



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERO EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**“PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO  
CON ÉNFASIS EN EL ÁREA FINANCIERA PARA LA  
CÁMARA DE LA CONSTRUCCIÓN DE QUITO Y SU  
IMPACTO EN LOS BENEFICIOS RECIBIDOS POR LOS  
AGREMIADOS”**

**ANDREA LORENA CÓRDOVA MONTALUISA**

**DIRECTOR: Ing. Borys Mejía**

**CODIRECTOR: Ing. César LLumiquínga**

**SANGOLQUÍ, SEPTIEMBRE DEL 2008**

## **AGRADECIMIENTO**

Esta Tesis está dedicada a mi familia, a quienes agradezco de todo corazón por su amor, cariño y comprensión. En todo momento los llevo conmigo, principalmente agradezco a mi Dios por llenar mi vida de dicha y bendiciones, a mi hijo Martín por el ser el motor que me impulsa a seguir adelante, por brindarme el honor de aprender acerca de la vida, el amor y a enfrentar los obstáculos con alegría.

Durante mi estancia en la Escuela Politécnica del Ejército, he disfrutado de la compañía de amigos que no quiero olvidar en este momento, no les quiero citar aquí, porque espero que el verdadero agradecimiento se deba a lo que espera por llegar y sea siempre mutuo

Deseo expresar mi agradecimiento a los Directores de la Tesis, Ing. Borys Mejía e Ing. Cesar Llumiquinga, por el apoyo y la colaboración que he recibido de ellos, por su generosidad al brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia en un marco de confianza, afecto y amistad, fundamentales para la concreción de este trabajo.

## **DEDICATORIA**

A mi Dios que me dio la oportunidad de vivir y por las personas que puso en mi camino.

A mi madre, amiga y compañera y principal protagonista de mi superación personal

A mis hermanos, Adriana y Andrés, gracias por apoyarme siempre, los quiero mucho

A Martín, mi hijo, mi motivo, a quien amo y protegeré siempre

A mi familia en general y a mi amigos porque siempre han confiado en mí y me han dado palabras de aliento y apoyo

**“Gracias por todo ese gran amor”**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO**

**CARRERA: FINANZAS Y AUDITORÍA**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**ANDREA LORENA CÓRDOVA MONTALUISA**

**DECLARO QUE:**

La Tesis de grado Titulada **“PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO CON ÉNFASIS EN EL ÁREA FINANCIERA PARA LA CÁMARA DE LA CONSTRUCCIÓN DE QUITO Y SU IMPACTO EN LOS BENEFICIOS RECIBIDOS POR LOS AGREMIADOS”** ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las paginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado.

**Sangolquí, Septiembre 2008.**

**Andrea Lorena Córdova M.**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO**

**CARRERA: FINANZAS Y AUDITORÍA**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **ANDREA LORENA CÓRDOVA MONTALUISA**, autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **“PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO CON ÉNFASIS EN EL ÁREA FINANCIERA PARA LA CÁMARA DE LA CONSTRUCCIÓN DE QUITO Y SU IMPACTO EN LOS BENEFICIOS RECIBIDOS POR LOS AGREMIADOS”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

**Sangolquí, Septiembre 2008.**

**Andrea Lorena Córdova M.**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO**

**CARRERA: FINANZAS Y AUDITORÍA**

**CERTIFICADO**

**DIRECTOR: Ingeniero Borys Mejía**  
**CODIRECTOR: Ingeniero César Llumiquínga**

**CERTIFICAN:**

Que la tesis titulada **“PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO CON ÉNFASIS EN EL ÁREA FINANCIERA PARA LA CÁMARA DE LA CONSTRUCCIÓN DE QUITO Y SU IMPACTO EN LOS BENEFICIOS RECIBIDOS POR LOS AGREMIADOS”**, realizada por la Señorita **ANDREA LORENA CÓRDOVA MONTALUISA**, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan a la Señorita **ANDREA LORENA CÓRDOVA MONTALUISA** para que, se entregue al **Dr. RODRIGO AGUILERA**, Coordinador de la Carrera de Finanzas y Auditoría.

**Sangolquí, Septiembre 2008.**

**Ing. Borys Mejía**  
**DIRECTOR**

**Ing. César Llumiquínga**  
**CODIRECTOR**

## ÍNDICE GENERAL

### C

|  |     |
|--|-----|
| 3.1.5. Presupuesto de Operación .....                        | 69  |
| 3.1.5.1. Presupuesto de ingresos.....                        | 69  |
| 3.4.3.2. Secretaria de Gerencia y Secretaria Ejecutiva:..... | 118 |
| 3.4.3.5. Sección Tesorería .....                             | 121 |
| 3.4.3.5.1. Tesorero:.....                                    | 121 |
| 4.2.2. Mapa estratégico.....                                 | 137 |

## ÍNDICE DE CUADROS

|  |     |
|--|-----|
| 3.1.5. Presupuesto de Operación .....                        | 69  |
| 3.1.5.1. Presupuesto de ingresos.....                        | 69  |
| 3.4.3.2. Secretaria de Gerencia y Secretaria Ejecutiva:..... | 118 |
| 3.4.3.5. Sección Tesorería .....                             | 121 |
| 3.4.3.5.1. Tesorero:.....                                    | 121 |
| 4.2.2. Mapa estratégico.....                                 | 137 |

## INTRODUCCIÓN

Ecuador es un país que tiene grandes posibilidades de superación en el ámbito de la construcción y es por ello que actualmente resulta de gran importancia que todas las empresas realicen mecanismos que les brinden la posibilidad de manejar una administración en base a necesidades y requerimientos, tanto de cada empresa como de los receptores de los productos o servicios que dichas organizaciones ejecutan.

Es por ello que a través del análisis de los Estados Financieros de la empresa se puede determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes en periodos determinados, convirtiéndose de esta manera en una forma de administración eficiente que permita controlar los recursos disponibles y optimizarlos para obtener resultados positivos que faciliten las negociaciones entre empresas.

Conservar una estructura organizacional definida, facilita una adecuada toma de decisiones, para ello es indispensable conocer que el direccionamiento estratégico se basa en la definición de la filosofía corporativa, la cual se fundamenta en el diseño de la misión, visión, estrategias, políticas y objetivos, que señalarán hacia donde desea llegar toda organización

Así podemos decir que el direccionamiento estratégico dentro de una organización, es una herramienta de administración que permite a los ejecutivos enfrentar el futuro y desarrollar nuevas ideas que contribuyan al crecimiento organizacional.



# CAPÍTULO I

## **1.1. Aspectos Generales**

### **1.1.1. Antecedentes**

La industria de la construcción en el Ecuador en la gran mayoría, ha permanecido estática por muchos años, en lo referente a la calidad de sus servicios y procesos; las investigaciones se han limitado únicamente a determinar la utilización de ciertos materiales que se emplean en las diversas obras de ingeniería desarrolladas a diario.

El sector de la construcción es muy segmentado; existe un gran número de pequeños constructores independientes y sólo un número limitado de empresas con capacidad económica, tecnológica y administrativa.

Según informes proporcionados por la Cámara de la Construcción de Quito, alrededor del 70% de los afiliados son personas naturales; el 15% pequeñas empresas y el 15% restante, medianas y grandes empresas.

Bajo esta premisa, es necesario impulsar nuevos esquemas que permitan a los diversos participantes (PYME's y Grandes Constructoras) contar con herramientas ágiles, accesibles, efectivas, de fácil aplicación y entendidas por todos los sujetos inmersos, en búsqueda del crecimiento y mejoramiento continuo de la Construcción.

#### **1.1.1.1. Constitución**

El 5 de septiembre de 1968, se constituye la Cámara de la Construcción de Quito, como Entidad con Personería Jurídica, de Derecho Privado pudiendo al amparo de las leyes que rigen el país ejercer sus derechos y cumplir sus obligaciones en orden al cumplimiento de sus finalidades específicas.

- La duración de la Cámara de la Construcción de Quito es indeterminada y el número de socios ilimitado.

- El domicilio de la Cámara de la Construcción, es la ciudad de Quito.

### **1.1.1.2.Objeto Social**

La Cámara de la construcción es una organización afiliada al Ministerio de Industrias y Competitividad (MICIP), constituida como una empresa privada sin fines de lucro, la cual se encarga de registrar a su Directorio cada dos años en dicho Ministerio adjuntando la nomina de los socios y el informe de las actividades realizadas, sus fuentes de financiamiento y gastos incurridos, al igual que una copia del RUC.

### **1.1.2 Empresa en Particular**

La Cámara de la Construcción de Quito busca contribuir al desarrollo del país y al bienestar humano, mediante el impulso del sector productivo de la construcción con propuestas y acciones coordinadas con las entidades públicas y privadas relacionadas, conjugando el aporte a los socios, con el bien común.

Además se rige a varios estatutos y reglamentos, constituyéndose como la base fundamental para el buen desempeño de las labores de cada uno de los trabajadores de esta empresa, entre estos se puede citar:

- Estatuto de la Cámara de la Construcción de Quito
- Código de Ética de la CCQ
- Reglamento de Elecciones
- Reglamento de Funcionamiento del Directorio
- Reglamento de Funcionamiento de las Comisiones
- Reglamento de Afiliación, Cobro, Exoneración de cuotas y prestación de servicios para los socios.
- Reglamento Interno Administrativo Funcional
- Reglamento de Administración del Personal
- Reglamento de Rendición de Cuentas de Comisiones, Autoridades, Departamentos Administrativos y Personal.
- Instructivo para la Administración del Fondo de Caja Chica
- Instructivo para la Administración de los Fondos Rotativos

- Instructivo para la Concesión de Anticipos con cargo a las Remuneraciones de los Funcionarios
- Instructivo para los procesos de Adquisición de bienes muebles
- Instructivo que establece los Requisitos para Pagos Especiales
- Instructivo de Procedimientos de Tesorería
- Instructivo para el Otorgamiento de Permisos para el Personal Administrativo
- Instructivo de Reportes y Reparación de daños de equipos de Computación
- Instructivo para la Aplicación del Derecho de Vacaciones Legales del personal Administrativo
- Instructivo para el Manejo de la Correspondencia de la C.C.QUITO
- Instructivo para la realización de Eventos importantes
- Instructivo para la Aprobación de Horas Extras y Atrasos Justificados del personal administrativo

