renta
103	Remesas en tránsito	403	Contribuciones a instituciones públicas
104	Bancos cuentas corrientes	40301001	Empleador
105	Certificados bancarios	40301002	Trabajador
106	Depósitos a plazo	404	AFP
108	Otros depósitos	405	Gobierno(s) local(es)
109	Fondos sujetos a restricción	41	Remunerac. y participACIONES por pagar
12	Clientes	411	Remuneraciones por pagar
121	Facturas por cobrar	412	Vacaciones por pagar
129	Cobranza dudosa	413	Participaciones por pagar
14	Cuentas por cobrar a acc. (o soc.) y pers.	414	Remuneraciones y Participaciones al directorio
141	Préstamos al personal	42	Proveedores
142	Préstamos a accionistas (o socios)	421	Proveedores país
143	Préstamos a directores	423	Letras por pagar
144	Accionistas (o socios) susc. pend. de cancelación	45	Dividendos por pagar
16	Cuentas por cobrar diversas	451	Accionistas domiciliados
161	Préstamos a terceros	46	Cuentas por pagar diversas
162	Reclamaciones a terceros	461	Préstamos de terceros
	1621 Fondo de garantía por cobrar	463	Préstamos de accionistas
163	Intereses por cobrar	466	Intereses por pagar
169	Cobranzas dudosas	467	Depósitos en garantía
24	Materiales de construcción	468	AFP
241	Materiales de construcción	469	Otras cuentas por pagar diversas
	2411 Fierro	47	Beneficios Sociales de Trabajadores
	2412 Cemento	471	Compensación por Tiempo de Servicio
	2413 Bloque	493	Intereses diferidos
	2414 Materiales eléctricos	499	Otras ganancias diferidas
	2415 Materiales para instal. de agua y desagüe	50	Capital
	2416 Materiales de carpintería	501	Capital social
26	Suministros diversos	508	acm - capital
261	Suministros diversos	58	Reservas
	2611 Agregados	581	Reservas para inversiones
	2612 Combustibles	582	Reserva legal
	2613 Lubricantes	588	Otras reservas
	2614 Pinturas	59	Resultados Acumulados
	2615 Repuestos	591	Utilidades no distribuidas
268	Suministros diversos - acm	592	Pérdidas acumuladas
31	Valores	598	ACM - resultados acumulados
311	Acciones	599	Resultado por exposición a la inflación

CUADRO N° 78
PLAN DE CUENTAS PARTE B

Hoja 2 de 4

33	Inmuebles, Maquinaria y Equipo	60	Compras
331	Terrenos	601	Compras país
332	Edificios y otras construcciones	604	Materiales de construcción
333	Maquinaria y equipo	606	Suministros diversos
	3332 Maquinaria pesada	614	Variación de materiales de construcción
	3333 Equipo pesado	616	Variación suministros diversos
	3334 Equipo de ingeniería	62	Gastos de personal
334	Unidades de transporte	621	Sueldos
335	Muebles y enseres	623	Comisiones
336	Equipos de oficina	625	Otras remuneraciones
338	Acm activos fijos	626	Vacaciones
	33808 Activo fijo - acm	627	IESS
34	Intangibles	63	Servicios Prestados por Terceros
341	Patentes	630	Transporte y almacenamiento
342	Marcas	632	Honorarios, comisión y corretaje
348	Intangibles - acm	633	Publicidad
	34808 Intangibles acm	634	Mantenimiento y reparación
38	Cargas diferidas	635	Alquileres
381	Intereses por devengar	636	Electricidad y agua
382	Seguros pagados por adelantado	637	Gastos de representación
383	Alquileres pagados por adelantado	638	Servicios de personal
384	Entregas por rendir cuentas	639	Otros servicios
385	Adelanto de remuneraciones	64	Tributos
388	Acumulación de cargas diferidas	646	Tributos a gobiernos locales
	38808 Acumulación de cargas diferidas	647	Cotización con carácter tributario
389	Otras cargas diferidas	649	Otros tributos
	38901 Cont. servicio mantenimiento	65	Cargas diversas de Gestion
	38902 Agendas	651	Seguros
39	Depreciación y amortización acumulada	653	Suscripciones y cotizaciones
393	Depreciación inmuebles, maquinaria y equipo	654	Repuestos y accesorios
	3931 Depreciación inmuebles	655	Utiles de oficina
	3932 Depreciación maquinaria pesada	656	Fotocopias-planos
	3933 Depreciación equipo pesado	662	Costo neto de enajenación inmuebles, maquinarias
	3934 Depreciación equipo de Ingeniería	663	Costo neto de enajenación
	3940 Depreciación unidades de transporte	664	Impuesto atrasados y/o adición
394	Amortización intangibles	665	Cargas diversas de ejercicios anteriores
	39401 Amortización de intangibles	666	Sanciones administrativas fiscales
	39408 Amortización acm	668	Gastos extraordinarios
398	Acm depreciación acumulada	669	Otras cargas excepcionales
	39808 Acm depreciación activo fijo	67	Cargas financieras
40	Tributos por pagar	671	Intereses por préstamos de terceros

CUADRO N° 79
PLAN DE CUENTAS PARTE C

Hoja 3 de 4

672	Intereses y gastos sobregiros	926	Costos
673	Intereses y obligaciones		92625 Otras remuneraciones
676	Pérdida por diferencia de cambio		92626 Vacaciones
679	Otras cargas financieras		92627 Seguridad y previsión social
68	Provisiones del ejercicio		92629 Otras cargas del personal
681	Depreciación inmueble, maquinaria y equipo		92630 Transporte y almacenamiento
	6810 Depreciación unidades de transporte		92631 Correos y telecomunicaciones
	6811 Depreciación de Inmuebles		92632 Honorarios y comisiones
	6812 Depreciación maquinaria pesada		92633 Análisis de laboratorio (suelos)
	6813 Depreciación equipo pesado		92634 Mantenimiento y reparación
	6814 Depreciación Equipo de ingeniería		92635 Alquileres
682	Amortización intangibles		92636 Electricidad y agua
683	Fluctuación de valores		92637 Gastos de representación
684	Cuentas de cobranza dudosa		92638 Servicios de personal
685	Desvalorización de existencias		92639 Otros servicios
686	Compensación por Tiempo de Servicios		926391 Copia de planos
689	Otras provisiones del ejercicio		926392 Fotocopias
69	Costo de ventas		92646 Tributos a gobiernos locales
691	Contratos de construcción		92647 Cotización con carácter tributario
692	Edificios		92649 Otros tributos
70	Ventas		92651 Seguros
707	Obras por contrato		92654 Repuestos y accesorios
75	Ingresos diversos		92655 Utiles de oficina
751	Exp. de servicios en beneficio de personal		92682 Amortización de intangibles
753	Regalías		92686 Compensación por Tiempo de Servicios
755	Alquileres diversos		928103 Depreciación maquinaria y equipo
	7551 Alquiler de maquinaria		928104 Depreciación unidades de transporte
	7552 Alquiler de equipo pesado		928105 Depreciación muebles y enseres
	7553 Alquiler de equipo de ingeniería	94	Gastos administrativos
	7554 Alquiler de equipo de transporte	946	Gastos
756	Recuperación de impuestos		94621 Sueldos
759	Otros ingresos diversos		94623 Comisiones
77	Ingresos financieros		94625 Otras remuneraciones
771	Intereses sobre préstamos otorgados		94626 Vacaciones
772	Intereses sobre cuentas por cobrar mercantil		94627 IESS
773	Intereses percibidos sobre bonos y otro		94628 Remuneración al directorio
774	Intereses sobre depositos		94629 Otras cargas de personal
775	Descuentos obtenidos por pronto pago		94630 Transporte y almacenamiento
776	Ganancia por diferencia de cambio		94631 Correos y telecomunicaciones
777	Dividendos recibidos		94632 Honorarios y comisión
779	Otros ingresos financieros		94633 Publicidad
79	Cargas Imputadas a cuentas de costos		94634 Mantenimiento y reparación

CUADRO N° 79
PLAN DE CUENTAS PARTE D

Hoja 4 de 4

79 Cargas imputadas a cuentas de costos	7907 Mantenimiento y reparación
791 Cargas imputadas a ctas. de costos de construcc.	94635 Alquileres
794 Gastos de administración	94636 Electricidad y agua
795 Gastos de ventas	94637 Gastos de representación
797 Gastos financieros	94638 Servicios de personal
80 Margen comercial	94639 Otros servicios
800 Margen comercial	94645 Impuesto al patrimonio empresarial
81 Producción del ejercicio	94646 Tributos a gobiernos locales
811 Producción del ejercicio	94647 Cotización carácter tributario - IES
82 Valor agregado	94649 Otros tributos
820 Valor agregado	94651 Seguros
83 Exced. (o insuficiencia) bruto de explot.	94653 Suscripciones y cotizaciones
830 Excedente (o insuficiencia) bruto de explotación	94654 Repuestos y accesorios
84 Resultado de explotación	94655 Utiles de oficina
840 Resultado de explotación	94656 Fotocopias-plano
85 Resultados antes de participación e impuesto	94659 Otras cargas diversas
850 Resultado antes de participación e impuesto	94671 Intereses por préstamo de terceros
86 Distribucion legal de la renta	94672 Intereses y gastos de sobregiro
861 Participación de trabajadores	94676 Pérdida por diferencia de cambio
88 Impuesto a la Renta	94679 Otras cargas financieras
880 Impuesto a la Renta	94681 Depreciación, inmueble, maquinaria y equipo
89 Resultado del ejercicio	94682 Amortización intangibles
890 Resultado del ejercicio	94683 Fluctuacion de valores
898 Rei del ejercicio	94684 Cuentas de cobranza dudosas
91 Costo de construcción	94685 Desvalorización de existencias
910201 Cemento	94689 Otras provisiones del ejercicio
910202 Acero	95 Gastos de ventas
910203 Bloque	953001 Movilidad local, peaje, estación
910205 Agregados	953002 Pasajes nacionales
910217 Asfalto	953201 Partes, mantenimiento y otras com.
910206 Pisos	953205 Comisiones, carta fianza
910207 Tuberías	953801 Servicio de vigilancia
910208 Inst. Sanitarios, agua	955101 Seguros
910213 Pinturas y afines	97 Gastos financieros
910211 Carpintería	971 Intereses por prestamos de terceros
910212 Instalaciones eléctricas	972 Intereses y gastos de sobregiros
910909 Transportes de materiales directos	973 Intereses y gastos por bonos
92 COSTOS Y GASTOS DE PERSONAL	974 Gastos bancarios
922 Salarios	975 Descuentos concedidos por pronto pago
922111 Remuneraciones al personal técnico profes.	976 Pérdidas por diferencia de cambio
922211 Salarios	97673 Intereses y otras obligaciones

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

4.3.5.2 Software para Proceso contable

Es conveniente implementar un sistema informático para ejecutar las actividades contables dentro de la empresa.

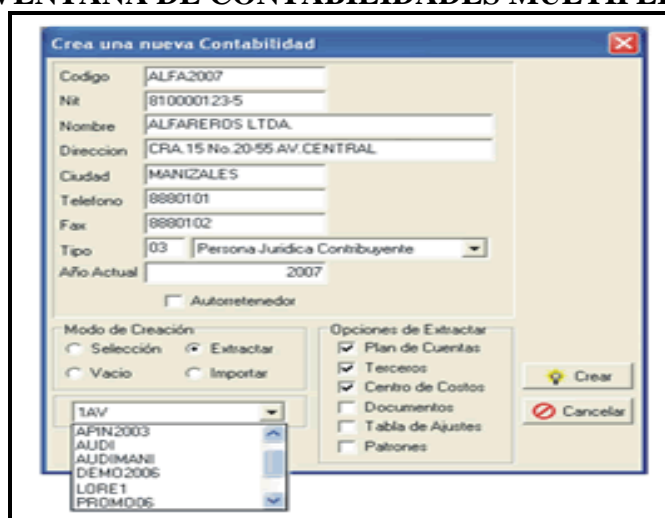
El programa recomendado es APOLO PROFESIONAL, puesto que además de ser un software contable, es también tributario y financiero, tecnificado y nativo de Windows. Su importancia radica en convertir los procesos manuales en automáticos y complementar la función del contador, para involucrarlo como parte activa en la toma de decisiones de la organización.

A continuación se detallan las generalidades del programa y sus ventanas de aplicación:

- **Ejecución de contabilidades múltiples**

Se puede crear un ilimitado número de contabilidades en diversas formas de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

FOTOGRAFÍA N° 3 VENTANA DE CONTABILIDADES MULTIPLES

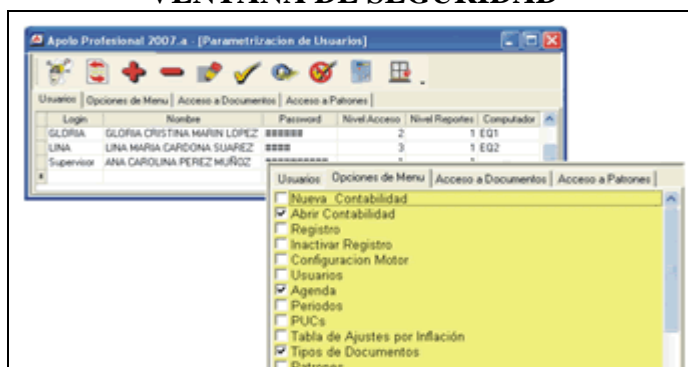


Fuente: APOLO PROFESIONAL
Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

- **Configuración de niveles de seguridad**

El sistema representa un medio de control ante operadores no autorizados, además dispone de restricción de acceso para cada contabilidad desarrollada.

FOTOGRAFÍA N° 4 VENTANA DE SEGURIDAD

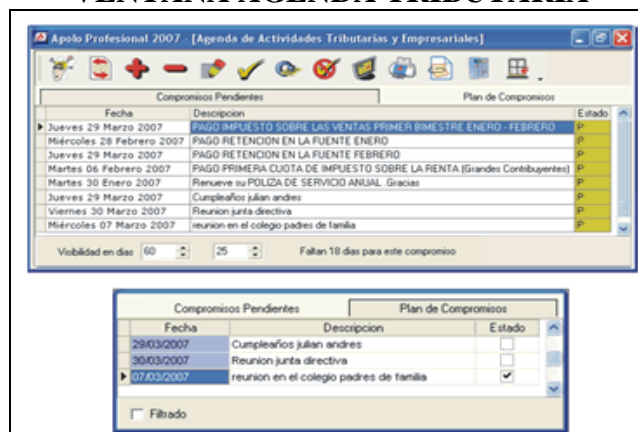


Fuente: APOLO PROFESIONAL
Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

- **Agenda tributaria y empresarial**

Reconoce al usuario todos sus compromisos tributarios, empresariales, respecto a cada usuario que haga uso del sistema.