### **1.1.2.1 Misión y Visión Organizacional**

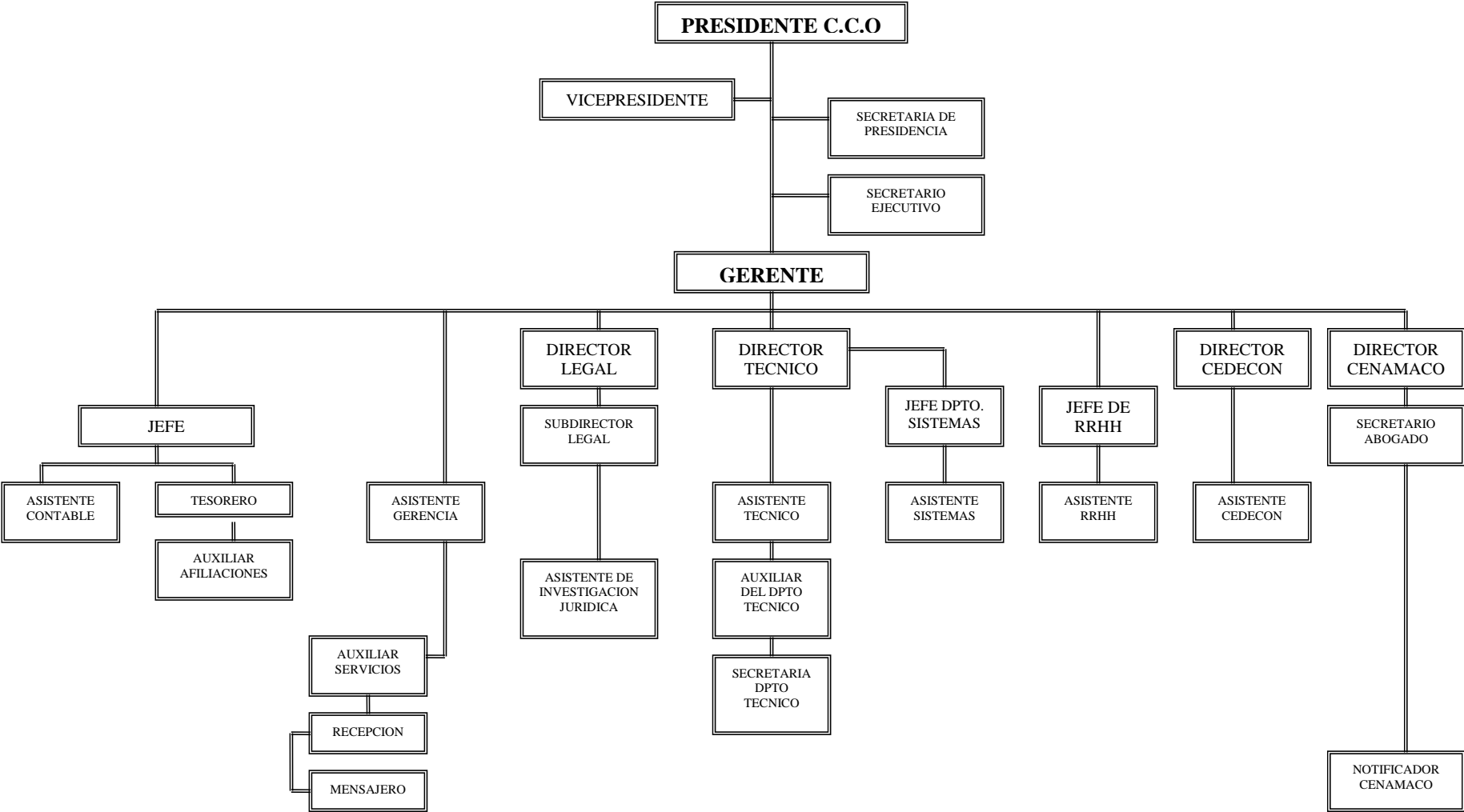
#### **1.1.2.1.1. Misión**

Contribuir al desarrollo del país y al bienestar humano, mediante el impulso del sector productivo de la construcción con propuestas y acciones coordinadas con las entidades públicas y privadas relacionadas, conjugando el aporte a los socios, con el bien común.

#### **1.1.2.1.2. Visión**

Siendo el Sector de la Construcción el fundamento del Desarrollo Nacional, la Cámara de la Construcción de Quito debe emprender procesos de fortalecimiento institucional que le permita alcanzar objetivos importantes y concretos en su relación con el País, con todo el sector y con sus afiliados y entregar al Ecuador infraestructura de calidad que aporte al desarrollo humano.

**1.1.2.2. Organigrama Estructural**



### **1.1.2.3. Afiliados**

Son socios de la Cámara todas aquellas personas naturales o jurídicas, domiciliadas en el Ecuador, que tengan condición de constructores y que cumplan con los requisitos señalados para su admisión.

**Constructores:** Se considerarán constructores a los Ingenieros y Arquitectos, en sus correspondientes ramas y especialidades y a las personas jurídicas especialmente organizadas para este fin, si lo hacen bajo la dirección y la responsabilidad técnica de un Ingeniero o Arquitecto.

#### **1.1.2.3.1 Directorio de Afiliados**

La Cámara de la Construcción de Quito actualmente cuenta con 10.000 socios afiliados, de los cuales 1.000 se encuentran en estado activo, aportando mensualmente y recibiendo todos los beneficios que ofrece la organización.

#### **1.1.2.3.2. Requisitos Personas Naturales**

Representado por los Ingenieros y Arquitectos domiciliados en nuestro país

- Una Foto tamaño "carnet"
- Copia de la Cédula de Identidad
- Copia del Carnet profesional
- Certificado Original del Colegio
- El Valor a cancelar es de \$170.50
- El pago puede ser en efectivo o cheque personal
- Llenar el formulario de afiliación (Ver anexo 1)

#### **1.1.2.3.3. Requisitos Personas Jurídicas.**

Empresas representadas bajo la responsabilidad técnica de Ingenieros o Arquitectos.

- Copia certificada y notariada de la escritura

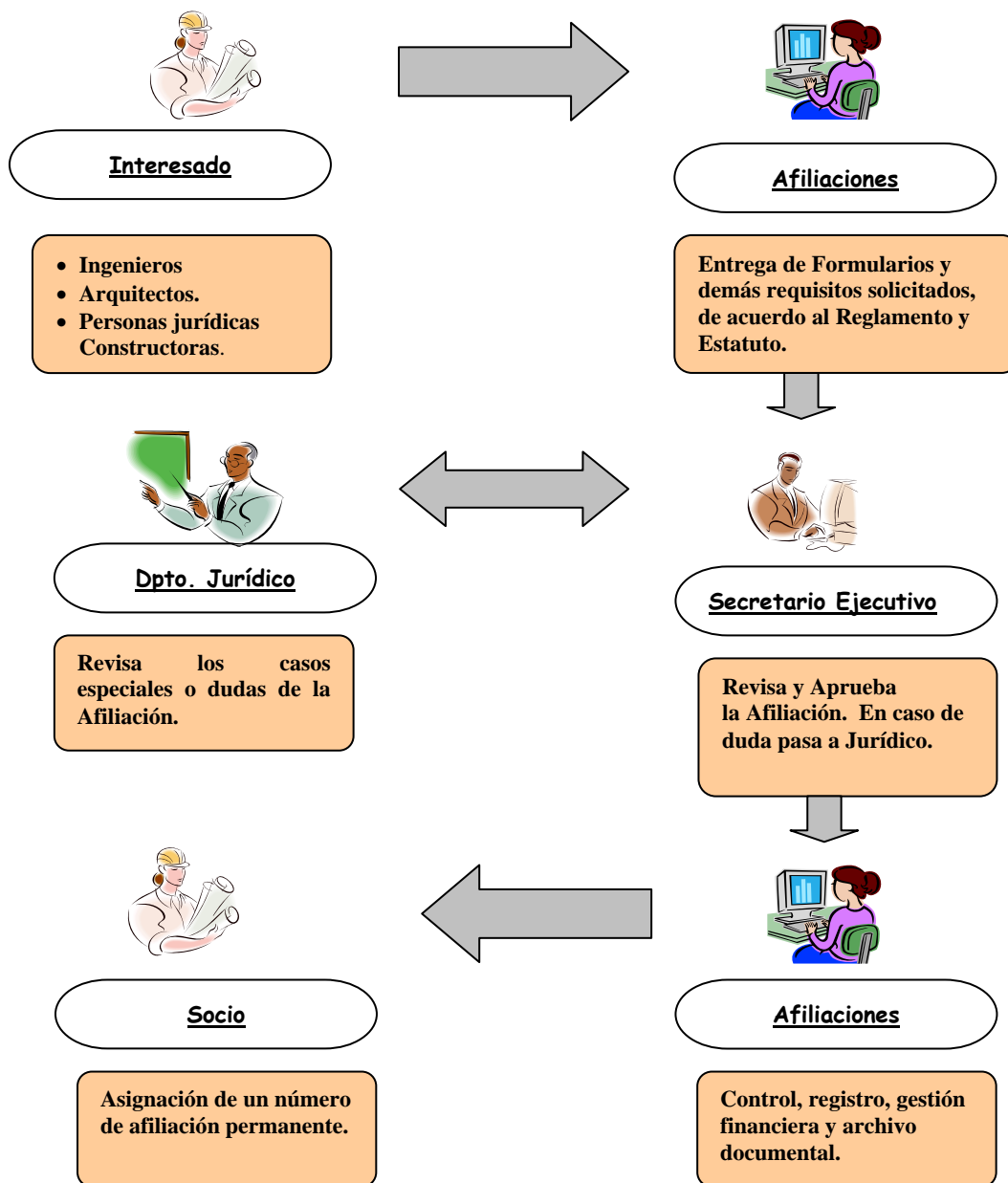
- Nombramiento y aceptación del Representante Técnico, el que tiene que ser Ecuatoriano y domiciliado en Quito
- Copia de la Cédula y una foto del Representante Técnico
- Copia del carnet profesional del Representante Técnico
- Certificado Original del Colegio del Representante Técnico
- El valor a cancelar depende del monto de la Compañía
- El pago es en efectivo o cheque certificado
- Llenar el formulario de afiliación (Ver anexo 2)

#### **1.1.2.3.4. Proceso de Admisión**

Para ser admitido como socio de la Cámara, se requiere formular solicitud escrita de afiliación a la Cámara de la Construcción, acompañando los documentos que acrediten su condición de personas dedicadas a la actividad de la construcción y llenar las condiciones que establezcan el Estatuto y Reglamentos correspondientes, sujetándose a la resolución que adopte el Directorio sobre el particular.

## Esquema 1.1

### PROCESO DE AFILIACION CCQ.



#### 1.1.2.3.5. Suspensión de Socios.

La Suspensión de Socios es realizada por el Tribunal de Honor y se realiza cuando se presentan las siguientes causales:

- Por desacato a las resoluciones del Directorio y de la Asamblea General
- Por falta al Código de Ética del Constructor en el ejercicio de su actividad como constructor

De acuerdo a la gravedad de la falta el Tribunal de Honor, resolverá la sanción que se aplicará a los socios y que podrá consistir en:

- Amonestación Verbal.
- Amonestación por Escrito.
- Suspensión de la afiliación, por un período que irá entre un mes a dos años.

#### **1.1.2.3.6. Derecho de los Socios**

La Cámara de la Construcción de Quito establece: “para ejercer los derechos que contemplan el Estatuto y los Reglamentos de la Institución, el socio deberá encontrarse al día en el pago de sus obligaciones económicas, originadas en cuotas sociales, aportes o pagos por servicios”.

Entre los derechos de los socios están:

- Elegir y ser elegidos para cualquiera de las dignidades, cargos o representaciones tanto en la Cámara como fuera de ella.
- Participar con voz y voto por sí en las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias
- Concurrir como miembros de la Cámara a reuniones nacionales o internacionales
- Recibir las prestaciones o servicios que la Cámara pueda ofrecer a sus asociados
- Hacer constar su calidad de afiliados en sus documentos de presentación
- Presentar sus problemas, que pudiendo ser tratados como problemas generales, deben ser respaldados por la Cámara
- Obtener asesoramiento sobre legislación ecuatoriana y consultar sobre trámites jurídicos o administrativos, propios de la actividad constructora



- Recibir credenciales operatorias o cartas de presentación ante cualquier persona o Entidades Nacionales o Extranjeras cuando las requieran en asuntos relacionadas con sus actividades
- Usar el local de la Cámara en reuniones relacionadas con la actividad constructora, previa autorización del Presidente de la Cámara
- Recibir el respaldo de la Cámara en orden a la efectivización de sus derechos.