FOTOGRAFÍA N° 5 VENTANA AGENDA TRIBUTARIA



Fuente: APOLO PROFESIONAL
Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

- **Multiperíodos**

Se puede trabajar en múltiples periodos contables, aumentando la capacidad operativa y de almacenamiento, ofrece la posibilidad de bloquear y desbloquear periodos después de haber realizada la digitación pertinente.

FOTOGRAFÍA N° 6
VENTANA MULTIPERIODOS



Periodo	Descripcion	IPC	Bloqueado
19	Julio de 2007	.24	<input type="checkbox"/>
20	Agosto de 2007	.3	<input type="checkbox"/>
21	Septiembre de 2007	.4	<input checked="" type="checkbox"/>
22	Octubre de 2007	.9	<input checked="" type="checkbox"/>
23	Noviembre de 2007	1	<input checked="" type="checkbox"/>
24	Diciembre de 2007	1.1	<input checked="" type="checkbox"/>
25	Enero de 2008	1.3	<input checked="" type="checkbox"/>
26	Febrero de 2008	-1.5	<input checked="" type="checkbox"/>
27	Marzo de 2008	-.2	<input checked="" type="checkbox"/>
28	Abril de 2008	-.5	<input type="checkbox"/>
29	Mayo de 2008	.65	<input checked="" type="checkbox"/>
30	Junio de 2008	.87	<input type="checkbox"/>
31	Julio de 2008	.98	<input type="checkbox"/>
32	Agosto de 2008		<input type="checkbox"/>
33	Septiembre de 2008		<input type="checkbox"/>

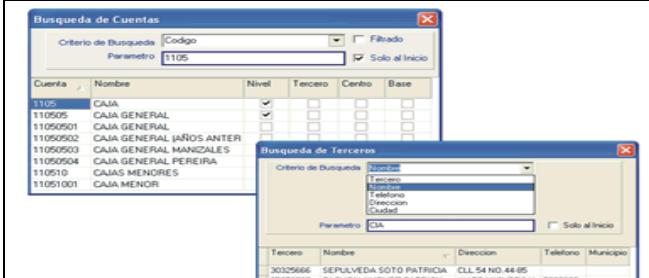
Fuente: APOLO PROFESIONAL

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

- **Motor de búsqueda**

Se pueden activar búsquedas rápidas y útiles para que el usuario no requiera memorizar nombres y códigos.

FOTOGRAFÍA N° 7
MOTOR DE BUSQUEDA



Cuenta	Nombre	Nivel	Tercero	Centro	Base
1105	CAJA		<input checked="" type="checkbox"/>		
110505	CAJA GENERAL		<input type="checkbox"/>		
11050501	CAJA GENERAL		<input type="checkbox"/>		
11050502	CAJA GENERAL JAIROS ANTER		<input type="checkbox"/>		
11050503	CAJA GENERAL MANIZALES		<input type="checkbox"/>		
11050504	CAJA GENERAL PEREIRA		<input type="checkbox"/>		
110510	CAJAS MENORES		<input type="checkbox"/>		
11051001	CAJA MENOR		<input type="checkbox"/>		

Tercero	Nombre	Direccion	Telefono	Municipio
30325666	SEPLUVEDA SOTO PATRICIA	CLL 54 NO. 44 85		
20000000	PACHON JOSE NEZ PATRICIA	AV TRANSVERSAL	8000000	

Fuente: APOLO PROFESIONAL

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

- **Activos fijos con ajustes automáticos**

Permite crear una ficha histórica por cada activo fijo, determinar ajustes por inflación, amortización y depreciación.

FOTOGRAFÍA N° 8 VENTANA ACTIVOS FIJOS

The screenshot shows a window titled 'Activos Fijos' with a menu bar (Ficha, Lista, Saldos) and a data entry form. The form contains the following fields:

Tercero	VEH101
Tipo de Activo	FUJO
Nombre	CAMIONETA LUV 2600
Cuenta	15400501
Centro de Costo	
Proveedor	810000598-0
Fecha	30/06/2004
Costo Historico	10000000
Observaciones	
Vida Util	60
Depreciación Acumulada	15923501
Gastos por Depreciación	52603501

Below the form are several dropdown menus for selecting account types and providers:

- Autos, camionetas y camperos (Cuenta)
- Flota y equipo de transporte (Depreciación Acumulada)
- Flota y equipo de transporte (Gastos por Depreciación)
- (Empty) (Centro de Costos)
- AGUAS DE MAIZALES (Proveedor)

Fuente: APOLO PROFESIONAL
Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

- **Contabilización automática**

Mediante la creación de un patrón que represente la codificación de un documento el usuario puede simplificar el máximo de proceso de digitación.

FOTOGRAFÍA N° 9 CONTABILIZACIÓN AUTOMÁTICA

The screenshot shows a window titled 'Patrones de Contabilización automática' with a table of patterns and a detailed view of a selected pattern.

Patron	Documento	Nombre Patron	Nombre Valor 1	Nombre Valor 2	Nombre Valor 3	Nombre Valor 4	Nombre Valor 5
01	FV	FACTURA DE VENTA CREDITO	E-DENTO	GRAVADO 16%	GRAVADO 16%		
02	FC	FACTURA DE COMPRA CREDITO RETENCIONES	E-DENTO	GRAVADO 16%	GRAVADO 16%		
03	FV	FACTURA DE VENTA CREDITO RETENCION	E-DENTO	GRAVADO 16%	GRAVADO 16%		
04	RC	RECIBO DE CAJA	CAJA	RETENCION FUENTE	RETENA	DESCUENTO	

The detailed view shows the following data:

Variable	Signo	Cuenta	Centro	Transacción	Retención	Macro para Debitos o Creditos	Macro para la Base	Detalle
20101	C	4170201	N	N	N	VALGR1		E-DENTOS
GRAV16	C	4170401	N	N	N	VALGR2		GRAVADO 16%
GRAV16	C	4170501	N	N	N	VALGR3		GRAVADO 16%
IVA16	C	2400101	VENTA	116	ROUNDVALGR2*PORCENTAJE/100	VALGR2		IVA 16%
IVA16	C	2400102	VENTA	116	ROUNDVALGR3*PORCENTAJE/100	VALGR3		IVA 16%
ICIC	C							

Below the table is a 'Historico' section with the following data:

Fecha	Centro	Prelio	Numero	Tercero	E-DENTO	GRAVADO 16%	GRAVADO 16%
07/03/2007	01	--	33	800626829-7	150,000.00	100,000.00	
07/03/2007	01	--	34	119568074	15,000.00		
07/03/2007	02	--	35	24563985	25,000.00	65,000.00	
07/03/2007	02	--	36	10236598	560,000.00	450,000.00	
07/03/2007	03	--	37	24563674	358,500.00	258,630.00	

Fuente: APOLO PROFESIONAL
Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

- **Conciliación bancaria**

Permite comparar y verificar las cifras registradas en cada cuenta bancaria contra el extracto mensual.

FOTOGRAFÍA N° 10 VENTANA DE CONCILIACIÓN BANCARIA

Fecha	Documento	Detalle	Debito	Credito	Conciliado
31/12/2005	AP_1	SALDO INICIAL	\$ 20.000.000,00	\$ 0,00	S
10/01/2006	CE_1	PAGO FRA.5122	\$ 0,00	\$ 854.250,00	N
10/01/2006	CE_2	PAGO FRA.65632	\$ 0,00	\$ 1.000.000,00	N
15/01/2006	FC_8966	COMPRIAS SEGURO CONTRA	\$ 0,00	\$ 960.000,00	S
25/01/2006	CE_3	PAGO FRA.563	\$ 0,00	\$ 499.200,00	N
25/01/2006	CE_4	PAGO FRA.93232	\$ 0,00	\$ 600.000,00	N

Fuente: APOLO PROFESIONAL

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

- **Declaraciones tributarias**

Permite elaborar declaraciones en forma mensual o trimestral del IVA e impuesto a la renta.

FOTOGRAFÍA N° 11 VENTANA DECLARACIÓN TRIBUTARIA

Region	Valor Contable	Valor Fiscal	Valor Declaración	Nombre	Codigo
R054		12.804.000		TOTAL COS FDS (Suma casillas 52 + 53)	54
R057	221.726.153	221.726.153	221.726.000	Deducción inversiones en activos fijos	57
R058			0	Pérdida por exposición a la inflación	58
R059			0	Otras deducciones	59
R060	-345.394.551	-345.394.551	221.726.000	TOTAL DEDUCCIONES (Suma casillas 55 a 58)	60
R061			0	RENTA LIQUIDA ORDINARIA (Si casilla 51-54-60 mayor que 0, escriba el resultado)	61
R062	579.819.331	1.579.819.331	579.819.000	Rentas Gravables	62
R063	-1.805.772	-1.805.772	579.819.000	RENTA LIQUIDA DEL EJERCICIO (Suma casillas 61 + 62)	63
R064	329.437	-329.437	496.892.000	O PERDIDA LIQUIDA (si casillas 54 + 60 - 51 mayor que cero, escriba el resultado)	64
R065			0	Compensaciones	65
R066			579.819.000	RENTA LIQUIDA (Casillas 63-65)	66
R067	250.000	1	250.000	Renta presuntiva	67
R068			0	Rentas exentas	68

Fuente: APOLO PROFESIONAL

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

- **Auditoria contable**

Por medio de esta bondad el usuario puede realizar en cualquier momento auditoria de todas las transacciones contables.

FOTOGRAFÍA N° 12 VENTANA AUDITORIA CONTABLE

Tipo	Prefijo	Numero	Fecha	Periodo	Debitos	Creditos
FV	-	2	02/01/2006	1	670,000.00	670,000.00
FV	-	14	22/01/2006	1	2,900,000.00	2,900,000.00
FV	-	23	25/02/2006	2	1,740,000.00	1,740,000.00

Cuenta	Tercero	Centro	Detalle	Debito	Credito	Base
13050501	30325666		VENTA MERCANCIA	843,750.00	0.00	0.00
13551501	30325666		VENTA MERCANCIA	26,250.00	0.00	750,000.00
24080101	30325666		VENTA MERCANCIA	0.00	120,000.00	-750,000.00
41352201	30325666		VENTA MERCANCIA	0.00	750,000.00	0.00

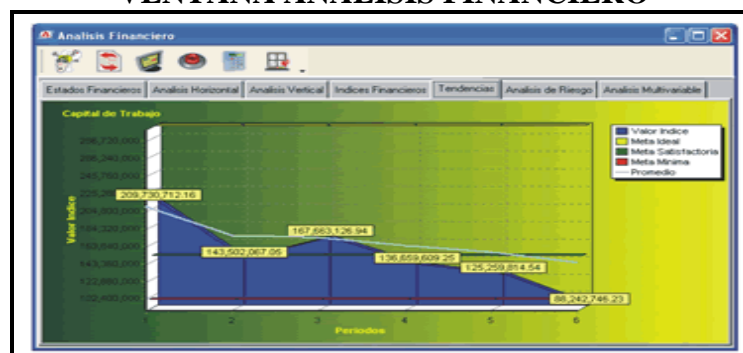
Cuenta	Nombre	NoReg	Debito	Credito
24080102	IVA GENERADO EN VENTAS 10%	3	0.00	20,489.00
41359501	Ingresos ventas otros productos 10%	3	0.00	204,890.00
24080101	Iva generado en ventas 16%	30	0.00	5,704,619.00
41352201	Ingresos ventas productos agropecuario	30	0.00	34,843,587.00
13050501	Cuentas por cobrar	21	26,396,395.00	0.00

Fuente: APOLO PROFESIONAL
Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

- **Análisis financiero**

Permite realizar un minucioso estudio financiero e incluso llegar a predecir tiempo de quiebra o generación de perdidas.

FOTOGRAFÍA N° 13 VENTANA ANÁLISIS FINANCIERO

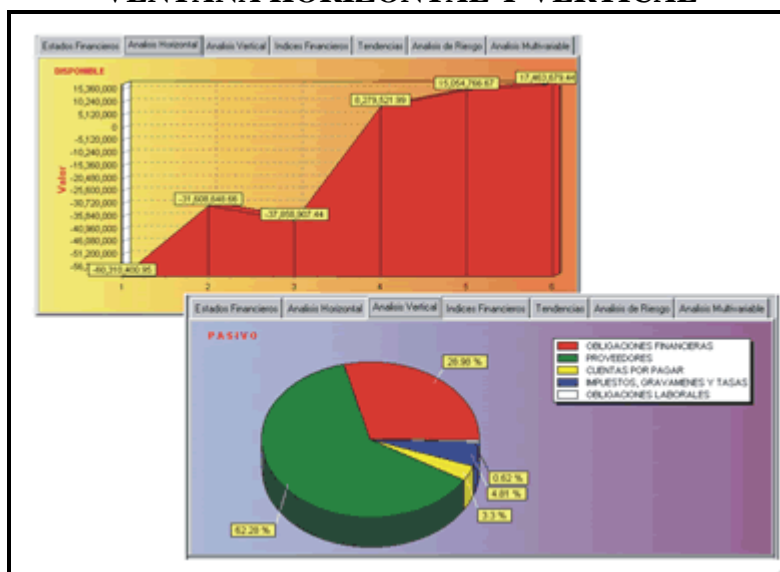


Fuente: APOLO PROFESIONAL
Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

▪ **Análisis horizontal y vertical**

De una manera grafica el usuario puede analizar fácilmente la información contable, desde el saldo histórico de una cuenta, hasta su participación en los niveles superiores según la estructura de su plan de cuentas.


**FOTOGRAFÍA N° 14
VENTANA HORIZONTAL Y VERTICAL**



Fuente: APOLO PROFESIONAL
Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

▪ **Costo generado por adquisición del software**

**CUADRO N° 80
COSTO ADQUISICIÓN DE SOFTWARE CONTABLE**

Detalle	Especificación	Costo total
	<ul style="list-style-type: none"> • Instalación inmediata del Sistema. • Asesoría, implementación y capacitación con datos reales de la empresa, 20 horas base, Actualizaciones al Software y Soporte Técnico Gratuito durante los 6 primeros meses. • Soporte Técnico presencial, telefónica o vía Internet. • Migración inicial de datos desde sistemas informáticos o excel • Personalización de formatos de impresión • Parametrización de definiciones contables de acuerdo a las necesidades de las empresas • Garantía y Actualizaciones por Internet • CD-ROM Instalación y curso de uso Interactivo (Video CD Multimedia) 	\$ 4.836,45

Fuente: APOLO PROFESIONAL (www.apolosoft.com)
Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

4.3.5.3 Aplicación de indicadores y análisis de rendimiento financiero

Los indicadores que se emplearán surgen de la necesidad de medir, cuantificar, evaluar la capacidad que tienen la empresa respecto a su posición financiera.

Es importante destacar que el programa contable propuesto anteriormente suplente la necesidad de realizar e interpretar manualmente a los indicadores financieros, no obstante es conveniente establecer cuales son los parámetros de medición mas utilizados y de mayor relevancia.

CUADRO N° 81
INDICADORES FINANCIEROS

LIQUIDEZ	Liquidez Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente
SOLVENCIA	Endeudamiento del Activo	Pasivo Total / Activo Total
	Endeudamiento Patrimonial	Pasivo Total / Patrimonio
GESTIÓN	Rotación de Cartera	Ventas / Cuentas por Cobrar
	Rotación de Activo Fijo	Ventas / Activo Fijo
	Impacto de la Carga Financiera	Gastos Financieros / Ventas
RENTABILIDAD	Margen Operacional	Utilidad Operacional / Ventas
	Rentabilidad Neta de Ventas	Utilidad Neta / Ventas
	Rentabilidad Operacional del Patrimonio	(Utilidad Operacional / Patrimonio)

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

Es importante realizar un análisis exhaustivo del rendimiento financiero en cada periodo, para lo cual se debe estipular los instrumentos contables en forma horizontal, realizar la comparación pertinente y tomar decisiones oportunas frente a los resultados.

- **Forma de evaluar el rendimiento financiero**

Seguidamente se detalla la forma básica de aplicación de indicadores financieros para los estados horizontales y su análisis pertinente:

CUADRO N° 82
ESTADO DE RESULTADOS HORIZONTAL 2008 - 2009 - 2010

CONSTRUCTORA "AFLOCON CIA. LTDA."
ESTADO DE RESULTADOS HORIZONTAL

DETALLE	PERIODO		
	2008	2009	2010
INGRESOS	201.588,47	861.087,11	290.016,67
INGRESOS OPERACIONALES	201.588,47	861.087,11	290.016,67
VENTAS GRAVADAS	34.080,72	2.040,00	235.416,67
VENTAS EXENTAS	167.507,75	859.047,11	54.600,00
EGRESOS	194.291,87	838.468,64	272.982,28
COSTOS			
COSTOS DIRECTOS	113.070,28	554.034,52	113.486,55
MATERIAL DE CONSTRUCCION	67.151,50	322.188,34	41.392,52
MANT. MAQUINARIA	9.005,19	44.013,94	3.212,19
MANT. VEHICULOS		12.687,99	4.339,14
LUBRICANTES	2.802,70	2.695,23	
COMBUSTIBLE	29.477,43	62.007,75	31.666,44
TRANSPORTE	4.633,46	36.840,00	32.876,26
MANO DE OBRA		73.601,27	
GASTOS DE ADMINISTRACION	80.914,39	281.002,60	155.714,41
SUELDOS Y SALARIOS	22.899,13	31.981,46	33.699,81
MOV. Y TRANSPORTE		17.690,00	4.092,00
BENEFICIOS SOCIALES	3.630,21	5.015,91	6.060,00
APORTE IESS	2.782,24	3.885,75	4.094,53
FONDOS DE RESERVA	1.676,30	2.122,06	421,14
ALIMENTACION		2.468,91	4.137,61
SUMINISTROS OFICINA	490,08	412,95	861,50
MANT. LIMPIEZA OF.		155,96	
MANT. EQ. DE COMPUTO		20,55	577,68
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	231,88	172,50	421,86
CORREO Y ENCOMIENDAS	35,33	21,84	
HONORARIOS PROFESIONALES	800,00	1.625,00	2.100,00
NOTARIOS Y REGISTRADORES	416,62	863,69	
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	28,36	1.691,32	
SERVICIOS BASICOS	946,51	3.532,93	430,46
GTO TELF. CELULAR	1.612,51	2.599,78	1.417,80
SEGURIDAD GUARDIANÍA	177,87	196,45	74,12
SEGUROS CONTRATADOS		23.194,27	12.369,22
GTO DE GESTION	110,84	6.313,20	
GTO DE VIAJE	32,33	9.626,40	
FARMACIA	180,16	22,85	144,56
DEP. ACTIVOS FIJOS	43.459,65	67.439,92	82.935,99
OTROS BIENES		15.356,00	1.719,45
OTROS SERVICIOS	1.318,99	84.592,90	156,68
GASTO INTERNET	85,38		
GTO FINANCIEROS	307,20	3.431,52	3.781,32
GTO BANCARIOS	307,20	3.431,52	3.781,32
UTILIDAD PRESENTE EJERCICIO	7.296,60	22.618,47	17.034,39

Fuente: AFLOCON

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

CUADRO N° 83
BALANCE GENERAL HORIZONTAL 2008 - 2009 - 2010

CONSTRUCTORA "AFLOCON CIA. LTDA."
BALANCE HORIZONTAL

DETALLE	PERIODO		
	2008	2009	2010
ACTIVO CORRIENTE	29.107,26	27.139,79	203.877,49
CAJA BANCOS	4.257,82	2.930,35	41.252,94
CAJA GENERAL	218,50	102,46	305,15
BANCO DEL AUSTRO	1.874,62	94,62	37.609,51
BANCO DEL PICHINCHA	2.164,70	2.733,27	3.338,28
EXIGIBLE	8.152,75	5.785,63	137.547,21
CTAS x COBRAR CLIENTES	8.152,75	5.785,63	73.012,00
PAGOS ANTICIPADOS	16.696,69	18.423,81	
CREDITO IVA	13.965,72	6.176,25	52.089,75
CREDITO FISCAL RENTA		1.204,94	12.445,46
ANTICIPO RETENCIONES	2.730,97	11.042,62	
INV. HERRAMIENTAS			25.077,34
ACTIVO FLIO	389.072,59	502.032,67	475.635,32
BIENES DEPRECIABLES	674.073,83	854.473,83	870.572,11
EDIFICIO	12.500,00	12.500,00	12.500,00
MAQUINARIA	611.727,37	778.727,37	778.727,37
EQUIPO DE OFICINA	1.265,00	1.265,00	1.265,00
MUEBLES Y ENSERES	1.959,74	1.959,74	1.959,74
VEHICULOS	43.475,72	55.975,72	72.074,00
EQ. DE COMPUTO	2.346,00	3.246,00	3.246,00
SOFTWARE CONTABLE	800,00	800,00	800,00
DEPRE. ACUM. EDIFICIO	-5.167,50	-5.761,25	-6.355,00
DEPRE. ACUM. MAQUINARIA	-231.092,41	-290.377,87	-360.463,33
DEPRE. ACUM. MUEBLES Y EN.	-939,03	-1.115,41	-1.115,41
DEPRE. ACUM. EQ. DE OFICINA	-606,35	-720,20	-720,20
DEPRE. ACUM. VEHICULOS	-45.096,08	-52.052,20	-23.143,68
DEPRE. ACUM. EQ. DE COMPUTO	-2.099,87	-2.414,23	-3.139,17
DEPRECIACION ACUMULADA	-285.001,24	-352.441,16	-394.936,79
TOTAL ACTIVOS	418.179,85	529.172,46	679.512,81
PASIVOS	215.510,45	29.007,84	187.193,80
PASIVO CORRIENTE	22.462,59	9.275,84	22.557,09
PROVEEDORES	18.565,60	625,87	9.256,50
VARIOS PROVEEDORES	14.465,60	625,87	9.256,50
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	4.100,00		
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	285,86	1.601,04	1.884,04
ADMINISTRACION TRIBUTARIA	285,86	1.601,04	1.884,04
OBLIGACIONES PATRONALES	3.611,13	7.048,93	11.416,55
APORTE IND. IEISS	191,13	262,01	564,49
APORTE PAT. IEISS	248,36	340,47	733,53
PARTICIPACION TRABAJADORES	1.094,49	3.392,77	5.947,93
PRESTAMO EMPLEADOS IEISS	33,01	251,47	502,94
SUELDOS Y SALARIOS POR PAGAR	2.044,14	2.802,21	3.667,67
PASIVO LARGO PLAZO	193.047,86	19.732,00	164.636,71
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	193.047,86	19.732,00	164.636,71
PRESTAMO ACCIONISTA SR. FLORES	180.500,00	19.732,00	151.028,00
PRESTAMO VEHICULO	12.547,86		13.608,71
PATRIMONIO	202.669,39	500.164,63	492.319,01
CAPITAL SOCIAL	1.828,24	21.825,00	21.825,00
APORTES FUTURA CAPITALIZACION	20.000,00	250.000,00	250.000,00
RESERVA LEGAL	3.007,85	3.007,85	3.007,85
RESERVA DE CAPITAL	90.500,50	115.380,51	90.500,50
UTILIDAD EJERCICIO ANTERIOR	80.036,20	87.332,80	109.951,27
UTILIDAD PRESENTE EJERCICIO	7.296,60	22.618,47	17.034,39
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	418.179,84	529.172,47	679.512,81

Fuente: AFLOCON

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

Se procede a aplicar los indicadores financieros antes mencionados, para cada uno de los periodos, para posteriormente establecer un análisis comparativo y obtener un panorama claro de la rentabilidad de la empresa por ciclos de operación.

CUADRO N° 84
APLICACIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS PARA EL AÑO 2008

ANÁLISIS 2008				
LIQUIDEZ	Liquidez Corriente =	Activo corriente	29.107,26	
		Pasivo corriente	22.462,59	
			= 1,30	
SOLVENCIA	Endeudamiento del Activo =	Pasivo total	215.510,45	
		Activo total	418.179,85	
				= 51,54%
	Endeudamiento Patrimonial =	Pasivo total	215.510,45	
Patrimonio		202.669,39		
			= 106,34%	
GESTIÓN FINANCIERA	Rotación de cartera =	Ventas	201.588,47	
		Cuentas por cobrar	8.152,75	
				= 24,73
	Rotación de Activo fijo =	Ventas	201.588,47	
		Activo fijo	389.072,59	
				= 0,52
Impacto de la Carga Financiera =	Costos financieros	307,20		
	Ventas	201.588,47		
			= 0,15%	
RENTABILIDAD	Margen Operacional =	Utilidad operacional	88.518,19	
		Ventas	201.588,47	
				= 43,91%
	Rentabilidad Neta de Ventas =	Utilidad neta	7.296,60	
		Ventas	201.588,47	
				= 3,62%
Rentabilidad Op. del Patrimonio =	Utilidad operacional	88.518,19		
	Patrimonio	202.669,39		
			= 43,68%	

Fuente: AFLOCON

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

CUADRO N° 85
APLICACIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS PARA EL AÑO 2009

ANÁLISIS 2009				
LIQUIDEZ	Liquidez Corriente =	Activo corriente	27.139,79	
		Pasivo corriente	9.275,84	
			= 2,93	
SOLVENCIA	Endeudamiento del Activo =	Pasivo total	29.007,84	
		Activo total	529.172,46	
				= 5,48%
	Endeudamiento Patrimonial =	Pasivo total	29.007,84	
Patrimonio		500.164,63		
			= 5,80%	
GESTIÓN FINANCIERA	Rotación de cartera =	Ventas	861.087,11	
		Cuentas por cobrar	5.785,63	
				= 148,83
	Rotación de Activo fijo =	Ventas	861.087,11	
		Activo fijo	502.032,67	
				= 1,72
Impacto de la Carga Financiera =	Gastos financieros	3.431,52		
	Ventas	861.087,11		
			= 0,40%	
RENTABILIDAD	Margen Operacional =	Utilidad operacional	307.052,59	
		Ventas	861.087,11	
				= 35,66%
	Rentabilidad Neta de Ventas =	Utilidad neta	22.618,47	
		Ventas	861.087,11	
				= 2,63%
Rentabilidad Op. del Patrimonio =	Utilidad operacional	307.052,59		
	Patrimonio	500.164,63		
			= 61,39%	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

CUADRO N° 86
APLICACIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS PARA EL AÑO 2010

ANÁLISIS 2010				
LIQUIDEZ	Liquidez Corriente =	Activo corriente	203.877,49	
		Pasivo corriente	22.557,09	
			= 9,04	
SOLVENCIA	Endeudamiento del Activo =	Pasivo total	187.193,80	
		Activo total	679.512,81	
				= 27,55%
	Endeudamiento Patrimonial =	Pasivo total	187.193,80	
Patrimonio		492.319,01		
			= 38,02%	
GESTIÓN FINANCIERA	Rotación de cartera =	Ventas	290.016,67	
		Cuentas por cobrar	73.012,00	
				= 3,97
	Rotación de Activo fijo =	Ventas	290.016,67	
		Activo fijo	475.635,32	
				= 0,61
Impacto de la Carga Financiera =	Gastos financieros	3.781,32		
	Ventas	290.016,67		
			= 1,30%	
RENTABILIDAD	Margen Operacional =	Utilidad operacional	176.530,12	
		Ventas	290.016,67	
				= 60,87%
	Rentabilidad Neta de Ventas =	Utilidad neta	17.034,39	
		Ventas	290.016,67	
				= 5,87%
Rentabilidad Op. del Patrimonio =	Utilidad operacional	176.530,12		
	Patrimonio	492.319,01		
			= 35,86%	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

CUADRO N° 87
ANÁLISIS FINANCIERO COMPARATIVO DE LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS (2008 - 2009 – 2010)

INDICADORES		2008	2009	2010	ANÁLISIS
LIQUIDEZ	Liquidez Corriente =	1,30	2,93	9,04	En el año 2010 la empresa obtuvo mayores posibilidades de devengar los pagos a corto plazo
SOLVENCIA	Endeudamiento del Activo =	51,54%	5,48%	27,55%	El endeudamiento fue superior en el año 2008 en relación al 2009 Y 2010
	Endeudamiento Patrimonial =	106,34%	5,48%	38,02%	Esta razón mide la de dependencia entre propietarios y acreedores, de igual manera se visualiza mayor compromiso con terceros
GESTIÓN FINANCIERA	Rotación de cartera =	24,73	148,83	3,97	Se observa una deficiente rotación de cartera en relación al año 2009
	Rotación de Activo fijo =	0,52	1,72	0,61	De igual forma los activos para el año 2010 no fueron bien optimizados.
	Impacto de la Carga Financiera =	0,15%	0,40%	1,30%	En el año 2008 Y 2009 existió menor carga financiera
RENTABILIDAD	Margen Operacional =	43,91%	35,66%	60,87%	El negocio se muestra lucrativo, por cuanto el incremento del margen operacional para el año 2010 es beneficioso.
	Rentabilidad Neta de Ventas =	3,62%	2,63%	5,87%	La rentabilidad sobre ventas se incremento notablemente en relación a los 2 últimos años.
	Rentabilidad Op. del Patrimonio =	43,68%	61,39%	35,86%	Identifica la rentabilidad que le ofrece a los accionistas el capital invertido, en el año 2010 existió una disminución de dicho rédito , aunque los parámetros son aceptables.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

En los últimos años se puede evidenciar un crecimiento moderado del nivel de rentabilidad operativa, Además la disminución del pago de préstamos en relación al año 2008 es moderadamente aceptable. Un factor desfavorable es la inadecuada utilización

de activos puesto que el índice de rotación se mantiene por debajo del promedio, por cuanto los activos no están siendo aprovechados correctamente.