#### **1.1.2.3.7. Obligaciones de los Socios**

Se establecen como obligaciones de los socios las siguientes:

- Suministrar en Secretaría todos los datos necesarios para su efectiva relación con la Cámara.
- Respaldar las resoluciones adoptadas por el Presidente y/o Directorio en toda actividad o gestión en beneficio de la industria de la construcción, la Cámara o sus afiliados
- Desempeñar los cargos o comisiones para los cuales sean designados por la Asamblea General, el Directorio o el Presidente
- Suministrar a la Cámara toda la información que se le solicite, siempre que no afecte a su actividad en particular
- Propiciar el mejoramiento y fortalecimiento de la Cámara
- Observar fielmente el Estatuto, Reglamentos y las resoluciones de los órganos directivos de la Cámara
- Pagar por los servicios especiales que le brinde la Cámara, a través de sus distintos departamentos y centros, de conformidad con las regulaciones que dicte el Directorio.

- Satisfacer puntualmente las cuotas sociales ordinarias y extraordinarias que sean de su cargo.

#### **1.1.2.3.8. Socios Vitalicios**

Se consideran como “Socios Vitalicios” a todos los ex presidentes de la Cámara de la Construcción de Quito, así como aquellas personas naturales que tengan 35 o más años de afiliación y aportación como socios de la Cámara.

Estos socios gozan de todos los derechos pero no tienen la obligación de pagar alguna cuota ordinaria o extraordinaria.

#### **1.1.2.3.9. Aportaciones**

Todos los socios deberán cancelar puntualmente sus obligaciones para poder acceder a los servicios y ejercer los derechos que brinda la Institución.

Los mecanismos de pago para las aportaciones pueden ser a través de autorización de débitos bancarios o pagos vía tarjeta de crédito.

En caso de que el socio no posea cuenta bancaria o tarjeta de crédito en las instituciones que mantengan convenios con la Cámara, deberá cancelar por adelantado los valores de por lo menos seis meses, mediante pago en dinero en efectivo o cheque certificado. Este mecanismo se podrá utilizar por una sola ocasión, hasta que el socio aperture su cuenta en una de las instituciones que mantiene convenios con la Cámara, o ésta suscriba una alianza con la entidad financiera señalada por el socio.

#### **1.1.2.4. Organismos de la Cámara**

Son considerados los elementos fundamentales dentro de la CCQ, los cuales serán los encargados de tomar decisiones que ayuden al mejoramiento de la organización y las relaciones con sus afiliados.

#### **1.1.2.4.1. Asamblea General**

Es el máximo organismo de la Cámara y se constituye con todos los socios que concurren a ella, puede ser ordinaria o extraordinaria.

Las Asambleas Generales Extraordinarias se reunirán cuando lo creyere conveniente el Directorio o a pedido de por lo menos 50 socios que se encuentren al día en el pago de sus obligaciones económicas para con la Cámara.

Las Asambleas Generales tanto ordinarias como extraordinarias podrán sesionar válidamente con más de la mitad de los socios. De no haber este número de asistentes a la hora convocada, la Asamblea podrá reunirse válidamente diez minutos más tarde, cualquiera que sea el número de asistentes.

#### **Atribuciones:**

- Cumplir y hacer cumplir el Estatuto y velar por el progreso y desarrollo de la Cámara
- Conocer el informe que le presente el Presidente de la Cámara en su nombre y en el del Directorio
- Conocer el informe de la situación económica de la Cámara que presenten la Gerencia y los Comisarios
- Autorizar al Presidente la celebración de actos y contratos cuyas obligaciones impliquen inversiones a cargo de la Cámara superiores al 5% del Presupuesto Anual Inicial de la Institución, vigente al primero de enero de cada año, las que deberán estar debidamente financiadas
- Autorizar el establecimiento de gravámenes o limitaciones del dominio a los bienes sociales
- Resolver sobre la modificación de los Estatutos

- Resolver sobre cualquier asunto que por su importancia le sean puestos en consideración por el Presidente o el Directorio.

#### **1.1.2.4.2. Directorio**

El Directorio Interno tiene por finalidad el presentar propuestas administrativas y recomendar las políticas de trabajo y acción de la Cámara a nivel de los servicios que presta. El Directorio Interno conocerá las evaluaciones del personal realizada por cada uno de los jefes departamentales en su respectiva área de acción y recomendará los estímulos y sanciones que deban establecerse a los trabajadores.

Para el cumplimiento efectivo de los objetivos y finalidades de la Cámara, en el orden administrativo, la Institución integrará un Directorio Interno de Trabajo, integrado por:

- a) El Gerente, quien lo presidirá.
- b) El Jefe del Departamento Técnico.
- c) El Director del Departamento Jurídico.
- d) El Jefe del Departamento Financiero, y;
- e) El Asesor de Comunicación Institucional.
- f) El Director del CENAMACO.
- g) El Director del CEDECON.
- h) El Administrador de la Feria

#### **1.1.2.4.3. Tribunal de Honor**

El Tribunal de Honor será presidido por uno de sus miembros elegido Presidente de entre ellos, quien cumplirá también las funciones de Presidente del CENAMACO y actuará de Secretario el Director de Asesoría Jurídica de la Cámara.

El Tribunal de Honor estará encargado de:

- Resolver las denuncias y reclamos que se presenten en contra de los socios en relación con su actuación profesional.
- Estudiar los casos en que los socios deben ser sancionados conforme a este Estatuto.

- Calificar las Listas de Árbitros, Mediadores y Secretarios Arbitrales del Centro Nacional de Mediación y Arbitraje CENAMACO para la correspondiente designación por parte del Directorio.
- Todas las demás que le asignen este Estatuto, el Directorio o el Reglamento del CENAMACO.

#### **1.1.2.4.4. Comisiones**

El Directorio constituirá las comisiones que considere necesarias para la buena marcha de la Cámara, siendo estas las que cooperen en sus funciones, entre estas se pueden citar:

- Comisión Académica
- Comisión Jurídica Anticorrupción y Defensa del Constructor
- Comisión Sede Social
- Comisión Técnica
- Comisión de Vivienda
- Comisión de Vialidad
- Comisión Social, Cultural y Deportiva
- Comisión de Planificación y Proyectos
- Comisión de Gestión y Financiamiento.

Cada comisión será presidida por un Miembro del Directorio y tendrá los miembros que se considere conveniente, los cuales sesionaran por lo menos una vez cada quince días.

#### **1.1.2.4.5. Presidente**

El Presidente es el Representante Legal de la Cámara y su principal ejecutivo, el cual debe haber sido socio de la Institución por lo menos 10 años antes de la fecha de su elección y encontrarse al día en el pago de sus obligaciones económicas para con la Cámara

**Atribuciones:**

- Representar legalmente a la Cámara
- Presidir las Asambleas Generales y el Directorio, organismos de los que es su Presidente nato
- Concurrir a todo acto y contrato en representación de la Cámara; facultad que puede ser delegada al Vicepresidente de la misma, para la celebración de determinados contratos y la ejecución de actos y actividades particularizadas y especificadas en la correspondiente delegación.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de las Asambleas Generales y del Directorio
- Organizar y coordinar todas las actividades de la Cámara
- Autorizar con su firma, conjuntamente con la del Gerente, todos los gastos de la Cámara, con las limitaciones que por la cuantía se imponen en este Estatuto
- Mantener informado al Directorio de sus actuaciones
- Nombrar al personal de empleados de conformidad con el Presupuesto y distributivo de personal, aprobado por el Directorio
- Presentar al Directorio el Presupuesto anual y distributivo elaborado conjuntamente con el Gerente para su conocimiento y aprobación
- Presentar a nombre del Directorio el informe anual de labores y económico a la Asamblea General Ordinaria
- Organizar la actividad de la Cámara de tal forma que se cumplan a cabalidad todas las finalidades de la misma

- Convocar tanto a las Asambleas Generales, como al Directorio, conforme a lo que disponen estos Estatutos
- Suscribir toda comunicación de la Cámara que crea conveniente hacerlo
- Velar por la aplicación y observancia del Art. 42 de este Estatuto
- Todas aquellas que el presente Estatuto le señala, o que no estando contemplados se le asignen por la Asamblea General o el Directorio en uso de sus atribuciones.

#### **1.1.2.4.6. Vicepresidente**

El Vicepresidente subrogará al Presidente en caso de excusa o ausencia temporal o definitiva de éste, con todos sus derechos y obligaciones.

En caso de ausencia temporal o definitiva del Vicepresidente, le subrogará el Director Principal que mayor votación haya obtenido en las elecciones denominadas mayores en que se eligió Presidente y Vicepresidente de la Cámara, y a su falta, el Directorio Principal que le siga en votación, y así sucesivamente.

#### **1.1.2.4.7. Gerente**

La dirección del movimiento administrativo y de personal de la Cámara estará a cargo del Gerente, que actuará conforme a las disposiciones de estos Estatutos, los Reglamentos de la institución y las disposiciones del Directorio y Presidente de la Cámara.

#### **Deberes y Atribuciones:**

- Ejercer las funciones administrativas de la Cámara
- Organizar, distribuir y vigilar el trabajo del personal
- Autorizar, conjuntamente con el Presidente, los gastos y egresos de la Institución
- Fomentar y orientar los ingresos de la Institución promoviendo su normal recaudación
- Organizar y vigilar la marcha de los diversos servicios de la Institución

- Representar a la Cámara en los actos, reuniones, sesiones de trabajo, etc., conforme lo disponga la Presidencia
- Atender todos los asuntos de interés para la Institución que no sean privativos de la Presidencia u otro organismo de la Cámara
- Presentar a consideración del Directorio y a la Presidencia, proyectos o iniciativas que contribuyan al mejoramiento de la Institución
- Cuidar el inventario de la Institución
- Presentar el Informe Económico a la Asamblea General al término de sus funciones
- Presentar al Directorio un balance económico trimestral sobre la situación de la Cámara

#### **1.1.2.4.8. Secretario Ejecutivo**

Será el encargado de:

- Concurrir a las sesiones del Directorio, Asambleas Ordinarias y Extraordinarias, Consejo Consultivo de Ex Presidentes, donde actuará como Secretario, siendo de su responsabilidad el levantamiento de las actas respectivas y su transcripción final
- Coordinar las comisiones integradas por el Directorio de la Cámara y responsabilizarse del seguimiento y ejecución de las resoluciones tomadas por el Directorio y/o las Comisiones
- Recibir, distribuir y despachar la correspondencia ordinaria de la Institución y certificar todo asunto que al movimiento de Secretaría se refiere
- Responsabilizarse del archivo general de la CCQ, así como de su administración, cuidado y control

#### **1.1.2.4.9. Comisarios**

La Cámara tendrá dos comisarios principales y dos alternos, cuyas atribuciones serán las siguientes:

- Vigilar la Contabilidad de la Cámara, observando lo que consideren conveniente, para lo cual tendrán a su disposición los libros, recibos y demás documentos del caso.



- Presentar un informe anual a la Asamblea General de Socios sobre la marcha económica y contable de la Institución.
- Proponer al Directorio la Terna de Auditores de la que se elegirá el Auditor de la Cámara.

#### **1.1.2.4.10. Departamento Legal**

Desde hace varios años atrás, se ha convertido en uno de los principales soportes institucionales, gracias a la diversidad de servicios que brinda y a la integridad con que se desarrollan cada uno de ellos.

Su incidencia trasciende el ámbito netamente jurídico y se interrelaciona con otros aspectos de indudable importancia e interés para el desarrollo del sector de la construcción nacional como son: lo económico, social y político.