4.3.6 Posicionamiento en el mercado (Adicional).

Aunque la directriz de la empresa se enfoca en ofertar sus prestaciones a entidades estatales y seccionales, es conveniente instaurar estrategias sencillas para posicionamiento e imagen corporativa.

Es importante destacar que la empresa dispone de logotipos y distintivos de identificación por cuanto se hará énfasis en los siguientes parámetros:

4.3.6.1 Diseño de página Web.

Se creará una página web que circulará en Internet, la misma que tendrá como base de ingreso la dirección de correo electrónico: www.aflocon.com.

FOTOGRAFÍA N° 13 PÁGINA WEB



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

- **Costo generado por implementación de página web**

**CUADRO N° 88
COSTO PÁGINA WEB**

Detalle	Especificación	Costo anual
PÁGINA WEB	5 a 10 vínculos, 20 a 30 imágenes, utilización de videos multimedia.	\$ 590,00
HOSTING	Para funcionamiento anual	\$ 165,00
TOTAL		\$ 755,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

4.3.6.2 Adecuación de la distribución interna de las oficinas.

Se propone las siguientes divisiones mediante la utilización de módulos de separación para mejorar la evidencia física de la oficina: Ver Gráfico No.6

En el grafico se puede visualizar los módulos de separación que están de color rojo para lograr una mejor diferenciación visual.

Dichos modulares no solo realiza la imagen visual de la empresa, también crea mejores condiciones de trabajo para los que conforman el área administrativa.

- **Costo generado por módulos de separación para oficina.**

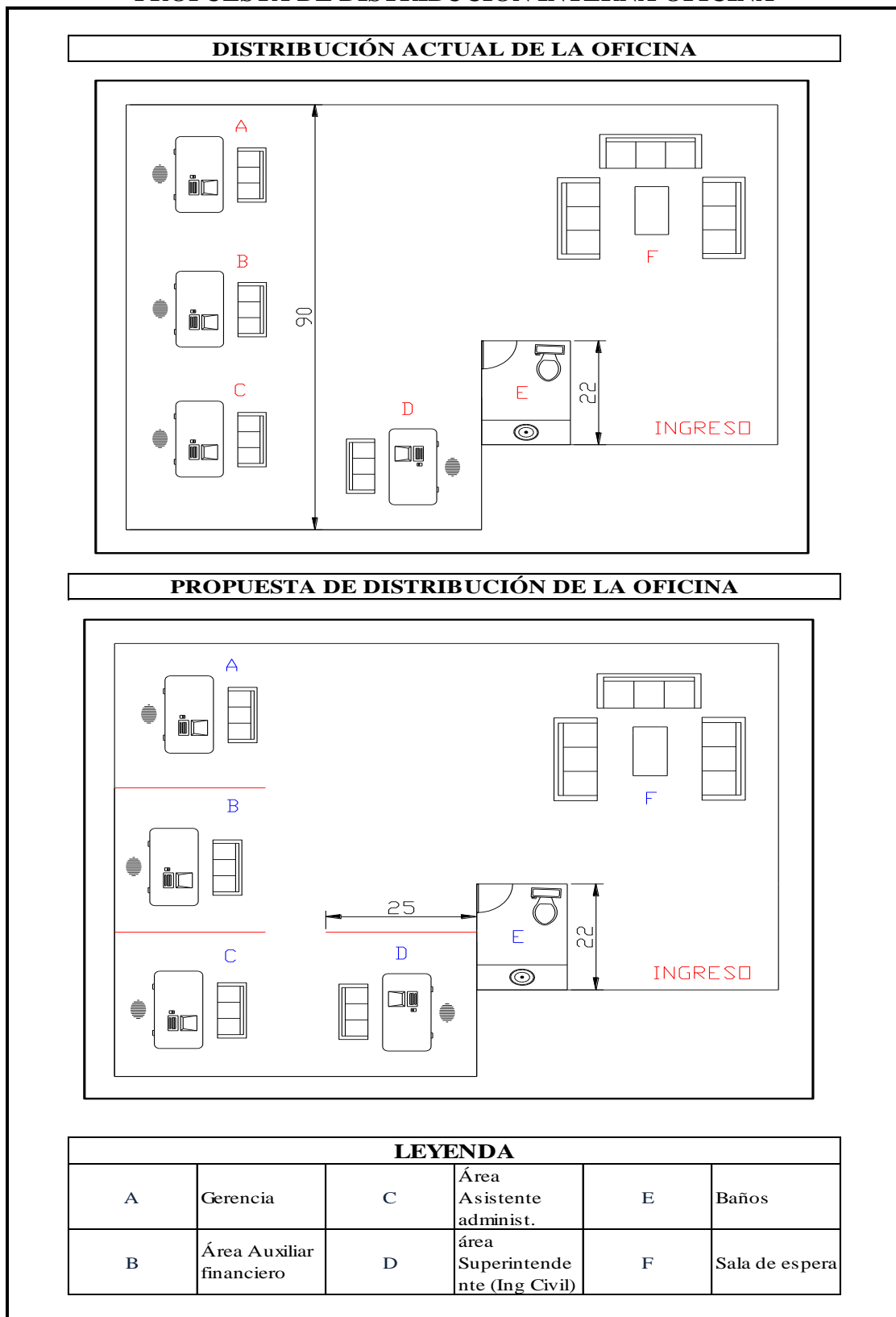
**CUADRO N° 89
COSTO MODULOS DE SEPARACIÓN (PANELES)**

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
PANELES DE 2,50 x 130	3	\$ 154,00	\$ 462,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

GRÁFICO No 6
PROPUESTA DE DISTRIBUCIÓN INTERNA OFICINA



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

4.4 Resumen del Presupuesto para efectuar la propuesta

El presupuesto referente a la implementación de las estrategias deben efectuarse tratando de optimizar al máximo los recursos considerando a todos los factores que integran las cotizaciones a nivel general.

A continuación se expone el resumen global del presupuesto:

CUADRO N° 90
PRESUPUESTO GENERAL PARA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

Detalle	Costo	Costo total	%
Objetivo N° 1 (Planeación)		\$ 0,00	0,00%
Estrategia N° 1 - Implementación de misión y visión de la empresa	\$ 0,00		
Estrategia N° 2 - Creación de valores y políticas corporativas	\$ 0,00		
Objetivo N° 2 (Organización)		\$ 0,00	0,00%
Estrategia N° 1 - Elaboración de organigramas	\$ 0,00		
Estrategia N° 2 - Incorporación de manual de funciones	\$ 0,00		
Objetivo N° 3 (Dirección)		\$ 1.805,00	21,29%
Estrategia N° 1 - Capacitación	\$ 1.375,00		
Estrategia N° 2 - Motivación e incentivos laborales	\$ 430,00		
Estrategia N° 3 - Círculos de calidad	\$ 0,00		
Objetivo N° 4 (Control)		\$ 619,00	7,30%
Estrategia N° 1 - Control de asistencia	\$ 619,00		
Estrategia N° 2 - Control de rendimiento del personal	\$ 0,00		
Estrategia N° 3 - Proceso estratégico de selección de personal	\$ 0,00		
Objetivo N° 5 (Propuesta financiera)		\$ 4.836,45	57,05%
Estrategia N° 1 - Implementación de plan de cuentas	\$ 0,00		
Estrategia N° 2 - Software contable	\$ 4.836,45		
Estrategia N° 3 - Aplicación de indicadores financieros	\$ 0,00		
Objetivo N° 6 (Posicionamiento en el mercado)		\$ 1.217,00	14,36%
Estrategia N° 1 - Diseño página web	\$ 755,00		
Estrategia N° 2 - Distribución de oficinas	\$ 462,00		
TOTAL		\$ 8.477,45	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

Se identifican estrategias que no generan costo, solo dependen únicamente de la predisposición y entereza de la gerencia. Sin embargo para implementar un modelo administrativo financiero para la empresa AFLOCON se requiere de 8.477,45 dólares.

4.4.1 Financiamiento para implementación de la propuesta

La empresa AFLOCON dispone con el suficiente recurso económico para afrontar los desembolsos ocasionados por la aplicación de la propuesta administrativa y financiera, por consiguiente al momento no necesita de financiamiento externo o de terceras personas.

4.5 Matriz general de implementación del modelo administrativo - financiero para AFLOCON. Ver cuadro No. 91

CUADRO N° 91
MATRIZ ESTRATÉGICA “MODELO ADMINISTRATIVO – FINANCIERO AFLOCON”

Hoja 1 de 2

N°		Objetivos	N° E	Estrategias	Responsables	Recursos			Inicio	Fin	Indicador de gestión administrativa
						F	H	T			
1	PLANEACIÓN	Incorporar un modelo de planeación corporativa de acuerdo a los requerimientos y perspectivas de la empresa.	1	Estructurar e instituir la misión y visión de la empresa.	Gerente	0,00	Asistente adminis. ⁴	Maquinaria ³	1 Enero del 2012	15 de enero del 2012	E = Tiempo incurrido en ejecución de estrategia/Tiempo estimado en la matriz
			2	Establecer los valores y políticas corporativas con los cuales la empresa se identificará.	Gerente	0,00	Asistente adminis. ⁴	Computador ³	1 Enero del 2012	15 de enero del 2012	E = Tiempo incurrido en ejecución de estrategia/Tiempo estimado en la matriz

N°		Objetivos	N° E	Estrategias	Responsables	Recursos			Inicio	Fin	Indicador de gestión administrativa
						F	H	T			
2	ORGANIZACIÓN	Instaurar un diseño organizacional idóneo, acorde al tamaño y operatividad de la entidad.	1	Elaborar los organigramas estructural y de posición.	Gerente	0,00	Asistente adminis. ⁴	Maquinaria ³	1 Enero del 2012	15 de enero del 2012	E = Tiempo incurrido en ejecución de estrategia/Tiempo estimado en la matriz
			2	Crear un manual de funciones acorde a las necesidades de la empresa.	Gerente	0,00	Asistente adminis. ⁴	Computador ³	1 Enero del 2012	15 de enero del 2012	E = Tiempo incurrido en ejecución de estrategia/Tiempo estimado en la matriz

N°		Objetivos	N° E	Estrategias	Responsables	Recursos			Inicio	Fin	Indicador de gestión administrativa
						F	H	T			
3	DIRECCIÓN	Lograr mayor eficiencia y compromiso por parte de los colaboradores que conforman la empresa.	1	Implementar programas de capacitación a nivel general y operativo.	Asistente administrativo	1375,00	Asistente adminis. ⁴		1 Enero del 2012	15 de Septiembre del 2012	RRHH = Personal capacitado/Total personal de la empresa
			2	Otorgar incentivos de carácter laboral a los colaboradores de la empresa	Gerente	430,00			1 Enero del 2012	1 de Enero del 2013	RRHH = Personal satisfecho/Total personal de la empresa
			3	Realizar reuniones laborales programadas (Círculos de calidad)	Gerente	0,00	Asistente adminis. ⁴	Computador ³	1 Enero del 2012	1 de Enero del 2013	E = N° de reuniones realizadas en el periodo/Círculos de calidad programados

CUADRO N° 91

MATRIZ ESTRATÉGICA “MODELO ADMINISTRATIVO – FINANCIERO AFLOCON”

Hoja 2 de 2

N°		Objetivos	N° E	Estrategias	Responsables	Recursos			Inicio	Fin	Indicador
						F	H	T			
4	CONTROL	Establecer parámetros de control administrativo, con la finalidad de garantizar el funcionamiento adecuado de la organización.	1	Implementar un sistema de control de asistencia mediante huella dactilar.	Gerente	619,00		Equipo ²	1 Enero del 2012	15 de enero del 2012	RRHH = Personal bajo control de asistencia/Total de personal de la empresa
			2	Evaluar en forma periódica el rendimiento del personal.	Gerente	0,00	Asistente adminis. ⁴	Computador ³	1 Enero del 2012	1 de Enero del 2013	RRHH = N° de personal evaluado/Total personal de la empresa
			3	Incorporar un proceso estratégico de selección de personal.	Gerente	0,00	Asistente adminis. ⁴		1 Enero del 2012	1 de Enero del 2013	RRHH = Tiempo incurrido en la selección de personal/6 días
N°		Objetivos	N° E	Estrategias	Responsables	Recursos			Inicio	Fin	Indicador
5	PROP. FINANCIERA	Disponer de las herramientas adecuadas para el respectivo análisis, registro y control de las operaciones financieras.	1	Incorporar un plan de cuentas estratégico adaptado a los requerimientos de la empresa.	Asistente financiero	0,00		Equipo ²	1 Enero del 2012	15 de Febrero del 2012	E = Incorporación Plan de cuentas/Tiempo programado
			2	Utilizar programas tecnológicos informáticos para registro y control contable.	Asistente financiero	4836,45		Equipo ²	1 Enero del 2012	15 de Febrero del 2012	E = Incorporación software/Tiempo programado
			3	Realizar una evaluación constante del rendimiento financiero, mediante la aplicación	Asistente financiero	0,00		Equipo ²	1 Enero del 2012	1 de Enero del 2013	E = Evaluaciones realizadas/evaluaciones programado
N°		Objetivos	N° E	Estrategias	Responsables	Recursos			Inicio	Fin	Indicador de gestión administrativa
6	POSIC. MERCADO	Fomentar una imagen institucional competitiva, logrando mayor posicionamiento en el mercado.	1	Diseñar y establecer una pagina Web.	Gerente	755,00	Técnico ¹		1 Enero del 2012	15 de Febrero del 2012	E = Tiempo elaboración de la página web/Tiempo programado
			2	Modificar la distribución interna de la oficina mediante la utilización de paneles de separación.	Gerente	462,00	Pers. Ind ¹		1 Enero del 2012	28 de Febrero del 2012	E = Tiempo implementación de modulares/Tiempo programado

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yolanda Analuisa / 2011

¹ Por Contratar

² Por adquirir

³ En existencia

⁴ RR HH existente

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Al efectuar el análisis referente a la situación actual la empresa AFLOCON, se visualizo una deficiencia en el proceso de planeación, puesto que la entidad no dispone de misión, visión, valores y políticas corporativas definidas.
- El tamaño de la organización de la empresa no se identifica adecuadamente, dada la inexistencia de organigramas y manual de funciones, por lo que los colaboradores en especial del área administrativa desconocen las actividades de carácter específico que deben desarrollar.
- La empresa no dispone de programas de capacitación continuos y parámetros de incentivos por rendimiento laboral, lo que puede ocasionar inconvenientes en base a las expectativas de los colaboradores.
- Actualmente no se realiza un control riguroso del personal que labora en la empresa. A pesar de la disposición de un horario de trabajo fijo la empresa no ha implementado instrumentos adecuados de registro de asistencia, lo que dificulta sobremanera dicho proceso. Además la evaluación de rendimiento laboral es deficiente.
- Para el desarrollo de las actividades contables y análisis financiero la empresa carece de un software informático de alto nivel que permita registrar en forma segura y eficiente las operaciones en mención.