#### **Funciones:**

- En forma principal brinda Asesoría Jurídica a los socios de la Institución, a las Autoridades de la CCQ, al Directorio y a las Cámaras afiliadas a la Federación Ecuatoriana de Cámaras de la Construcción.
- En representación de la Cámara o de la FECC, interviene en foros y demás eventos, relacionados con el sector de la construcción y en general, del desarrollo del país, que son organizados por entidades públicas y privadas.
- Está encargado de brindar asesoría y soporte a los distintos departamentos de la CCQ, en las actividades de su quehacer diario
- Es parte de las Comisiones de Defensa del Constructor, Jurídica y de Servicios de la CCQ.
- Está a cargo de la coordinación y seguimiento del Plan Estratégico de la Institución

- Elabora Proyectos de Creación o Reforma de Normativa Jurídica con incidencia general en el sector productivo nacional, y en particular del ámbito constructivo.
- Absuelve, de forma verbal o por escrito, las consultas y solicitudes de los Socios.
- Presenta iniciativas y propuestas para la Elaboración de Estudios y proyectos de interés para el sector.
- Brinda asesoría y realiza las labores de Secretaría en el Tribunal de Honor de la Cámara.
- Elabora los contratos y convenios en los que intervenga la CCQ.
- Tramita los seguros de vida y accidentes.
- Realiza artículos y estudios sobre Realidad Nacional.

#### **1.1.2.4.11. Departamento Técnico**

Será el encargado de:

- Elaboración de fórmulas polinómicas, reajustes de precios y consultorías relacionadas.
- Elaboración y entrega del Boletín Técnico mensual a los socios activos.
- Información requerida sobre salarios, precios del m<sup>2</sup> de construcción, proveedores de materiales, etc.
- Consultas sobre temas de la construcción de general.
- Desarrollo y mantenimiento del Portal de Internet.

#### **1.1.2.4.12. Centro Nacional de Mediación y Arbitraje (CENAMACO)**

El Centro Nacional de Mediación y Arbitraje de la Cámara de la Construcción de Quito (CENAMACO), fue creado en el año de 1998, con el propósito de ayudar a sus usuarios a dirimir sus diferencias y solucionar sus controversias por una vía más rápida a la judicial y con menores costos.



Estos servicios van dirigidos especialmente a la industria de la construcción que requiere de un tratamiento especial de sus controversias. La mayoría de los casos que se han presentado en el CENAMACO se deben a diferencias surgidas en el transcurso de una obra.

En estos casos se requiere una solución rápida y efectiva del conflicto en vista de que las partes requieren continuar con la obra y de lo contrario ésta permanecería suspensa por varios años hasta obtener una sentencia judicial.

Justamente, éstos métodos lo que pretenden es una solución pacífica de los conflictos, a fin de que las partes puedan continuar con sus relaciones profesionales y evitar una ruptura

##### **1.1.2.4.12.1 Objetivos**

El Centro como tal tiene como objetivo el de asegurar la aplicación de la Ley de Arbitraje y Mediación así como del Reglamento del Cenamaco a fin de garantizar a las partes transparencia en todos los procesos.

##### **1.1.2.4.12.2 Perfil**

El CENAMACO es la principal institución especializada en la solución de controversias en la industria de la construcción del Ecuador.

El Centro cuenta una lista de árbitros, mediadores, secretarios arbitrales y peritos, que son profesionales de alto renombre y honorabilidad del país.

El CENAMACO no resuelve por sí mismo las controversias sometidas a arbitraje, dicha función corresponde a los árbitros, que son profesionales especializados en diferentes ramas de la construcción o del derecho.

El Centro interviene directamente en la etapa inicial del procedimiento y una vez posesionado el Tribunal únicamente pasa a supervisar el procedimiento. En el caso de la mediación, el CENAMACO administra los casos; pero es el mediador y las partes los que intervienen en el proceso. Las partes conservan el poder de decisión en las mediaciones y participan activamente en la solución de sus diferencias. Tanto el arbitraje como la mediación son confidenciales.

#### **1.1.2.4.12.3. Servicios**

Los servicios de arbitraje y mediación que brinda el CENAMACO no son exclusivos para los afiliados de la Cámara de la Construcción, está abierto al público en general incluyendo a las instituciones del sector público.

El CENAMACO además para difundir los métodos alternativos de solución de conflictos ofrece capacitación en arbitraje, mediación y negociación.

#### **1.1.2.4.12.4. Arbitraje**

La Ley de Arbitraje y Mediación lo define como un mecanismo alternativo de solución de conflictos al cual las partes pueden someterse de mutuo acuerdo para dirimir las controversias susceptibles de transacción.

Entre las ventajas que presenta esta figura podemos mencionar las siguientes:

**CELERIDAD:** Los Árbitros tienen el término de 150 días para expedir el laudo o sentencia

**ESPECIALIZACION DE LOS ARBITROS:** En vista de que los árbitros son expertos en el área de la construcción, contratación pública y privada.

**CONFIDENCIALIDAD:** Elemento que garantiza a las partes que todas las diferentes actuaciones que se lleven adelante durante un proceso arbitral se mantendrá en reserva, cuidando de esta forma el buen nombre de las partes.

**ECONOMIA:** Vista como una ventaja por el costo-beneficio que implica el resolver un conflicto en un plazo reducido, sin tener que dejar obras inconclusas o contratos suspendidos en el tiempo.

**IMPARCIALIDAD:** Garantizada por parte de los Árbitros por su elevada calidad ética y profesional y que cuentan con la independencia necesaria para basar sus resoluciones en criterios objetivos.

**LAUDOS DEFINITIVOS Y VINCULANTES:** Debido a que los fallos dictados por Árbitros tienen la calidad de una sentencia de última instancia y en caso de incumplimiento, la parte interesada puede ejecutarla de la misma manera como se ejecuta una sentencia judicial ejecutoriada

#### **1.1.2.4.12.5. Mediación**

Es un procedimiento de solución de conflictos por el cual las partes, asistidas por un tercero neutral llamado mediador, procuran un acuerdo voluntario, que verse sobre materia transigible, de carácter extrajudicial y definitivo, que ponga fin al conflicto.

Podrán someterse al procedimiento de Mediación, sin restricción alguna, las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, legalmente capaces para transigir.

La Mediación presenta diversas ventajas como las siguientes:

- Fomentar la cultura del diálogo de manera general y en particular fomentar el que las partes en conflicto utilicen mecanismos pacíficos para solucionar sus problemas.
- Ofrecer un servicio altamente profesional y flexible, evitando las formalidades.
- Promover la intervención de las partes en el manejo de sus propios conflictos, convirtiéndose éstos en los jueces de sus propios problemas.

- Otorgar al acta de Mediación el valor de una sentencia de última instancia y con la posibilidad de exigir su cumplimiento, en caso de ser necesario.
- Brindar un servicio profesional ya que los Mediadores son expertos en temas relacionados con la construcción, la contratación pública y privada.
- Intervenir en los conflictos de manera imparcial ya que los Mediadores son profesionales neutrales y objetivos.
- Ahorrar tiempo y dinero con una solución eficaz y rápida de los conflictos
- Mantener la confidencialidad necesaria para que las partes tengan absoluta libertad de presentar las propuestas que consideren pertinentes.

#### **1.1.2.4.13. Centro de Estudios y Desarrollo de la Construcción (CEDECON)**

El CEDECON se creó con el objetivo principal de constituirse en el organismo estratégico del Directorio de la Cámara de la Construcción de Quito, tanto para instrumentalizar sus propias políticas y proyectos; así como para posibilitar la actualización de conocimientos, la formación de mandos medios, la capacitación, la información; y, para prestar asesoramiento sobre diversos tópicos de interés para los socios.

**VISION DEL CEDECON:** El CEDECON debe ser el ente orientador de las políticas de desarrollo institucional.

**MISION DEL CEDECON:** Investigar, analizar y sustentar proyectos de interés para el sector de la construcción.

Tanto el CEDECON como la Comisión Académica, hacen una invitación a los socios de la Cámara de la Construcción de Quito a ser partícipes de la acción de este importante centro, presentando sus inquietudes, necesidades o artículos de interés sectorial y/o nacional que puedan ser publicados en nuestro órgano de difusión, la revista CONSTRUCCION.

#### **1.1.2.4.13.1. Objetivos**

El principal objetivo del CEDECON es cumplir el rol de viabilizador y facilitador de la política del Directorio.

Se trata, simultáneamente, de elevar la eficiencia productiva y competitividad de los socios de la Cámara de la Construcción, como el mecanismo más idóneo para dinamizar la actividad e insertarla en el siglo XXI, mediante la realización de eventos académicos periódicos de tercer y cuarto nivel, y la implementación y mejoramiento de servicios permanentes.

#### **1.1.2.4.13.2. Perfil**

El CEDECON es un organismo estratégico que además de sus objetivos específicos de capacitación, investigación y promoción, provee permanentemente de datos, información y análisis para que el Directorio en particular y la Institución en general tengan una política sustentada en la evolución de la economía y la política del país y sus relaciones en el contexto internacional; el Centro de Estudios, para cumplir con esta misión trabaja bajo la premisa de analizar y evaluar la coyuntura, el corto, mediano y largo plazos.

La otra dimensión en la que trabaja el CEDECON es la relacionada con la capacitación, promoción e información vinculada con las actividades y ámbitos en los que se desenvuelven los socios; y, aunque es evidente que los productos que obtendremos a través de los análisis estudios e investigaciones (artículos, ensayos y libros), servirán para procesos de capacitación técnica, de formación de líderes conocedores de la realidad y con capacidad de trabajar con enfoques innovadores, etc.

#### **1.1.2.4.13.3. Cursos**

CEDECON es el organismo encargado de realizar cursos de capacitación para los socios activos, en las diversas áreas, por ejemplo:

***Curso: “Criterios Superpave para evaluar propiedades y Diseñar Mezclas Asfálticas”***

Esquema 1.2

# Cámara de la Construcción de Quito

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | Es una organización afiliada al Ministerio de Industrias y Competitividad (MICIP), constituida como una empresa privada sin fines de lucro, cuenta con 10.800 socios, de los cuales 2200 se encuentran activos. |  |
|--|---|--|



## Misión

Contribuir al desarrollo del país y al bienestar humano, mediante el impulso del sector productivo de la construcción con propuestas y acciones coordinadas con las entidades públicas y privadas relacionadas, conjugando el aporte a los socios, con el bien común.

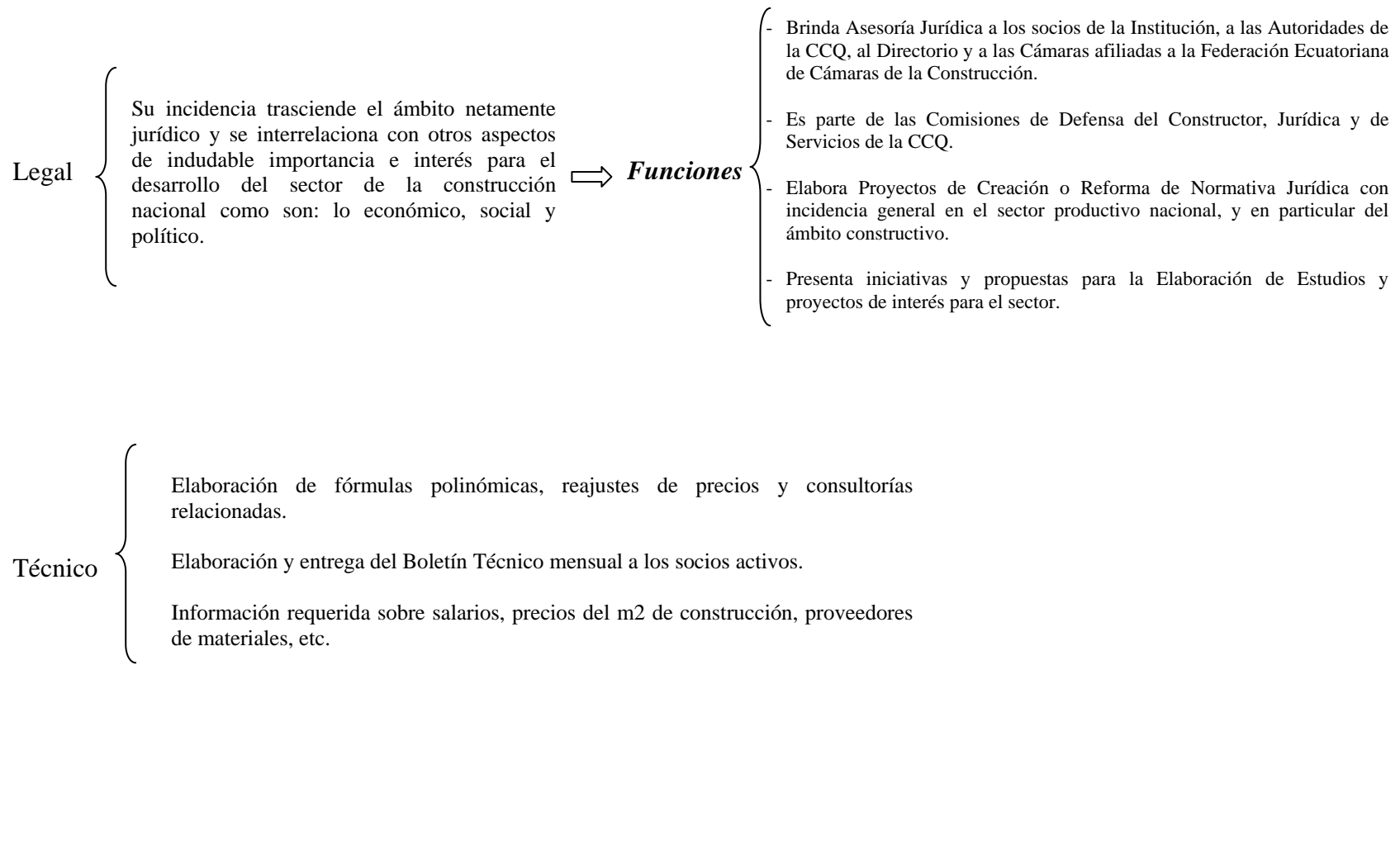
## Visión

Siendo el Sector de la Construcción el fundamento del Desarrollo Nacional, la Cámara de la Construcción de Quito debe emprender procesos de fortalecimiento institucional que le permita alcanzar objetivos importantes y concretos en su relación con el País, con todo el sector y con sus afiliados y entregar al Ecuador infraestructura de calidad que aporte al desarrollo humano.



# Departamentos

Esquema 1.3



**Esquema 1.3**

**Centro Nacional de  
Mediación y  
Arbitraje  
(CENAMACO)**

Creado en el año de 1998, con el propósito de ayudar a sus usuarios a dirimir sus diferencias y solucionar sus controversias por una vía más rápida a la judicial y con menores costos.



**Servicios**

Los servicios de arbitraje y mediación que brinda el CENAMACO no son exclusivos para los afiliados de la Cámara de la Construcción, está abierto al público en general incluyendo a las instituciones del sector público.

El CENAMACO además para difundir los métodos alternativos de solución de conflictos ofrece capacitación en arbitraje, mediación y negociación.

**Centro de  
Estudios y  
Desarrollo de  
la  
Construcción  
(CEDECON)**

El CEDECON se creó tanto para instrumentalizar sus propias políticas y proyectos; así como para posibilitar la actualización de conocimientos, la formación de mandos medios, la capacitación, la información; y, para prestar asesoramiento sobre diversos tópicos de interés para los socios.

La otra dimensión en la que trabaja el CEDECON es la relacionada con la capacitación, promoción e información vinculada con las actividades y ámbitos en los que se desenvuelven los socios; y, aunque es evidente que los productos que obtendremos a través de los análisis estudios e investigaciones (artículos, ensayos y libros), servirán para procesos de capacitación técnica, de formación de líderes conocedores de la realidad y con capacidad de trabajar con enfoques innovadores, etc. Es evidente la necesidad de tratar la capacitación con su propia particularidad y dinamia.

## CAPÍTULO II

### 2.1. Análisis de la Situación Actual de la Cámara

#### 2.1.1. Generalidades

El Sector de la Construcción en nuestro país tiene una participación en la producción muy importante e incluso puede ser el sector eje del desarrollo es por ello que la actividad constructora se divide básicamente en dos grandes áreas: construcción de infraestructura y actividad edificadora.

**La construcción de infraestructura** está directamente relacionada con el Estado. Se trata de obra pública, lo que en el Ecuador representa entre un 60% y 65% de la actividad. Es sumamente inestable pues depende de los gastos de inversión, que son continuamente reducidos para favorecer al gasto corriente y al pago de la deuda externa

El mayor porcentaje de la oferta en este segmento, sin llegar a ser oligopólica, está muy concentrada en pocas empresas, que tienen sobre todo, la capacidad financiera para afrontar la construcción de obras de gran envergadura. Existen también un gran número de pequeños constructores que son los que asumen las subcontrataciones o las obras más pequeñas.

**La actividad edificadora** se desarrolla más en el ámbito privado y depende mucho de la situación del sistema financiero. A pesar de que ha existido dinamización en los últimos años, ésta ha sido producto de las remesas de los extranjeros principalmente, lo que sirve como fuente de financiamiento pero estos recursos se agotarán en poco tiempo.

### **2.1.1.1. Macroambiente**

#### **2.1.1.1.1. Inflación**

La inflación es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente a un poder adquisitivo estable. Se define también como la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular, lo que se diferencia de la devaluación, dado que esta última se refiere a la caída en el valor de la moneda de un país en relación con otra moneda cotizada en los mercados internacionales.

El INEC desde abril de 1983, mensualmente, calcula los índices de precios de la construcción para lo cual investiga en 14 provincias a productores e importadores de aproximadamente 6.000 artículos que se utilizan en el sector de la construcción.

Los índices de precios de los materiales, equipo y maquinaria de la construcción se aplican en el reajuste de precios para compensar los incrementos de los costos de construcción, impidiendo así, que la obra pública se paralice en el país.

Con el propósito de contar con indicadores sintéticos que reflejen no sólo las variaciones de grupos aislados de artículos, sino la situación general del sector de la construcción, se presenta un índice global de materiales y equipos de la construcción.

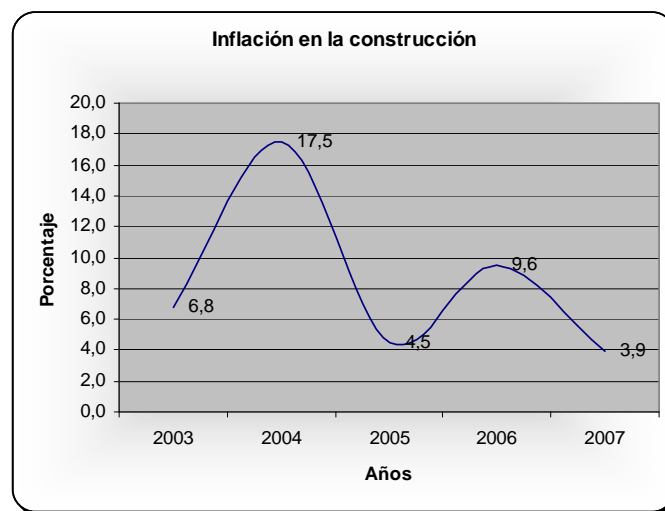
En los tiempos de crisis financiera el factor inflación juega un papel muy importante a la hora de estimar los costos en la ejecución de proyectos, ya que si hoy deseamos construir un inmueble y realizamos los análisis sobre lo que se va a requerir y no se lo realiza, al siguiente mes o para el año entrante probablemente ese inmueble no costara lo mismo, es por ello que es importante proyectar a futuro cualquier costo de alguna construcción de acuerdo a inflaciones de años anteriores.

### Esquema 2.1

| AÑOS | PORCENTAJE |
|------|------------|
| 2003 | 6,8        |
| 2004 | 17,5       |
| 2005 | 4,5        |
| 2006 | 9,6        |
| 2007 | 3,9        |

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos  
**Autor:** Andrea Córdova M.

### Gráfico 2.1



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos  
Banco Central del Ecuador  
**Autor:** Andrea Córdova M.

El aporte del Sector de la Construcción siempre es importante aunque un gran porcentaje de ese aporte sea cualitativo, pues ninguna actividad económica se puede desenvolver adecuadamente sin contar con él. Esta importancia no se refleja en los datos de participación porcentual ni en la absorción de mano de obra.

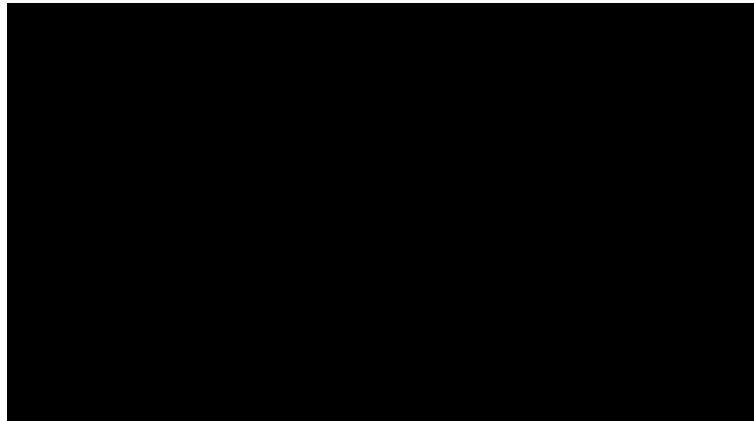
La inflación que afecta específicamente a la construcción es similar a la inflación general que afecta al consumo de los hogares urbanos del país. El Índice de Precios de Materiales, Equipo y Maquinaria de la Construcción IPCO en el año 2007 tuvo una variación porcentual de 3.9% tanto que en el año 2006 la variación fue de 9.6% Si se comparan estos índices se determina que existió una variación anual de 5.7% por lo que se evidencio una significativa disminución de la inflación en el sector de la construcción, enfocada más profundamente al ámbito de la mano de obra, debido a que actualmente existe muchos constructores y por ende las ofertas laborales son diversas.

A partir del 2008 la inflación tomó un rumbo creciente y uno de los factores que influyó en el incremento de este índice es la variación de los precios en los materiales de construcción.

**Esquema 2.2**

| MES     | VARIACION |
|---------|-----------|
| Enero   | 5.29      |
| Febrero | 7.51      |
| Marzo   | 8.05      |
| Abril   | 10.97     |

**Gráfico 2.2**

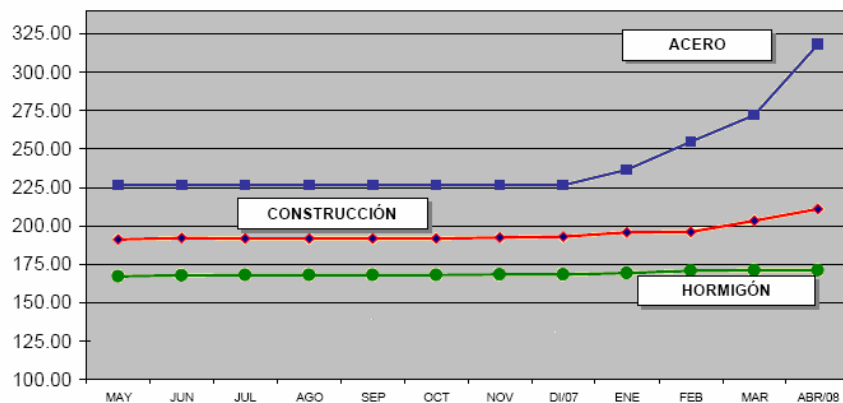


**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos  
**Autor:** Andrea Córdova M.

Nuevamente el sector de la construcción empieza a ser impactado por la elevación de los precios de los materiales, primero fue del hierro y ahora el cemento. Esto lleva a un incremento en los costos del metro cuadrado de construcción en un 2.6% con relación al año anterior.