- Los desembolsos por la implementación del modelo administrativo y financiero para la empresa AFLOCON asciende a 8.477,45 dólares, los mismos que pueden ser denegados por la empresa.

5.2 Recomendaciones

- Implementar y hacer conocer a todos los colaboradores de la organización la misión, visión objetivos y políticas corporativas de la empresa, con la finalidad de crear una cultura organizacional de alto nivel.
- Proponer la estructuración de organigramas general y de posición, además efectuar el manual de funciones administrativo y operativo, para que los colaboradores definan adecuadamente la función a desempeñar dentro de la empresa.
- Fomentar programas de capacitación continua y otorgar incentivos por rendimiento laboral para todo el personal de la empresa, comprometiendo al colaborador a esforzarse por efectuar sus actividades con eficiencia.
- Adquirir el equipamiento necesario para garantizar el control de asistencia y puntualidad del personal que labora en la empresa. Además establecer parámetros de rendimiento laboral para evaluación de desempeño.
- Implementar un sistema de software contable, para registro seguro de las operaciones comerciales, declaraciones tributarias, estructuración de estados financieros y evaluación de los mismos.
- Se debe implementar el modelo administrativo y financiero tratando de cumplir los plazos establecidos para el desarrollo de los objetivos y estrategias planteadas.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato I, (2001), Tercera Edición, Administración: Teoría, Proceso y Práctica, Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A., Pág. 3.
- Bateman T, Snell S, (2005), Octava Edición, Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A, Pág.19.
- Bateman T, Snell S, (2005), Octava Edición, Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A, Pág.300.
- Chiriboga A, (2005),Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano (Glosario de Términos Financieros y Bancarios), Imprenta Publigráficas “JOKAMA”, Edición Cuatro, Pag.127.
- Chiavenato I, (2001), Tercera Edición, Administración: Teoría, Proceso y Práctica, Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A., Bogotá – Colombia Pág. 131.
- Chiavenato I, (2001), Tercera Edición, Administración: Teoría, Proceso y Práctica, Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A., Pág. 159.
- Kotler, Philip, (s.a.) Octava Edición, Dirección de Mercadotecnia, Editorial Prentice Hall, Pág.38.
- Herrera A, (2007) Tesis: Modelo Administrativo y Comercial para mejorar la gestión e incrementar la rentabilidad en la Microempresa Anita, Santo Domingo de los Colorados, Pág.49.

- Sallenave. Jean –Paul, (1993), Gerencia y Planeación Estratégica, grupo Editorial Norma.
- Koontz H, Weihrich H, (1998), 11ª. Edición, Administración: una perspectiva global, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A, Pág. 498.
- J. Gardner, "The Heart of the Matter": Leader- Constituent Interaction " pp.239-244, cita en p.240 .Leading . T. Fuller (ed.) (Norte Dame, IN : University of Notre Dame Press, (2000),pp.38-45.
- Pazmiño R, (2006) Pág.9.
- Molina A, (2003), Análisis e Interpretación de los Estados Financieros, Editorial Impretec, Pág. 9.
- Molina A, (2003), Análisis e Interpretación de los Estados Financieros, Editorial Impretec, Pág. 11.
- Molina A, (2003), Análisis e Interpretación de los Estados Financieros, Editorial Impretec, Pág. 43.
- Goodstein, Leonard D. PhD, (2001), Planificación Estratégica Aplicada (Como desarrollar un plan que realmente funciona, una guía completa) Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A Bogotá – Colombia Pág. 46.
- Lamb, Charles y otros. (2005). Marketing. Edit. Thomson. 4ª Edición. México. pág. 348.

NETGRAFÍA

- http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativoconcepto/
- <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>
- <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Planeamiento>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey>
- http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema3_3.htm
- <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/el-proceso-administrativo>
- <http://modelosadministrativos-unesr.blogspot.com/>
- <http://modelosadministrativos-unesr.blogspot.com/>
- <http://www.gestiopolis.com>
- <http://www.safi-software.com.ec>

ANEXOS

A N E X O N º 01**CUESTIONARIO DE PREGUNTAS A PROPIETARIOS****UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL****CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

1. ¿Están establecidos los manuales formales o informales sobre los puestos de trabajo; que describan las funciones, responsabilidades y procedimientos a realizarse dentro de la empresa constructora?
2. ¿Ha implementado políticas institucionales: misión, visión, objetivos, principios y valores, etc. con los cuales se sienta comprometidos los colaboradores de la empresa?
3. ¿Existe un organigrama jerárquico-funcional definido y dado a conocer por parte de la empresa hacia el personal?
4. ¿Utiliza mecanismos tecnológicos de control de horarios para el personal de la empresa?
5. ¿Emplea programas contables de alto nivel de eficiencia, capaz de asegurar el registro y control de ingresos, egresos y estipulación de estados financieros?
6. ¿Como califica el trabajo realizado por el personal de su empresa?
7. ¿Considera como parte del presupuesto anual los desembolsos para capacitación?
8. ¿Evalúa el desempeño de los colaboradores considerando mecanismos técnicos de valoración por resultados?

ANEXO N° 02

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS COLABORADORES



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

1. ¿Qué tiempo lleva Ud. laborando en la empresa AFLOCON?
2. ¿Identifica plenamente las funciones que debe desarrollar dentro de su puesto de trabajo?
3. ¿Cree Ud. que la actividad que realiza diariamente se ajusta a sus conocimientos y habilidades?
4. ¿Como considera usted la relación laboral entre colaborador y empleador?
5. ¿Usted como colaborador estima que las capacitaciones recibidas por parte de la empresa se efectúan en forma periódica y son de gran ayuda para el desenvolvimiento de sus funciones?
6. ¿Se siente conforme con la remuneración mensual que recibe por el trabajo realizado en la empresa?
7. ¿Usted ha sido participe de reuniones estratégicas de trabajo?
8. ¿Como considera el ambiente laboral dentro de la empresa?

ANEXO N° 03**CUESTIONARIO DE PREGUNTAS CLIENTES REALES****UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL****CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

1. ¿Qué opinión tiene de la atención y servicio al cliente de la empresa AFLONON?

2. ¿Cómo califica la calidad de la obra en construcción que mantiene la empresa?

3. ¿La empresa cumple el cronograma de trabajo establecido para la ejecución de la obra?

4. ¿Según su criterio que debe mejorar en la empresa para que usted se sienta totalmente satisfecho como cliente?

5. ¿Considera que el equipamiento de la empresa AFOCON es el adecuado?

A N E X O N º 04**CUESTIONARIO DE PREGUNTAS COMPETENCIA****UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL****CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

1. ¿Cuanto tiempo lleva operando en la zona?

2. ¿Cuales son los factores en los que se destaca su empresa?



3. ¿Están definidas las políticas institucionales de la empresa?.

4. ¿En que áreas realiza actualmente las obras contratadas?

5. ¿Considera que su empresa se encuentra totalmente posicionada en el mercado?

ANEXO N° 05
REGLAMENTO INTERNO

Hoja 1/19

 GOBIERNO AUTÓNOMO DE LA REPÚBLICA DEL DOMINICANO	 Ministerio de Relaciones Laborales	Quito - Ecuador • Salinas 1 02 256 325 • Clemente 02 254 896	Jador 750 y Bogotá 10 / 02 256 0370 Ponce N15-59 y Piedrahita 10 / 02 254 2580
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------

Oficio No. 494-UGL-2010-AC
Quito, abril 06 de 2010


Señor
Augusto M. Flores Ruiz
GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA AUGUSTO

FLORES CONSTRUCTOR AFLOCON CIA.LTDA.
Santo Domingo.-

De mi consideración:


Acompaño al presente, dos acuerdos, dos registros y dos ejemplares del Reglamento Interno de Trabajo de la **EMPRESA AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR AFLOCON CIA. LTDA.**, con domicilio en el Cantón Santo Domingo, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, aprobado mediante Acuerdo Ministerial No.-195-DRTQ, e inscrito en la categoría de Tabulación K con el Número 7499, en la Unidad de Registro de esta Cartera de Estado.

Atentamente,


 Dra. Sonia Espinosa Fajardo
COORDINADORA DE LA UNIDAD DE GESTION LEGAL

SEF/grc.

Doy fe que la fotocopia que antecede concuerda
 con el documento que me fue exhibido.-
 Santo Domingo, a 25 JUL 2010


 Dr. J. Estuardo Novillo P.
 NOTARIO CUARTO
 DEL CANTON SANTO DOMINGO



Quito – Ecuador
• Salinas 1750 y Bogotá
02 256 3250 / 02 256 0370
• Clemente Ponce N15-59 y Piedrahíta
02 254 8900 / 02 254 2580

ACUERDO N°.-195-DRTQ-2010-AC
EL DIRECTOR REGIONAL DEL TRABAJO DE QUITO

CONSIDERANDO:

QUE, el Proyecto de Reglamento Interno de Trabajo de la Empresa **AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR AFLOCON CIA. LTDA.**, con domicilio en el Cantón Santo Domingo, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, fue presentado para su aprobación por el señor Augusto M. Flores Ruiz, en calidad de Gerente General.

QUE, mediante Memorando No.448-UGL-10-AC, de 6 de abril de 2010, la Coordinadora de la Unidad de Gestión Legal y Registro considera procedente la aprobación del Reglamento Interno de la Empresa **AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR AFLOCON CIA. LTDA.**

QUE, el proyecto propuesto no contraviene disposición constitucional alguna; y, en uso de la facultad establecida en el Art. 64 del Código del Trabajo;

ACUERDA:

Art. 1.- Aprobar el Reglamento Interno de Trabajo de la Empresa **AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR AFLOCON CIA. LTDA.**, con domicilio en el Cantón Santo Domingo, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Art. 2.- Quedan incorporadas al Reglamento Interno de Trabajo de la Empresa **AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR AFLOCON CIA. LTDA.**, las disposiciones del Código del Trabajo, las que prevalecerán en todo caso, así como lo convenido en el Contrato Colectivo, si lo hubiere;

Art. 3.- El presente Acuerdo junto con el Reglamento Interno de trabajo, de la Empresa **AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR AFLOCON CIA. LTDA.**, deberán ser exhibidos permanentemente en lugares visibles del trabajo;

Art. 4.- Se deja constancia que el Ministerio de Relaciones Laborales deslinda cualquier tipo de responsabilidad, respecto de la veracidad y autenticidad de la información y documentación presentada por la peticionaria, de ser el caso; y,

Art. 5.- Regístrese en la Dirección Regional del Trabajo de Quito, Unidad de Registro.

COMUNÍQUESE; Quito, abril 6 de 2010


Dr. Ramiro Lovato Freire
DIRECTOR REGIONAL DEL TRABAJO DE QUITO

AC/irc.





Ministerio
de Relaciones
Laborales

Quito – Ecuador
• Salinas 1750 y Bogotá
02 256 3250 / 02 256 0370
• Clemente Ponce N15-59 y Piedrahita
02 254 8900 / 02 254 2580

MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES.- DIRECCIÓN REGIONAL DEL TRABAJO DE QUITO.- UNIDAD DE REGISTRO.- Quito abril 6 de 2010.- **CERTIFICO.-** Que, el Reglamento Interno de Trabajo de la **EMPRESA AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR AFLOCON CIA. LTDA.**, con domicilio en el Cantón Santo Domingo, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, aprobado mediante Acuerdo Ministerial No.-195-DRTQ, es inscrito en la Categoría de Tabulación K, con el Número 7499, en la Unidad de Registro de esta Cartera de Estado.

Dra. Sonia Espinosa Fajardo

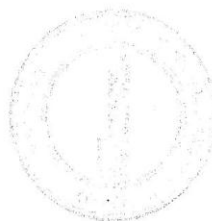
COORDINADORA DE LA UNIDAD DE GESTION LEGAL

SEF/lgrc

Doy fe que la fotocopia que antecede concuerda
con el documento que me fue exhibido.-
Santo Domingo, a..... 25 JUL 2011



Dr. J. Estuardo Novillo P.
NOTARIO CUARTO
DEL CANTON SANTO DOMINGO



REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA EMPRESA AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR AFLOCON CIA.LTDA.

En cumplimiento con lo dispuesto en el Art. 64 del Código del Trabajo y a fin de que surtan los efectos legales de los artículos 42 numeral 12; 44, literal a; 45, literal e; 172, numeral 2 y mas disposiciones que el mencionado código preceptúa, y para mejorar el cumplimiento de las obligaciones originadas en la relación Laboral y Administrativa, la empresa AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR AFLOCON CIA. LTDA. que se encuentra ubicada en la vía Quito Km. 3 margen derecho, de la ciudad de Santo Domingo, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, expide el presente Reglamento Interno de Trabajo, que se aplicara una vez que se encuentre legalmente aprobado.