**Gráfico 2.3**

**Materiales de Construcción**



El incremento del hierro obedece a la escasez mundial del acero, ya que China está demandando grandes cantidades del producto por la construcción de la represa más grande. Esto hace que el acero llegue en menores cantidades a países como el Ecuador, donde no existen minas de explotación de esta materia prima.

La elevación del precio del hierro tiene su causa por la escasez mundial, pero el cemento no tiene ninguna justificación, Guapán subió desde la semana pasada 5 centavos de dólar en la funda de cemento y no se conoce el por qué. Subió de 5.31 dólares a 5.36, incluso en algunos comercios se expende a 5.40 dólares.

Considero que no hay justificación para el alza del cemento, ya que los rubros que inciden en su elaboración no han subido, tales como energía eléctrica y transporte. Tal vez podría ser por la elevación de los salarios en un 6% según la inflación, pero sin embargo no hay justificación.

Además si antes del alza del hierro y el cemento y de la mano de obra, el metro cuadrado de construcción costaba 218.50 dólares (incluido el salario real y los costos indirectos), ahora con el 2.6% de incremento sería de 224.18 dólares.

#### **2.1.1.1.2. Deuda Pública**

Básicamente está constituida como la deuda que contrae el gobierno de un país. En ella normalmente se incluyen no sólo los préstamos tomados por el gobierno central sino también los que contraen organismos regionales o municipales, institutos autónomos y empresas del Estado, ya que los mismos quedan formalmente garantizados por el gobierno nacional.

Es una práctica ampliamente extendida en el mundo moderno que los Estados gasten, en cada ejercicio, más dinero que el que recaudan, debido a los compromisos políticos y sociales que asumen.

Debido al peso de las deudas contraídas con anterioridad es frecuente que, entre los gastos del Estado, aparezca una considerable partida dedicada al pago de los intereses y del capital de la deuda asumida. La inelasticidad de variados gastos fiscales y la

imposibilidad de aumentar la presión tributaria más allá de cierto punto, suelen llevar a un círculo de creciente endeudamiento, puesto que a los gobiernos les resulta imposible hacer frente a tales compromisos y a los gastos corrientes por medio de los ingresos ordinarios que perciben.

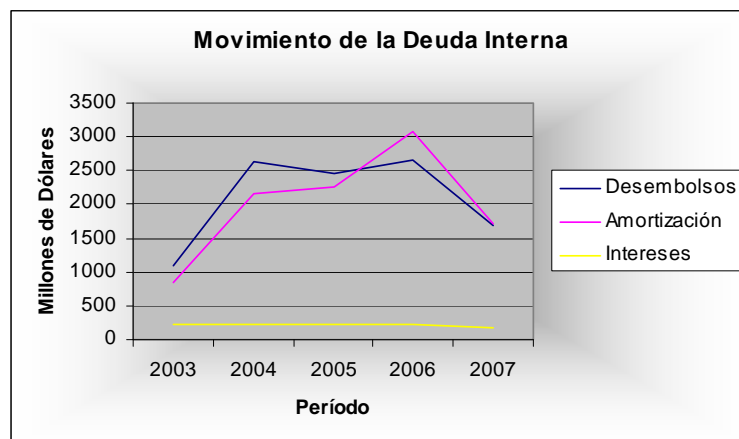
#### 2.1.1.1.2.1 Interna

**Esquema 2.3**

| <b>MOVIMIENTO DE LA DEUDA PÚBLICA INTERNA</b> |                    |                     |                  |
|---|--------------------|---------------------|------------------|
| <b>PERÍODO</b>                                | <b>DESEMBOLSOS</b> | <b>AMORTIZACIÓN</b> | <b>INTERESES</b> |
| 2003  | 1087.60            | 842.6               | 212.9            |
| 2004  | 2636.7             | 2163.9              | 232.4            |
| 2005  | 2450.08            | 2252.77             | 220.17           |
| 2006  | 2668.11            | 3076.84             | 220.23           |
| 2007  | 1679.41            | 1717.18             | 179.09           |

**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Autor:** Andrea Córdova M.

**Gráfico 2.4**



**Fuente:** Banco Central de Ecuador  
**Autor:** Andrea Córdova M.



## 2.1.1.1.2.2. Externa

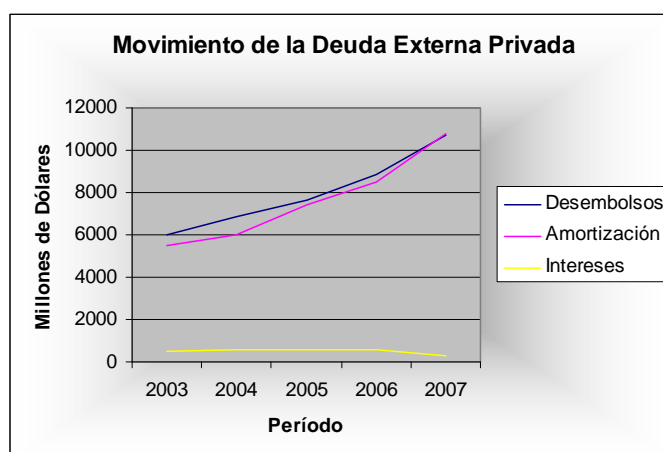
### Esquema 2.4

| <b>MOVIMIENTO DE LA DEUDA EXTERNA PRIVADA</b> |                    |                     |                  |
|---|--------------------|---------------------|------------------|
| <b>PERÍODO</b>                                | <b>DESEMBOLSOS</b> | <b>AMORTIZACIÓN</b> | <b>INTERESES</b> |
| 2003  | 5984.3             | 5509.0              | 475.5            |
| 2004  | 6845.7             | 5967.0              | 606.5            |
| 2005  | 7667.2             | 7428.6              | 580.7            |
| 2006  | 8877.9             | 8482.3              | 569.5            |
| 2007  | 10682.20           | 10786.9             | 320.3            |

Fuente: Banco Central del Ecuador

Autor: Andrea Córdova M.

### Gráfico 2.5



Fuente: Banco Central de Ecuador

Autor: Andrea Córdova M.

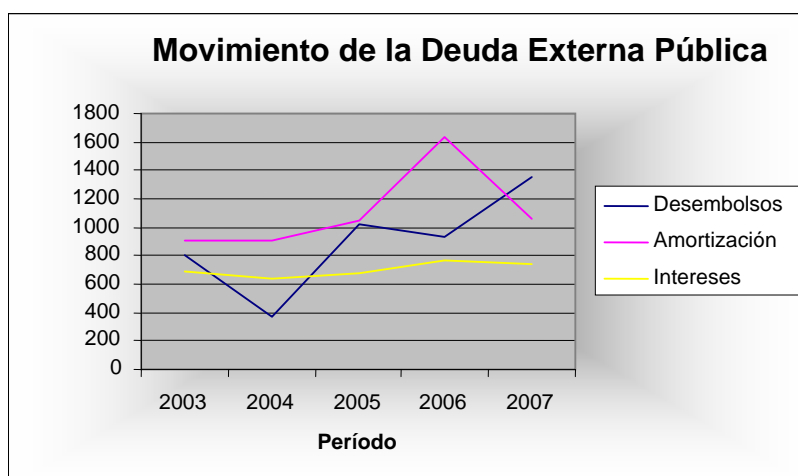
### Esquema 2.5

| <b>MOVIMIENTO DE LA DEUDA EXTERNA PÚBLICA</b> |                    |                     |                  |
|---|--------------------|---------------------|------------------|
| <b>PERÍODO</b>                                | <b>DESEMBOLSOS</b> | <b>AMORTIZACIÓN</b> | <b>INTERESES</b> |
| 2003  | 807.0              | 905.4               | 693.8            |
| 2004  | 375.6              | 905.1               | 637.4            |
| 2005  | 1019.7             | 1041.7              | 679.0            |
| 2006  | 928.3              | 1630.2              | 759.8            |
| 2007  | 1356.7             | 1053.8              | 745.7            |

Fuente: Banco Central del Ecuador

Autor: Andrea Córdova M.

**Gráfico 2.6**



**Fuente:** Banco Central de Ecuador  
**Autor:** Andrea Córdova M.

Entre 2003 y 2006, la deuda externa bajó \$1,278 millones, de \$11,493 millones a \$10 215 millones; en relación con el PIB se redujo del 40,1 % al 24,7 %. En 2007 aumentó \$390 millones hasta alcanzar \$10 604 millones. El pago efectivo de intereses externos en el presupuesto de 2006 fue \$632 millones y en 2007 aumentó a unos \$650 millones. La deuda interna que a diciembre de 2006 fue \$3 277 millones, cerró 2007 en \$3,240 millones.

A fines de 2006, el servicio de la deuda interna y externa, intereses más amortizaciones -\$2,500 millones-, excluida la recompra de \$740 millones de bonos globales, fue 26 % del presupuesto codificado. Al término de 2007, tal servicio se reduce al 23 % no porque su valor haya disminuido, pues se mantuvo en el mismo nivel, sino porque el gasto aumentó de modo importante llevando al presupuesto hasta unos \$10,650 millones. En 2008, el servicio de la deuda en relación con el presupuesto se mantiene igual que en 2007, si al incluir los fondos petroleros el presupuesto aumenta a \$13,000 millones, el servicio de la deuda se reducirá al 19 % del mismo.

En 2007, el monto de la deuda externa y el pago de intereses aumentaron y la deuda interna se redujo algo, por tanto, no hubo ahorro alguno para financiar el gasto social. Solo es posible obtener ahorros para tal propósito cuando se reduce el pago de intereses. La disminución de las amortizaciones, si este fuere el caso, tiene como efecto aliviar la necesidad de pedir prestado para pagarlas, más no proporciona recursos para incrementar el gasto. En educación, los sueldos y bienes y servicios se cancelaron con

recursos de la tributación. Los gastos de inversión se financiaron con \$115 millones de la cuenta petrolera Cereps y con \$81 millones petroleros del FAC usados mediante Decretos de Emergencia. Para inversiones en salud se usaron \$97 millones de la Cereps y \$54 millones del FAC. Si bien se transfirieron los recursos no existe información de lo realmente gastado y su objeto. Confianza, un menor Riesgo País y decisiones políticas racionales harán posible operaciones de mercado para reducir el pago de intereses.

### **2.1.1.1.3. Desempleo**

Las sociedades alrededor del mundo han planteado al empleo como un derecho universal y un deber social. La constitución política del Ecuador resalta el papel del Estado en buscar la reducción y la eliminación del desempleo y subempleo, propender el pleno empleo y el mejoramiento de salarios, e incorporar al tema del empleo como objetivo económico y social permanente dentro del sistema de planificación nacional.

Desde una perspectiva de derechos humanos, el fenómeno del desempleo se lo plantea como la no realización del derecho a trabajar debido a la carencia de oportunidades de un grupo de personas para ganarse la vida mediante un trabajo libremente escogido o aceptado.

El desempleo como fenómeno económico nace cuando la demanda productiva de las industrias y servicios urbanos y rurales de una nación no pueden absorber la oferta laboral representada por el número de personas que buscan activamente un trabajo. En este sentido, el desempleo es una variable que depende básicamente del ritmo de crecimiento económico, del nivel y de la estructura de la inversión y del consumo de los agentes económicos de una nación.

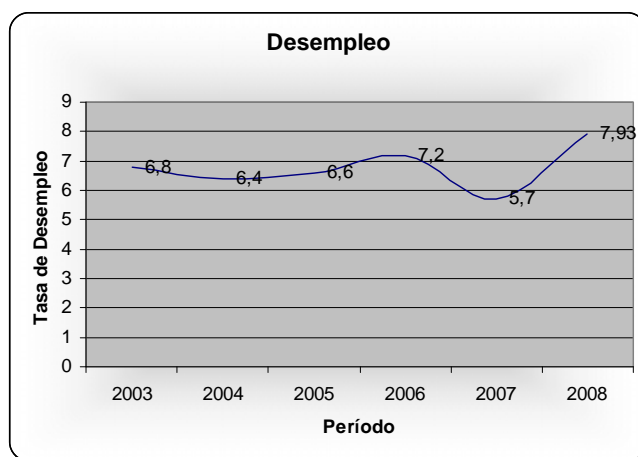
**Esquema 2.6**

| <b>AÑOS</b> | <b>TASA DE DESEMPLEO</b> |
|-------------|--------------------------|
| 2003        | 6.8                      |
| 2004        | 6.4                      |
| 2005        | 6.6                      |
| 2006        | 7.2                      |
| 2007        | 5.7                      |

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Autor:** Andrea Córdova M.

**Gráfico 2.7**



**Fuente:** Banco Central de Ecuador  
**Autor:** Andrea Córdova M.

La problemática del mercado laboral es más compleja que el tema del desempleo e incluye otros problemas estructurales tales como la subocupación, la informalidad y la precarización de las condiciones laborales, sin embargo, el desempleo es un problema muy importante, pues ante la ausencia de seguros de desempleo o protección social, las personas desempleadas se encuentran en una situación muy vulnerable.

Actualmente la tasa de desempleo ha tenido un incremento del 2.23% hasta el mes de Abril de este año, se considera que uno de los factores que está incurriendo a incremento del desempleo es la tercerización y a la intermediación laboral. La intermediación laboral propugna emplear trabajadores con el fin de ponerlos a disposición de una tercera persona, natural o jurídica llamada usuaria, que determina sus tareas y supervisa su ejecución.

La tercerización, en cambio, es la actividad que realiza una persona jurídica constituida con su propio personal para la ejecución de actividades complementarias al proceso productivo de otra empresa

En el ámbito de la construcción se podría determinar una ventaja y una desventaja del índice de desempleo, ya que desde el punto de vista de las empresas, cuando existe una sobre oferta relacionada con la mano de obra genera beneficios, debido a que facilita la negociación, obteniendo de esta manera mano de obra a menores costos, mientras que la desventaja a nivel de constructores se puede dar por la existencia de mano de obra

insatisfecha, por lo que genera demasiada rotación de personal, lo que provoca más inestabilidad y mayores costos.

#### **2.1.1.1.4. Política Gubernamental**

Durante mucho tiempo en el Ecuador se ha aplicado una política económica básicamente en función del capital, especialmente el financiero. Para justificar esta opción de política, no se ha dudado en distorsionar conceptos tan fundamentales como la estabilización económica, el cual ha sido reducido al simple control de la inflación, cuando en realidad, este concepto se refiere al logro del máximo nivel de producción y empleo sostenible en el tiempo.

El ámbito de la política económica se ha limitado a la simple programación fiscal que garantice excedentes para maximizar el pago de la deuda pública y, en alterar prioridades incluso éticas, como la supremacía del trabajo humano sobre el capital. De esta forma, Ecuador prácticamente no ha crecido en los últimos tres lustros, la inequidad ha aumentado y el desempleo se ha duplicado en relación con las cifras de inicios de los años noventa, a pesar de la masiva emigración de compatriotas ocurrida en los últimos años.

Estas políticas han podido mantenerse en base a engaños y actitudes antidemocráticas por parte de los beneficiarios de las ellas, con total respaldo de los organismos multilaterales, convertidos en representantes de los acreedores y en brazos ejecutores de la política exterior de determinados países; por lo que, además del fracaso económico, también se ha abreviado la soberanía y representatividad del sistema democrático.

Lo que se busca actualmente es que existe un buen manejo de la política económica, es decir, más que liberar mercados, liberar al país de los intereses nacionales e internacionales que lo dominan con una clara opción preferencial por los más pobres y débiles y priorizando al hombre sobre el capital.

Dentro de esta nueva línea de política económica, se realizaron varias acciones y se plantearon lineamientos claves. Entre los principales, se establecen: la eliminación del FEIREP, una nueva política de tratamiento de deuda y endeudamiento, la búsqueda de

la integración regional, y la superación definitiva del falso dilema entre lo económico y lo social. Por lo tanto, Ecuador y Latinoamérica deben buscar no sólo una nueva estrategia sino también una nueva noción del desarrollo, donde éste no sea simplemente imitar modelos que sólo reflejen percepciones, experiencias e intereses de países y grupos dominantes.

#### **2.1.1.1.5. Remesas de Emigrantes**

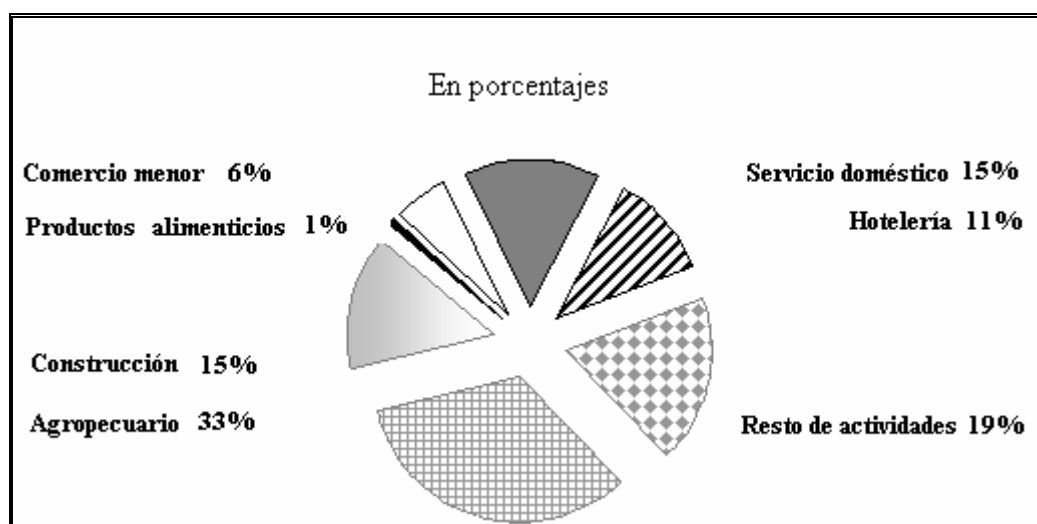
Es el flujo de dinero que ingresa al país, proveniente del trabajo de compatriotas residentes en el extranjero, recibe el nombre de remesas de los emigrantes.

Este concepto, aparentemente simple, entraña algunas dificultades, y para ser comprendido a cabalidad deben analizarse a fondo los conceptos con él relacionados.

Durante los últimos años, las remesas de los emigrantes han registrado un notable incremento, convirtiéndose en un puntal de la economía.

**Gráfico 2.8**

**España: Ocupación laboral de los emigrantes**



Fuente: Revista El País Ministerio del Interior de España  
Autor: Andrea Córdova M.

Las remesas de los migrantes, que constituyen el segundo rubro de ingreso de divisas al país, desde el año 2000, a diferencia de lo ocurrido con las exportaciones petroleras, han constituido al mismo tiempo, un estímulo para el crecimiento del PIB y un aporte para el mejoramiento de las condiciones de vida, no solamente de las familias de los migrantes, sino también otras familias cuyos ingresos han mejorado, gracias al impacto que la inversión de las remesas ha tenido sobre la economía.

Las remesas de los migrantes, en tanto recursos económicos que llegan directamente a las familias, son destinadas a gastos de subsistencia de los familiares, al pago de deudas por la movilización del migrante, al consumo de bienes muebles, e incluso a la adquisición de bienes raíces y a la construcción de viviendas, dependiendo de la magnitud de los recursos ingresados.

#### **2.1.1.1.6. Análisis Industria de la Construcción de Colombia**

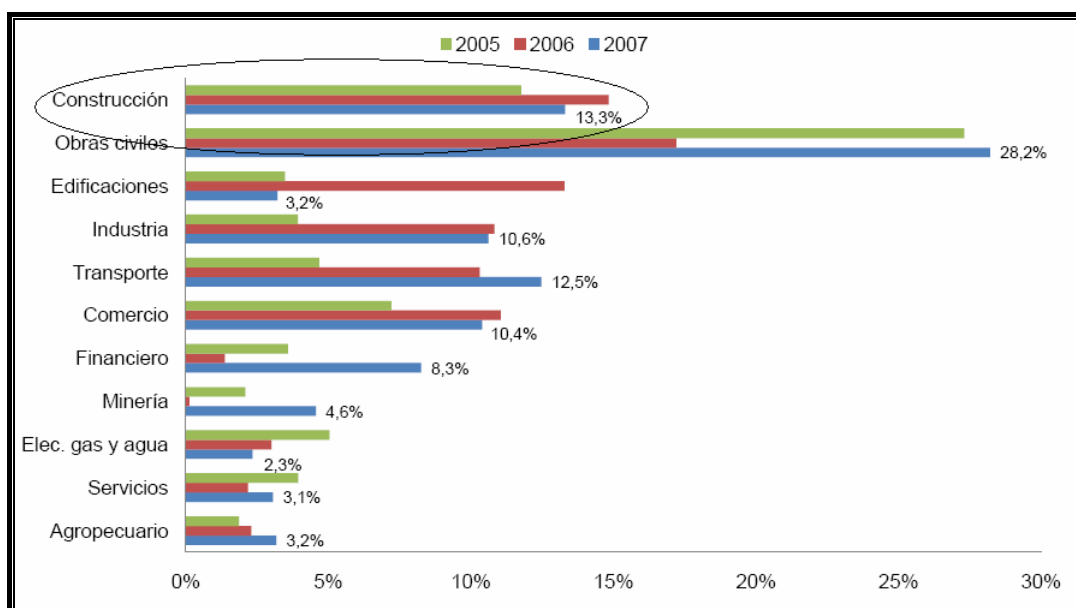
La construcción es una industria que presenta condiciones volátiles y cíclicas que determinan la fuerte variación de su comportamiento y su incidencia en el ritmo de crecimiento en la economía nacional.

La construcción tuvo un tiempo de gran auge entre 1991 y 1994. No obstante fue uno de los sectores que padeció más profundamente el proceso de crisis. Los principales motivos para el estancamiento de esta industria fueron los altos niveles de las tasas de interés desde finales de 1994, la caída en la demanda y el poco atractivo inversor provocado por una fuerte inestabilidad política iniciada en la administración del entonces presidente Ernesto Samper.

A pesar de las dificultades, la construcción logro mantenerse activa recurriendo a los procesos de obras públicas y el "Salto Social", que ponía en marcha la construcción de vivienda social. Por otro lado, los índices de inversión extranjera han demostrado que uno de los sectores que recibe mayor cantidad de capital extranjero es el de la construcción, lo que está comprobado mediante la compra de la tercera parte del mercado nacional de cementos por la empresa mexicana Cemex.

**Gráfico 2.9**

**PRODUCTO INTERNO BRUTO**



**Fuente:** Departamento Administrativo Nacional de Estadística  
**Autor:** Andrea Córdova M.

El ritmo de crecimiento del producto interno bruto es del 13,3% anual en 2007. La actividad edificadora recuperó gran parte del terreno perdido luego de la crisis de los años noventa.