**CAPITULO I
ESTABLECIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO**

Art. 1.- El presente reglamento regula la relación laboral entre la empresa AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR AFLOCON CIA. LTDA. y sus trabajadores. Para efectos de identificación, esta empresa a lo largo del presente reglamento se denominará la Empleadora y en lo que respecta a sus empleados y obreros, se denominarán los Trabajadores.

Art. 2.- Son trabajadores de la empresa AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR AFLOCON CIA. LTDA., todas las personas que presten servicios lícitos y personales a estos bajo relación de dependencia, en virtud de contratos de trabajo, y que reciben remuneración directamente de la Empleadora.

Art. 3.- Para la debida información de los trabajadores, la empresa mantendrá en permanente exhibición, en lugares adecuados, un ejemplar de este reglamento certificado por la Dirección Regional del Trabajo sin perjuicio de entregar un ejemplar a cada trabajador.

Art. 4.- Las disposiciones del presente reglamento forman parte integral del contrato de trabajo individual de cada trabajador de AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR AFLOCON CIA. LTDA., porque todo el personal tiene obligación de regirse al mismo. Las instrucciones y directivas que emita el Representante Legal de AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR AFLOCON CIA. LTDA., sobre todo aquellas relacionadas con la seguridad y protección de sus trabajadores, así como las que favorezcan el control interno y la disciplina para la aplicación de este reglamento, tendrá el carácter de obligatorio. Tanto la Empleadora como sus trabajadores están sujetos al estricto cumplimiento de las disposiciones de este reglamento, y su desconocimiento no podrá ser alegado como excusa a ningún trabajador ni a los personeros de AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR AFLOCON CIA. LTDA.

**CAPITULO II
REQUISITOS PARA SER TRABAJADOR DE LA EMPRESA AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR CIA. LTDA.**

Art. 5.- Para ser trabajador de la empresa AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR AFLOCON CIA. LTDA. debe cumplirse con los siguientes requisitos:

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA EMPRESA AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR AFLOCON CIA.LTDA.

En cumplimiento con lo dispuesto en el Art. 64 del Código del Trabajo y a fin de que surtan los efectos legales de los artículos 42 numeral 12; 44, literal a; 45, literal e; 172, numeral 2 y mas disposiciones que el mencionado código preceptúa, y para mejorar el cumplimiento de las obligaciones originadas en la relación Laboral y Administrativa, la empresa AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR AFLOCON CIA. LTDA. que se encuentra ubicada en la vía Quito Km. 3 margen derecho, de la ciudad de Santo Domingo, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, expide el presente Reglamento Interno de Trabajo, que se aplicara una vez que se encuentre legalmente aprobado.

**CAPITULO I
ESTABLECIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO**

Art. 1.- El presente reglamento regula la relación laboral entre la empresa AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR AFLOCON CIA. LTDA. y sus trabajadores. Para efectos de identificación, esta empresa a lo largo del presente reglamento se denominará la Empleadora y en lo que respecta a sus empleados y obreros, se denominarán los Trabajadores.

Art. 2.- Son trabajadores de la empresa AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR AFLOCON CIA. LTDA., todas las personas que presten servicios lícitos y personales a estos bajo relación de dependencia, en virtud de contratos de trabajo, y que reciben remuneración directamente de la Empleadora.

Art. 3.- Para la debida información de los trabajadores, la empresa mantendrá en permanente exhibición, en lugares adecuados, un ejemplar de este reglamento certificado por la Dirección Regional del Trabajo sin perjuicio de entregar un ejemplar a cada trabajador.

Art. 4.- Las disposiciones del presente reglamento forman parte integral del contrato de trabajo individual de cada trabajador de AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR AFLOCON CIA. LTDA., porque todo el personal tiene obligación de regirse al mismo. Las instrucciones y directivas que emita el Representante Legal de AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR AFLOCON CIA. LTDA., sobre todo aquellas relacionadas con la seguridad y protección de sus trabajadores, así como las que favorezcan el control interno y la disciplina para la aplicación de este reglamento, tendrá el carácter de obligatorio. Tanto la Empleadora como sus trabajadores están sujetos al estricto cumplimiento de las disposiciones de este reglamento, y su desconocimiento no podrá ser alegado como excusa a ningún trabajador ni a los personeros de AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR AFLOCON CIA. LTDA.

**CAPITULO II
REQUISITOS PARA SER TRABAJADOR DE LA EMPRESA AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR CIA. LTDA.**

Art. 5.- Para ser trabajador de la empresa AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR AFLOCON CIA. LTDA. debe cumplirse con los siguientes requisitos:



Ser plenamente capaz de contratar en materia laboral, de conformidad con la disposición del artículo 35 del Código del Trabajador; esto es, poseer certificados de solvencia moral y buena conducta; tener cédula de ciudadanía; certificado de antecedentes penales; suscribir el contrato de trabajo correspondiente; gozar de buena salud certificado por el médico de AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR AFLOCON CIA. LTDA., o preferentemente por el IESS.

Proporcionará por escrito al empleador su dirección domiciliaria, debiendo comunicar de inmediato y por escrito cualquier cambio relativo a su domicilio.

Rendir garantía o caución legal y suficiente a satisfacción de la empresa, cuando se trate de trabajadores que tengan que manejar fondos o tener en custodia bienes de la Empleadora; por el monto que se vaya a manejar y que no atente contra la economía del trabajador.

Los contratos de trabajo se celebran por escrito y se registran en la Inspección del Trabajo.

CAPITULO III CLASES DE TRABAJADORES

Art. 6.- Los trabajadores de la empresa AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR AFLOCON CIA. LTDA. están clasificados de la siguiente manera:

a.- Estables: Trabajadores cuya función y deberes tienen el carácter de permanentes de conformidad con los contratos de trabajo celebrados por cada trabajador y lo establecido en el Código de Trabajo.

b.- A plazo fijo: Aquellos que tengan contratos de uno a dos años de duración no renovables por tiempo fijo;

c.- Eventuales: Ocasionales y de temporada.- Son los trabajadores que fueron contratados para una labor eventual ocasionales, o de temporada, de conformidad con los contratos de trabajo celebrados por cada trabajador.

d.- A prueba: Aquellos trabajadores comprendidos en el Art. 15 del Código del Trabajo, que tienen una duración máxima de noventa días, pudiendo cualquiera de las partes dar por terminado el contrato de trabajo con simple aviso, dentro del mencionado período de prueba.

CAPITULO IV JORNADAS Y HORARIOS DE TRABAJO

Art.7.- La empresa AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR AFLOCON CIA. LTDA. establece sus labores diarias en jornadas acorde con sus necesidades de trabajo y producción:

a.- Para los empleados administrativos, de oficina que no tengan función de dirección, las labores diarias se inician a las 8H00 y terminan a las 18H00, concediéndose dos horas para el almuerzo al medio día, (entre las 12H00 y 14H00.) según la necesidad de trabajo). Con lo que se completa las ocho horas ordinarias efectivas de trabajo.

b.- Para los empleados de atención al cliente, y los trabajadores de avance de obra por la clase de labor que desempeñan, y por cuanto las ventas y el avance de obra de



Ser plenamente capaz de contratar en materia laboral, de conformidad con la disposición del artículo 35 del Código del Trabajador; esto es, poseer certificados de solvencia moral y buena conducta; tener cédula de ciudadanía; certificado de antecedentes penales; suscribir el contrato de trabajo correspondiente; gozar de buena salud certificado por el médico de AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR AFLOCON CIA. LTDA., o preferentemente por el IESS.

Proporcionará por escrito al empleador su dirección domiciliaria, debiendo comunicar de inmediato y por escrito cualquier cambio relativo a su domicilio.

Rendir garantía o caución legal y suficiente a satisfacción de la empresa, cuando se trate de trabajadores que tengan que manejar fondos o tener en custodia bienes de la Empleadora; por el monto que se vaya a manejar y que no atente contra la economía del trabajador.

Los contratos de trabajo se celebran por escrito y se registran en la Inspección del Trabajo.

CAPITULO III CLASES DE TRABAJADORES

Art. 6.- Los trabajadores de la empresa AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR AFLOCON CIA. LTDA. están clasificados de la siguiente manera:

a.- Estables: Trabajadores cuya función y deberes tienen el carácter de permanentes de conformidad con los contratos de trabajo celebrados por cada trabajador y lo establecido en el Código de Trabajo.

b.- A plazo fijo: Aquellos que tengan contratos de uno a dos años de duración no renovables por tiempo fijo;

c.- Eventuales: Ocasionales y de temporada.- Son los trabajadores que fueron contratados para una labor eventual ocasionales, o de temporada, de conformidad con los contratos de trabajo celebrados por cada trabajador.

d.- A prueba: Aquellos trabajadores comprendidos en el Art. 15 del Código del Trabajo, que tienen una duración máxima de noventa días, pudiendo cualquiera de las partes dar por terminado el contrato de trabajo con simple aviso, dentro del mencionado período de prueba.

CAPITULO IV JORNADAS Y HORARIOS DE TRABAJO

Art.7.- La empresa AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR AFLOCON CIA. LTDA. establece sus labores diarias en jornadas acorde con sus necesidades de trabajo y producción:

a.- Para los empleados administrativos, de oficina que no tengan función de dirección, las labores diarias se inician a las 8H00 y terminan a las 18H00, concediéndose dos horas para el almuerzo al medio día, (entre las 12H00 y 14H00.) según la necesidad de trabajo). Con lo que se completa las ocho horas ordinarias efectivas de trabajo.

b.- Para los empleados de atención al cliente, y los trabajadores de avance de obra por la clase de labor que desempeñan, y por cuanto las ventas y el avance de obra de

construcción no puede suspenderse, la empresa establece turnos de trabajo de ocho horas diarias, tendrán derecho al pago de horas suplementarias y extraordinarias cuando laboren, las que serán pagadas de conformidad con las normas del Código de Trabajo

c.- El trabajador que faltara injustificadamente, se atrase o dejare de trabajar sin justificación previa, perderá la parte proporcional de su sueldo, sin perjuicio de la sanción respectiva; la empleadora a través de la oficina de personal llevará un registro diario de las novedades suscitadas en la asistencia del trabajador. En cualquier caso, la ausencia al trabajo sin previo aviso, ni justificación será sancionada de acuerdo a lo estipulado en los artículos 54 y 59 del Código del Trabajo.

Art.8.- Los trabajadores se sujetarán estrictamente al horario de trabajo asignado, el que podrá ser modificado por el Empleador, según sus necesidades y de conformidad con la ley.

Art.9.- Si las jornadas de trabajo deben exceder de las 40H00 Hebdomadarias, la Empleadora se sujetare a lo que la ley prescribe en relación con las horas extraordinarias y suplementarias de trabajo.

Art. 10.- El trabajo que se ejecutare el sábado, el domingo o en día de descanso obligatorio deberá ser pagado con un ciento por ciento de recargo, a excepción de los que trabajan por turnos en esos días, para quienes se designará otro tiempo igual en la semana para el descanso, mediante acuerdo entre el empleador y trabajador.

Art. 11.- Para efectos de las jornadas, turnos que cumplen los trabajadores, deberá tenerse en cuenta siempre que la empresa por razones de carácter técnico y por la naturaleza de sus actividades no puede interrumpir su labor hasta que se concluya la atención al público, en el área administrativa y la terminación o avance de obra de una construcción en curso, conforme lo dispone el artículo 52 inciso 2 del Código del Trabajo.

Art.12.- Las horas fijadas en el horario de trabajo inician y dan término a la labor efectiva. En consecuencia, a la hora del inicio el trabajador deberá estar en su puesto de trabajo laborando, lo mismo que se entenderá a la hora fijada para la terminación de la jornada. Queda prohibido a los trabajadores permanecer en el lugar de trabajo, fuera de su respectivo horario, a no ser que tengan autorización del funcionario competente de la empresa.

Art.13.- El Empleador de la empresa AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR AFLOCON CIA. LTDA., se reserva siempre el derecho de poder variar los horarios de trabajo, en conformidad sobre las disposiciones legales sobre la materia.

Debido a la naturaleza de la actividad de la empresa para efectos de experiencia y capacitación de los trabajadores en atención de las necesidades de esta y de conformidad de los términos de los contratos individuales que cada trabajador celebre con la empresa, los trabajadores eventualmente podrán desempeñar actividades diferentes a la de su labor normal, sin que por ello tengan derecho a efectuar reclamo alguno. Inclusive en forma rotativa los trabajadores podrán desempeñar diferentes puestos o funciones, sin que ello implique mengua en su remuneración o categoría, ni tampoco despido intempestivo, siempre y cuando estos requerimientos consten en el

abandonar los sitios de trabajo por situaciones tales como: servicio médico, servicio social, otros, con la autorización del jefe inmediato, caso de calamidad doméstica, y en los casos que se solicite permisos ocasionales para abandonar el sitio de trabajo, llenando el formulario existente para el efecto.



Art.22.- Los servidores de confianza, sin perjuicio del cumplimiento de horario y turnos establecidos legalmente por la Empleadora, no habrá límite de jornada para los trabajadores que desempeñen cargos de confianza, dirección, tales como: Jefes de Área, Supervisores, Cajeros Pagadores, Bodegueros, Guardias, Mensajeros, y personal que resida en el sitio de trabajo. Los mismos que deberán trabajar todo el tiempo que fuere necesario para cumplir a cabalidad su obligación, sin que el servicio prestado fuera del horario antes dicho constituya trabajo suplementario, ni implique remuneración extra alguna, todo de conformidad con art.58 del Código de Trabajo, tomando en consideración que este servidor recibirá remuneraciones superiores a los mínimos sectoriales.

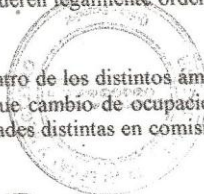
Se aclara que la remuneración o salario que se paga a los trabajadores encargados de las actividades o tareas mencionadas en este artículo, comprende e incluye el trabajo que deban o tengan que desempeñar durante la prolongación de la jornada ordinaria. Por consiguiente una vez convenida la remuneración o salario con dicho trabajador, de acuerdo con las disposiciones laborales que regula la materia, se presumirá que las partes, han tenido previamente en cuenta la índole de sus funciones, sin que posteriormente pueda haber lugar a reclamo adicional alguno por tal concepto, lo que deberá constar en el contrato de trabajo.

CAPITULO VI DE LAS REMUNERACIONES Y GARANTIAS

Art.23.- La remuneración que recibirán los trabajadores se sujetara a la ley y a las convenciones contractuales, pero no podrá ser inferior a la remuneración básica unificada o al establecido en las tablas sectoriales. El trabajador que no estuviera de acuerdo con la liquidación de su remuneración mensual reclamara de forma inmediata a pagaduría y de no ser subsanado o aclarado por esta dependencia, podrá acudir, ante el Representante Legal, para solucionar en forma adecuada y equitativa el reclamo.

Art.24.- La Empleadora pagara a los trabajadores la remuneración fijada en el respectivo contrato de trabajo, por mensualidades vencidas, en base a los días laborados y de conformidad con la Ley, así como los demás beneficios legales correspondientes. Cualquier modificación o cambio de cualquier condición contractual, deberá constar en un contrato modificatorio suscrito por las partes.
De los haberes del trabajador se descontaran los aportes individuales al Seguro Social, el Impuesto a la Renta, pensiones alimenticias y otros que fueren legalmente ordenadas por la autoridad judicial competente.

Art. 25.- La empresa podrá movilizar a sus trabajadores dentro de los distintos ámbitos de su rama ocupacional o profesional sin que ello signifique cambio de ocupación ni despido intempestivo. Así mismo podrá desplazarlos a ciudades distintas en comisiones



abandonar los sitios de trabajo por situaciones tales como: servicio médico, servicio social, otros, con la autorización del jefe inmediato, caso de calamidad doméstica, y en los casos que se solicite permisos ocasionales para abandonar el sitio de trabajo, llenando el formulario existente para el efecto.

Art.22.- Los servidores de confianza, sin perjuicio del cumplimiento de horario y turnos establecidos legalmente por la Empleadora, no habrá límite de jornada para los trabajadores que desempeñen cargos de confianza, dirección, tales como: Jefes de Área, Supervisores, Cajeros Pagadores, Bodegueros, Guardias, Mensajeros, y personal que resida en el sitio de trabajo. Los mismos que deberán trabajar todo el tiempo que fuere necesario para cumplir a cabalidad su obligación, sin que el servicio prestado fuera del horario antes dicho constituya trabajo suplementario, ni implique remuneración extra alguna, todo de conformidad con art.58 del Código de Trabajo, tomando en consideración que este servidor recibirá remuneraciones superiores a los mínimos sectoriales.

Se aclara que la remuneración o salario que se paga a los trabajadores encargados de las actividades o tareas mencionadas en este artículo, comprende e incluye el trabajo que deban o tengan que desempeñar durante la prolongación de la jornada ordinaria. Por consiguiente una vez convenida la remuneración o salario con dicho trabajador, de acuerdo con las disposiciones laborales que regula la materia, se presumirá que las partes, han tenido previamente en cuenta la índole de sus funciones, sin que posteriormente pueda haber lugar a reclamo adicional alguno por tal concepto, lo que deberá constar en el contrato de trabajo.

CAPITULO VI DE LAS REMUNERACIONES Y GARANTIAS

Art.23.- La remuneración que recibirán los trabajadores se sujetara a la ley y a las convenciones contractuales, pero no podrá ser inferior a la remuneración básica unificada o al establecido en las tablas sectoriales. El trabajador que no estuviera de acuerdo con la liquidación de su remuneración mensual reclamara de forma inmediata a pagaduría y de no ser subsanado o aclarado por esta dependencia, podrá acudir, ante el Representante Legal, para solucionar en forma adecuada y equitativa el reclamo.

Art.24.- La Empleadora pagara a los trabajadores la remuneración fijada en el respectivo contrato de trabajo, por mensualidades vencidas, en base a los días laborados y de conformidad con la Ley, así como los demás beneficios legales correspondientes. Cualquier modificación o cambio de cualquier condición contractual, deberá constar en un contrato modificatorio suscrito por las partes. De los haberes del trabajador se descontaran los aportes individuales al Seguro Social, el Impuesto a la Renta, pensiones alimenticias y otros que fueren legalmente ordenadas por la autoridad judicial competente.

Art. 25.- La empresa podrá movilizar a sus trabajadores dentro de los distintos ámbitos de su rama ocupacional o profesional sin que ello signifique cambio de ocupación ni despido intempestivo. Así mismo podrá desplazarlos a ciudades distintas en comisiones

de servicio temporales, asumiendo la empresa los gastos de viaje, en base a una política de viáticos que establecerá la administración previamente.

Lo señalado en este artículo se establecerá en los contratos individuales, que los trabajadores celebren con la Empleadora. Por lo tanto, los trabajadores, no podrán poner objeciones respecto de lo señalado en este artículo.

CAPITULO VII DE LAS VACACIONES

Art.26.- Los trabajadores que hayan laborado doce meses continuos en la empresa AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR AFLOCON CIA. LTDA. tendrán derecho a gozar de las vacaciones, de acuerdo a lo dispuesto por el Código del Trabajo en su artículo 69.

Art.27.- A fin de que no se interrumpan las labores en AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR AFLOCON CIA. LTDA., se hará un calendario anual de vacaciones para todos los trabajadores.

Art.28.- La empresa AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR AFLOCON CIA. LTDA. podrá posponer las vacaciones del o de los trabajadores y proporcionarlas en forma conveniente y escalonada, para que no se interrumpan los trabajos regulares de la compañía.

Art. 29.- Cuando se trate de labores técnicas o de confianza para las que es difícil reemplazar al trabajador por corto tiempo, la Empleadora podrá negar las vacaciones hasta por un año, para acumularlas necesariamente a la del año siguiente de acuerdo al Art. 74 del Código del trabajo.

Art.30.- El trabajador podrá no hacer uso de sus vacaciones hasta por tres años consecutivos, a fin de acumularlas en el cuarto año, de conformidad con el Art. 75 del Código del Trabajo. Pero es su obligación comunicar por escrito que no va hacer uso con treinta días de anticipación a la fecha asignada.

CAPITULO VIII DE LAS AUTORIZACIONES

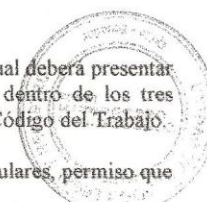
Art.31.- La Empleadora podrá autorizar a los trabajadores ausentarse temporalmente de sus puestos de trabajo, cuando estos lo soliciten en el formulario que se proporcionara para estos efectos, previa determinación de la necesidad del trabajador para ausentarse.

Art.32.- Clase de permisos:

a.- Con sueldo:

1.-Para ser atendidos por los facultativos médicos del IESS para lo cual deberá presentar el respectivo certificado médico y comunicar sobre el particular dentro de los tres primeros días de enfermedad, conforme lo establece el Art. 177 del Código del Trabajo.

2.-Para que los trabajadores ejerzan el sufragio en las elecciones populares, permiso que no podrá exceder de cuatro horas.



3.- Cuando el trabajador obtenga una beca para estudio en el extranjero de conformidad con lo dispuesto en el Art. 42 numeral 27 del Código del Trabajo.

4.- Cuando tenga que ausentarse para realizar diligencias propias de la Empleadora.

5.- En caso de fallecimiento de su cónyuge o parientes dentro del tercer grado de consanguinidad o segundo de afinidad, se concederá licencia por tres días.

6.- Cuando los trabajadores fueren llamados a realizar el servicio militar obligatorio, en los términos el Art. 42 del Código del Trabajo.

h.-Sin sueldo: Concedidos a juicio del Empleador y por causas debidamente justificadas por el trabajador, como son asuntos personales o familiares, relacionados con calamidad doméstica.

Art. 33.- Los permisos en general, las justificaciones por faltas o atrasos serán autorizadas por el Director Administrativo o el Gerente General.

El trabajador que faltare sin permiso previo, deberá avisar a cualquiera de los funcionarios encargados telefónicamente o por medio de terceras personas dentro de las 24H00. Para el caso de enfermedad no profesional, la notificación debe hacerse dentro de las 72H00 posteriores al inicio de la enfermedad, de conformidad con el Art. 177 del Código del Trabajo. Al reingresar a sus labores, deberán presentar la justificación correspondiente.

CAPITULO IX DE LAS OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

Art.34.- Además de las obligaciones establecidas en el Art.45 del Código del Trabajo y demás leyes pertinentes que rigen la relación laboral, los trabajadores y obreros de la Empleadora tienen las siguientes obligaciones:

a.- Desempeñar sus actividades con eficiencia, cuidado y esmero y cumplir con las labores que le sean asignadas por el Representante Legal, o de los Jefes y Funcionarios que AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR AFLOCON CIA. LTDA. determine.

b.- Para la realización de sus actividades, se someterán a los procedimientos, políticas e instrucciones emanadas de la Empleadora y a las ordenes de sus jefes inmediatos o superiores, con relación a sus funciones objeto del contrato de trabajo.

c.- Asistir puntualmente a su trabajo y permanecer en el lugar que para el desempeño de sus funciones se le hubiere señalado.

d.- Observar buena conducta en los lugares y horas de trabajo y en general durante su permanencia en las dependencias de la compañía AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR AFLOCON CIA. LTDA.

e.- Respetar y obedecer a sus superiores y mantener completa armonía con los compañeros de trabajo.



f.- Sujetarse a las medidas de prevención y riesgo del trabajo que establecen las disposiciones legales y reglamentarias pertinentes, las normas del presente reglamento y lo que la Empleadora haga conocer mediante circulares, rótulos, folletos, etc. y abstenerse a todo en cuanto pueda poner en peligro su propia seguridad, de la de sus compañeros, de sus superiores así como las de las instalaciones, oficinas, bodega de almacenamiento, y demás lugares de trabajo.

g.- Cumplir con las disposiciones de carácter higiénico y otras medidas preventivas de salud que fueren establecidas por la Empleadora.

h.- Defender los intereses de la empresa evitando que sufran daño o perjuicio los bienes de ella, para lo cual están obligados a cuidar los materiales de construcción, los enseres, utensilios, maquinarias, vehículos y equipos de trabajo en general que estuvieren a su cargo respondiendo por los daños y perjuicios que ocasionaren por su negligencia, imprudencia, impericia e inobservancia del presente reglamento y más disposiciones internas de la empresa, de las leyes laborales, por actitudes intencionales o dolosas o bien por abandono.

i.- Atender al público en forma esmerada y cordial, de acuerdo a los procedimientos y formulas determinadas por la Empleadora. Si se determina responsabilidad directa de un trabajador por incumplimiento de los procedimientos mencionados este deberá responder en proporción al daño causado, ya sea a la mercadería en general o un producto determinado.

j.- Cuando tengan que formular consultas, solicitudes o reclamos lo deberán hacer acudiendo primero a su jefe inmediato y si es necesario posteriormente a la máximas autoridades de la Empleadora.

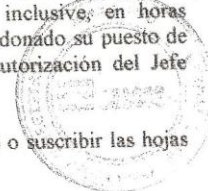
k.- Deberán tener su carné de salud y certificado de antecedentes policiales actualizados.

l.- Deberán ahorrar la energía, el agua y el teléfono, de manera que estos servicios sean utilizados exclusivamente para actividades relacionadas con el funcionamiento de la empresa.

m.- Entregar a la Empleadora al momento de separarse del servicio o salir de vacaciones o licencia temporal, en buen estado todos los útiles, enseres, implementos, ropa de trabajo, maquinarias, vehículos y equipos de trabajo en general que les hubieren sido proporcionados para el desarrollo de sus actividades, salvo el natural deterioro por el uso normal.

n.- Ejecutar, de acuerdo con las instrucciones establecidas en los horarios, todos los trabajadores que fueren ordenados en forma verbal o escrita, inclusive en horas suplementarias o jornadas extraordinarias, no pudiendo dejar abandonado su puesto de trabajo hasta que no llegue el reemplazo o tenga la debida autorización del Jefe inmediato. En estos casos se le pagará con los recargos de ley.

o.- Firmar o marcar personalmente la tarjeta de control de tiempo o suscribir las hojas de control.



p.- Están obligados a guardar absoluto secreto sobre las normas y procedimientos que son propias de la actividad de la empresa AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR AFLOCON CIA. LTDA.

q.- Atender debidamente a la clientela, guardar compostura y educación ante el público y utilizar los uniformes otorgados gratuitamente por la Compañía, en forma adecuada y permanentemente.

r.- Presentarse en el lugar de trabajo en óptimas condiciones, lo que significa, no acudir bajo los efectos de alcohol, drogas o estupefacientes por consumirlos dentro del trabajo.

s.- Ingresar inmediatamente, los dineros y/o documentos que correspondan a la Empleadora ya sea por ventas entregas y/o cualquier tipo de recaudación. El incumplimiento de esta norma se considera falta grave y será causal suficiente para solicitar el visto bueno a la autoridad competente.

t.- Dar el aviso oportuno a sus superiores de todo lo que a su juicio pueda perjudicar la marcha del trabajo de la respectiva planta o sección, contribuyendo así al buen funcionamiento de la actividad de la empresa AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR AFLOCON CIA. LTDA.

u.- Dar información completa y detallada de todo daño o novedad que se produzca en los bienes de la Empleadora, aun en aquellas que no se encuentran bajo su cuidado por escrito, telefónica o personalmente, a sus Jefes inmediatos.

v.- Revisar al momento de ingresar a su jornada de trabajo, los materiales de construcción y más implementos que queden bajo su responsabilidad, debiendo al encontrar alguna novedad, dar inmediato aviso a su respectivos jefes para que estos procedan en la forma más conveniente.

w.- Asistir a los eventos de capacitación para los que haya sido seleccionado, organizados dentro de las jornadas de trabajo.

El incumplimiento de lo señalado en los literales f, g, h, i, p, r, s, t, u, de este artículo, será considerado falta grave.

Art.35.- Los guardianes tendrán horario especial y están obligados a la vigilancia constante de resguardo de seguridad de los bienes de la empresa AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR AFLOCON CIA. LTDA. así como de observación del orden. No debiendo permitir el acceso a nadie a las instalaciones de la Compañía, sin la autorización de la Gerencia o de quien haga sus veces. Sus funciones entre otras son:

a.- Controlar al personal que abandona sus labores y a toda persona que entra y sale de la Empleadora.

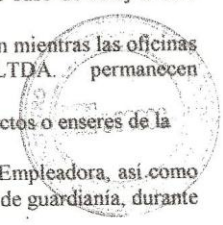
b.- Dar cuenta de toda incorrección que observare e impedir la consumación de todo echo posible que comprobaren, informar minuciosamente de lo ocurrido a su inmediato superior.

c.- Controlar en jornadas diurnas y/o nocturnas las plantas y la totalidad de las instalaciones de la empresa mediante el sistema de estaciones a base de reloj u otro sistema que estableciere la empresa.

d.- Llevar control de las comunicaciones que ingresen o se realicen mientras las oficinas AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR AFLOCON CIA. LTDA. permanecen cerradas.

e.- Exigir guías de despacho a los vehículos que transporten productos o enseres de la Empleadora.

f.- Usar con la debida corrección los uniformes otorgados por la Empleadora, así como las armas y demás implementos que se requieran para las labores de guardiana, durante su turno de trabajo.



- g. -Hacer uso adecuado de los sistemas de comunicaciones que establezca la Empleadora para su función.
- h.- Respetar estrictamente las normas y disposiciones contenidas en el Código del Trabajo y el presente reglamento.

OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR

Art. 36.- A más de las establecidas en el Código del Trabajo y este reglamento interno son obligaciones de la Empleadora las siguientes:


- a.- Proporcionar en los lugares de trabajo, los medios higiénicos necesarios;
- b.- Proveer las herramientas y elementos necesarios para que se cumplan las normas de seguridad e higiene del trabajo;
- c.- Prestar inmediatamente al trabajador los primeros auxilios en caso de accidente o enfermedad;
- d.- Pagar en forma oportuna y completa la remuneración y demás beneficios laborales que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de conformidad con las disposiciones del Código del Trabajo y más normas vigentes de la empleadora.
- e.- Instalar talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetando a las disposiciones legales y a las órdenes de las autoridades sanitarias;
- f.- Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para ser atendidos por los facultativos de la empresa o del IESS, tales permisos se concederán sin reducción de la remuneración;
- g.- atender los reclamos de los trabajadores;
- h.- Establecer programas anuales de capacitación, motivación para los trabajadores, para su competitividad;
- i.- Hacer conocer los reglamentos, resoluciones o instructivos relativos a las relaciones laborales;
- j.- Entregar con la debida anticipación, los equipos de seguridad para la realización de los trabajos;
- k.- Dar a los trabajadores cada año, una dotación de ropa de trabajo de acuerdo a su actividad dentro de la empresa.

CAPITULO X PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES

Art.37.- Además de las prohibiciones establecidas en el Art. 46 del Código del Trabajo, la empresa prohíbe terminantemente a sus trabajadores lo siguiente.

- a.- Suspender las labores sin fundamento legal o abandonar su sitio de trabajo aun para dirigirse a otra sección, planta o dependencia de la Compañía, a menos que cumpla una comisión; tanto más grave será esta falta si lo hace con destino a la calle u otra parte donde no exista relación con sus labores.
- b.- Encargar a otra persona la relación del trabajo que le ha sido asignado, salvo que lo haga con el consentimiento expreso del empleador.
- c.- Negarse a trabajar en labores, funciones u horarios que le sean determinados mediante el contrato de trabajo. El trabajador podrá además prestar su cooperación en algún otro trabajo similar al habitual cuando por cualquier motivo no pudiese desempeñar sus funciones específicas o a juicio de la empresa debiere desempeñar otra



- 
- s.- Los trabajadores no podrán ingresar a las oficinas de administración, sin previa autorización del jefe inmediato.
- t.- Mantener cualquier tipo de negocio, contrato o relación comercial con proveedores, distribuidores, clientes y más personas o entendidas vinculadas con la actividad de la empresa AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR AFLOCON CIA. LTDA. El incumplimiento de esta disposición se considera falta grave.
- u.- Realizar, dentro de las dependencias de la empresa, ventas, colectas, rifas o cualquier clase de comercio.
- v.- Usar palabras indecorosas o ejecutar actos que están reñidos con la moral y las buenas costumbres, en las dependencias de propiedad de la Compañía.
- w.- Disponer de materiales o piezas que se cambien, sean en vehículos o maquinarias por más que se estimen inservibles.
- x.- Retardar el respectivo ingreso a sus respectivos puesto de trabajo, después de haber firmado o marcado la tarjeta de registro.
- y.- Portar radio o cualquier otro aparato que pueda distraer al trabajador. El incumplimiento de lo señalado en los literales c, d, e, f, g, j, k, l, m, n, ñ, r, t, v, w, x, de este artículo será considerado falta grave.

CAPITULO XI DE LAS SANCIONES

Art.38.- Los Jefes de Turno reportaran al Director Administrativo o Gerente General las faltas cometidas por los trabajadores.

Art.39.- Las únicas personas autorizadas para aplicar las sanciones establecidas en el presente Reglamento son: Gerente General y Director Administrativo. Consecuentemente cuando se produzca una infracción que no fuere presenciada por algunos de los funcionarios referidos, la persona que no tenga conocimiento de ello deberá reportar dicha falta a cualquiera de los ejecutivos mencionados, quienes de considerar pertinente ordenaran las investigaciones que crean convenientes, y aplicaran las sanciones que correspondan. La empresa llevara una hoja de vida de todo su personal.

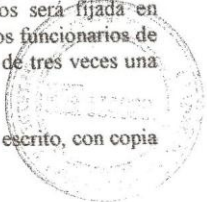
Art.40.- Para su aplicación las sanciones provienen de dos tipos de faltas: faltas leves y faltas graves.

Art. 41.- Son faltas leves todas las transgresiones que no sean calificadas como grave por el presente reglamento interno y todas aquellas que no acarreen la separación justificada del trabajo desacuerdo con las diferentes normas del Código del Trabajo, reglamentos y normas generales de higiene del trabajo.

Art. 42.- Las faltas leves serán sancionadas con amonestación escrita y/o sanción pecuniaria con una multa que en ningún caso puede exceder del diez por ciento de la remuneración mensual del trabajador.

La cuantía de la sanción pecuniaria dentro de los límites señalados será fijada en consideración a la naturaleza de la infracción cometida y a juicio de los funcionarios de la empresa competente para aplicarlas. El hecho de cometer por más de tres veces una falta leve, se tomara como falta grave.

Art. 43.- Toda sanción de falta leve será comunicada al trabajador por escrito, con copia al Gerente General y a las autoridades del trabajo competente.



Art. 44.- Serán consideradas como falta grave los actos de indisciplina o desobediencia graves, aquellos que están previstos en el artículo 172 del Código del Trabajo, y todas aquellas que han sido especificadas como tales en el presente reglamento interno.

Art. 45.- Las faltas graves se sancionaran de acuerdo a la ley con amonestaciones escritas y solicitando el visto bueno a las autoridades de/trabajo.

Art.46.- Los trabajadores responderán por la pérdida, deterioro, destrucción daños y perjuicios que causen a los bienes, maquinarias, vehículos, herramientas, equipos de trabajo, equipos de oficina y documentos en general de la empresa que estuvieren a su cargo en razón de las funciones propias de cada trabajador o de aquellas que se les hubiere encomendado cuando se produzcan por negligencia, impericia, imprudencia, abusos, actos dolosos, e inobservancias de las normas legales y reglamentarias por parte de los trabajadores.

Art. 47.-Además de lo señalado en este capítulo, la empresa podrá imponer las sanciones previstas en el Código del Trabajo, aquellas determinadas en las diferentes disposiciones del presente reglamento y las que se establezcan en los diferentes contratos de trabajo que se celebren con cada trabajador.

CAPITULO XII DISPOSICIONES GENERALES

Art. 48.- **MEDIDAS FRENTE A HECHOS DELICTIVOS:** Cuando haya recaído sobre un trabajador auto de llamamiento a juicio o sentencia condenatoria procesado por la comisión de un delito, podrá darse por terminada la relación laboral, previo visto bueno concedido por la autoridad del trabajo.

Art. 49.-Cuando un trabajador haya sacado información técnica de ventas y métodos de trabajo y organización, será separado de sus labores, mediante el respectivo trámite de visto bueno.

Art. 50.- **MEDIOS DE RECLAMACION:** Todo trabajador por si mismo o a través de la organización de haberla, tiene a derecho a elevar consulta o a presentar reclamaciones de trabajo. Tal consulta o reclamación en su caso, será presentada siguiendo el orden regular, esto es, al Jefe de Personal y este de creerlo conveniente al Gerente General o quien haga sus veces, el que atenderá aceptando o negando la petición, en un tiempo no mayor a quince días.

Art. 51.- Para el caso de comprobarse que un trabajador esta adoleciendo de una enfermedad contagiosa y por lo tanto con peligro de afectar a la salud a sus compañeros, será destinado a hacerse tratar debidamente y hasta lograr su recuperación, siempre al amparo de los reglamentos del IESS.

PREVENCION DE HERRAMIENTAS Y BIENES

Art.52.- Los trabajadores de AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR AFLOCON CIA.



LTDA. tienen la obligación de entregar las herramientas de trabajo, después de la jornada de labor a la persona encargada de llevar el control de estas.



Art. 53.- Se entenderá que el trabajador ha devuelto las herramientas o equipos en buen estado, si el bodeguero o encargado no hiciere constar daños novedades en su parte diario dentro de las veinte y cuatro horas.

Art. 54.- Los trabajadores por turnos retirarán las herramientas o equipo de trabajo de sus compañeros que han cumplido el turno anterior, las que deberán encontrarse en perfectas condiciones. Cualquier novedad en las mismas, se comunicara en cuanto se pueda en el menor tiempo posible al encargado del control de ellas.

Art. 55.- En algunos casos la Empleadora entregara herramientas o equipos inventariados, para que solo las utilice el trabajador para cierta labor permanente y dentro de las instalaciones de la Empresa.

Art. 56.- Al terminar la relación laboral y antes de recibir su liquidación de conformidad con el Código del Trabajo, el trabajador deberá entregar por inventario todo el material, equipos, máquinas y además utensilios que hayan estado a su cargo.

Art. 57.- Para efectos de lo dispuesto en el Art. 42 numeral 11, del Código del Trabajo vigente, los dirigentes de cualquier organización sindical que exista legalmente en la empresa deberán solicitar el permiso con cuarenta y ocho horas de anticipación.

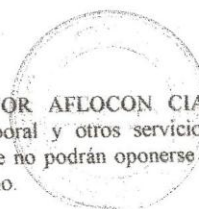
Art. 58.- En todos los casos de perjuicios económicos que haya sufrido AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR AFLOCON CIA. LTDA. por la inobservancia a este reglamento o por la comisión de infracciones y faltas establecidas en el mismo la compañía tendrá derecho a ser restituida en la forma que se acuerde con el trabajador, sin perjuicio de que la empresa ejercite las acciones civiles o penales que procedan según sea el caso.

Art. 59.- Las disposiciones ordenes y regulaciones temporales que se dicten internamente con aprobación de la Gerencia General, quedara temporalmente agregada al presente reglamento en cuanto no se oponga al mismo. Cuando la disposición orden o regulación deba extenderse por más de treinta días se solicitara la aprobación de la autoridad de trabajo competente.

Art. 60.- Todo aquello que no estuviere previsto en el presente reglamento, será resuelto por las disposiciones del Código del Trabajo, las que se entienden incorporadas a este reglamento interno.

CAPITULO XIII DISPOSICIONES FINALES

Art. 61.- La compañía AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR AFLOCON CIA. LTDA. podrá reglamentar otros aspectos de la relación laboral y otros servicios específicos dictando las disposiciones correspondientes, las que no podrán oponerse a las leyes laborales ni a las normas del presente reglamento interno.



Art. 62.- El presente reglamento interno de trabajo de AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR AFLOCON CIA. LTDA., entrará en vigencia desde la fecha de aprobación por parte de la Dirección Regional del Trabajo y será publicado por los medios más adecuados para que sea de reconocimiento de todos sus trabajadores.

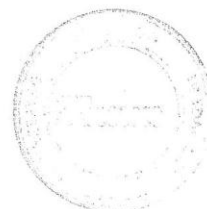
Art.63.-El presente reglamento tiene una duración permanente y podrá ser revisado o modificado de acuerdo al Art. 64 del Código del Trabajo.


Sr. Augusto Flores Ruiz
GERENTE GENERAL
AUGUSTO FLORES CONSTRUCTOR AFLOCON CIA. LTDA.
C.I. 100094365-2

Doy fe que las fotocopias que anteceden ~~se~~ ^{se} acuerdan
con los documentos que me fueron exhibidos
en AFLOCON fejas.
Santo Domingo, a. 25 JUL 2011




Dr. J. Estuardo Novillo B.
NOTARIO CUARTO
DEL CANTÓN SANTO DOMINGO



ANEXO N° 06

PROFORMA PÁGINA WEB



Dir. Av. Rio Lelia
Tel: 099207598 – 022 756 625
E-mail: technonet.sales@hotmail.com

SOLUCIONES INFORMÁTICAS

- SISTEMAS INFORMATICOS.
- SISTEMAS DE MONITOREO Y VIGILANCIA.
- REDES.
- SERVICIO TECNICO
- VENTA DE COMPUTADORAS AL POR MAYOR Y MENOR.
- PARTES /ACCESORIOS Y SUMINISTROS.

PROFORMA SITIO WEB

<i>Detalle</i>	<i>Especificación</i>	<i>Costo anual</i>
<i>PÁGINA WEB</i>	<i>5 a 10 vínculos, 20 a 30 imágenes, utilización de videos multimedia.</i>	<i>\$ 590,00</i>
<i>HOSTING</i>		<i>\$ 165,00</i>

Los Pagos se realizaran en efectivo y de contado el 50% al firmar el contrato y el 50% al finalizar el diseño de la pagina web.


 Tigo, Leonardo Bermeo
 REPRESENTANTE



Contacto: Angélica Ruiz



ANEXO N° 07
PROFORMA SOFTWARE



Software Contable Apolo Profesional



- Instalación inmediata del Sistema.
- Asesoría, implementación y capacitación con datos reales de la empresa, 20 horas base, Actualizaciones al Software y Soporte Técnico Gratuito durante los 6 primeros meses.
- Soporte Técnico presencial, telefónica o vía Internet.
- Migración inicial de datos desde sistemas informáticos o excel
- Personalización de formatos de impresión
- Parametrización de definiciones contables de acuerdo a las necesidades de las empresas
- Garantía y Actualizaciones por Internet
- CD-ROM Instalación y curso de uso Interactivo (Video CD Multimedia)

\$ 4.836,45

Atención al cliente y soporte técnico de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 12:00 m. y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m.
Apolo Ingeniería S.A. © 2010