La construcción (obras civiles y edificaciones) representa 6,1% del PIB y 11% del PIB incluyendo encadenamientos hacia atrás (minería) y hacia adelante (industria)

El sector edificador reducirá su ritmo de expansión, en línea con la desaceleración de la economía colombiana (en gran parte por el menor crecimiento mundial)

**Esquema 2.7**

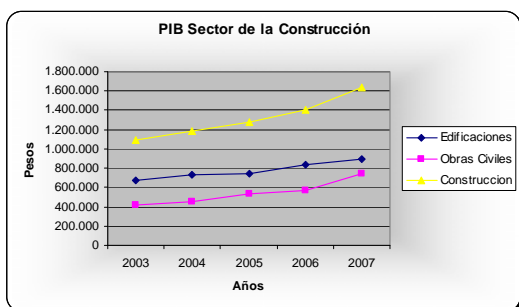
**PIB sector construcción**  
**Incluye ilícitos, serie desestacionalizada**

|      | Millones de pesos constantes |               |              | Variación anual |               |              |
|------|------------------------------|---------------|--------------|-----------------|---------------|--------------|
|      | Edificaciones                | Obras civiles | Construcción | Edificaciones   | Obras civiles | Construcción |
| 2003 | 674.160                      | 412.988       | 1.087.148    | 24,0%           | 10,0%         | 18,3%        |
| 2004 | 727.017                      | 455.222       | 1.182.239    | 7,8%            | 10,2%         | 8,7%         |
| 2005 | 745.557                      | 529.874       | 1.275.431    | 2,6%            | 16,4%         | 7,9%         |
| 2006 | 835.472                      | 573.598       | 1.409.070    | 12,1%           | 8,3%          | 10,5%        |
| 2007 | 896.357                      | 737.761       | 1.634.118    | 7,3%            | 28,6%         | 16,0%        |

**Fuente:** Departamento Administrativo Nacional de Estadística  
**Autor:** Andrea Córdova M

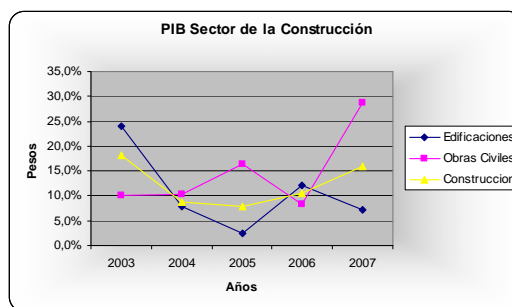


**Gráfico 2.10**



**Fuente:** Departamento Administrativo Nacional de Estadística  
**Autor:** Andrea Córdova M

**Gráfico 2.11**



**2.1.1.1.7. Análisis de la Industria de la Construcción de Perú**

La industria de la construcción en el Perú es una de las actividades económicas más importantes del país. A lo largo de los años ha sido un medio de medición del bienestar económico nacional. El sector construcción tiene un efecto multiplicador equivalente a 2.24 veces el PBI; se genera 6 puestos de trabajo en otros sectores por cada puesto en la construcción; se pagan tres dólares en sueldos a otros sectores por cada dólar gastado en remuneraciones para la construcción.

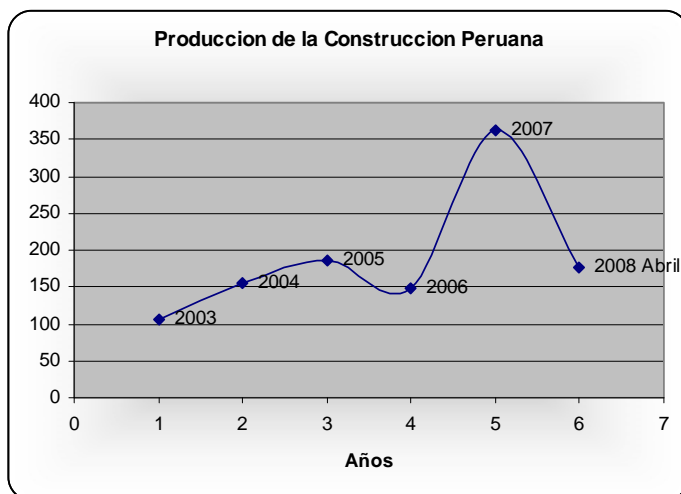
**Producción de la Construcción**

**Esquema 2.8**

| AÑOS          | INDICE |
|---------------|--------|
| 2003          | 105,64 |
| 2004          | 154,98 |
| 2005          | 184,71 |
| 2006          | 147,59 |
| 2007          | 361,92 |
| 2008<br>Abril | 175,85 |

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas e Información  
**Autor:** Andrea Córdova M.

**Gráfico 2.12**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas e Información  
**Autor:** Andrea Córdova M.

Directamente el sector construcción representa el 5.6% del Índice del PBI global, sin embargo. además de su capacidad de generar empleo por ser intensiva en mano de obra, la evolución de este sector está estrechamente ligada al desempeño de diversas industrias. A ello se debe su relevancia en la evolución de otros sectores y de las principales variables macroeconómicas.

A mayor capacidad económica del Estado, mayor inversión en infraestructura. El crecimiento en este sector se ve impulsado por los programas gubernamentales de vivienda, la reactivación de la autoconstrucción motivada por mayores facilidades de financiamiento, un entorno de tasas de interés competitivas y la mejora en las expectativas económicas. Por su parte, la inversión pública en infraestructura también contribuye a su crecimiento, lo cual logra activar la industria de la construcción y muchas otras actividades económicas relacionadas con ella.

La principal diferencia con otras actividades es la dimensión y el costo del producto y además que éste es único cada vez. Si habláramos de una fábrica de automóviles, el cliente puede elegir cambios en el color y en los accesorios, pero el modelo en sí del auto no puede modificarse o rediseñarse.

El producto que se requiere en un contrato de construcción es también un producto que se fabrica en respuesta a las necesidades de unos clientes, de acuerdo a unos planos y especificaciones que se ajustan a las expectativas de un determinado cliente. Por esta especial diferencia con otras industrias la actividad de la construcción involucra ingenieros y arquitectos que hacen el diseño, fabricantes y distribuidores de los materiales y equipos usados, personal técnico que dirige el trabajo en el campo, el personal técnico que realiza el trabajo, los supervisores que revisan los planos y hacen cumplir los reglamentos, y muchos más.

Entonces, como industria de la construcción se entiende no sólo la actividad de los constructores, sino también desde los profesionales proyectistas hasta los productores de insumos para la construcción. Es decir, que ya sea de manera directa o indirecta, la industria de la construcción genera miles de puestos de trabajo.

## **2.1.1.2. Microambiente**

### **2.1.1.2.1. Responsabilidad de la Cámara con sus socios**

La Cámara de la Construcción de Quito trabaja con personas naturales y jurídicas siempre y cuando estén constituidos como un constructor, es el ente encargado de brindarles asesoría, apoyo, capacitación y de hacer cumplir las determinadas obligaciones que cada uno de los constructores tienen a su cargo, como:

- Emplear los mecanismos que estén a su alcance para dignificar la actividad de la construcción; promover los más altos niveles éticos en la misma y considerar la actividad de constructor como una valiosa oportunidad de servicio
- Adherirse y observar fielmente las normas de honestidad y transparencia en su relación y participación con el sector público, así como en todas las actividades inherentes a su profesión
- Hacer que la actividad diaria se enmarque en los preceptos de servicio, respeto, integridad, dignidad y justicia, cumpliendo fiel, oportuna y responsablemente con todos los cargos, comisiones y demás deberes, obligaciones sociales y contractuales que se deriven de su actividad específica
- Ejecutar los trabajos a él encomendados con eficiencia, pericia, honradez y aplicando las técnicas constructivas que permitan asegurar la buena calidad del objeto contractual ejecutado, propendiendo al mejoramiento y tecnificación de los sistemas de construcción
- Colaborar y participar comprometidamente con los entes que agrupan a los constructores, en el desarrollo de políticas, conocimientos, técnicas y acciones que permitan el mejoramiento del sector de la construcción y el fortalecimiento de los grandes objetivos nacionales.
- Exigir ante las autoridades el cumplimiento de la legislación vigente, luchando por evitar el soborno y combatiendo la corrupción, teniendo la obligación moral de

denunciar ante quien corresponda todo intento de extorsión de cualquier funcionario.

- Todo constructor tiene la obligación de guardar sigilo o secreto profesional, respecto a la información que no hubiere sido explícitamente autorizada su divulgación por parte del cliente, o que por razones legales o morales se pueda perjudicar a otra persona, miembro o autoridad, no obstante lo anotado no perjudica, limita o impide la obligación que tiene el constructor de denunciar actos ilícitos ante las autoridades competentes.

#### **2.1.1.2.2. Responsabilidad de los socios con la Cámara**

Cuando un socio se suscribe a la Cámara de la Construcción de Quito realiza la cancelación de un valor que esta desglosado en una cuota de ingreso, cuota de edificio, cuota cede, valor de 2 meses de cuota, carnet y un certificado de afiliación, con ello la responsabilidad que adquieren es la de aportación mensual a la Cámara para que puedan recibir los beneficios que ella les brinda, como son: seminarios, cursos de capacitación, asesorías, mediación, arbitraje.

#### **2.1.1.2.3. Mercado de La Construcción**

La industria de la construcción tiene características especiales que la distinguen de otros sectores industriales. En primer lugar por su propia naturaleza es una actividad discontinua, lo cual origina períodos en que el trabajador queda desocupado, esta discontinuidad hace que los trabajadores busquen otras actividades que presenten una continuidad en el tiempo y por ende mayor estabilidad laboral.

La construcción es la industria que más empleos directos e indirectos genera en el país, además de ser la que mejor distribuye sus ingresos, porque desde los más humildes trabajadores hasta las grandes empresas proveedoras de materiales de construcción se benefician de esta.

La construcción es la industria que desarrolla el patrimonio en bienes inmuebles de las personas y empresas. La nueva ley tributaria en lo que considero un grave error grava el

patrimonio y crea impuestos absurdos, desestimulando la inversión inmobiliaria y como consecuencia generando menos empleo y más pobreza.

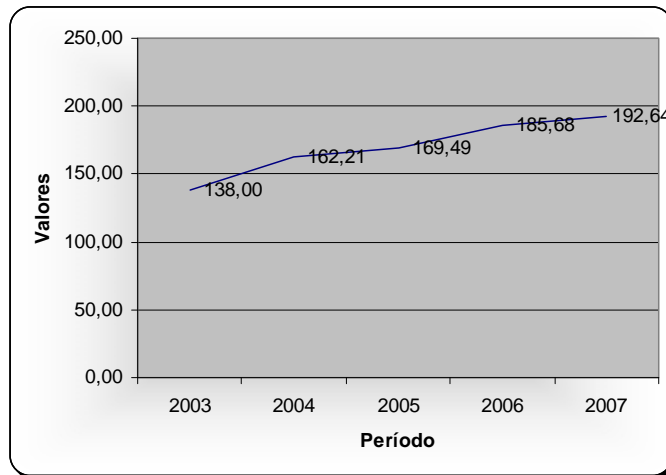
## ÍNDICE GENERAL DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN (EN VALORES)

**Esquema 2.9**

| PERIODO | VALORES |
|---------|---------|
| 2003    | 138,00  |
| 2004    | 162,21  |
| 2005    | 169,49  |
| 2006    | 185,68  |
| 2007    | 192,64  |

**Fuente:** Banco Central de Ecuador  
**Autor:** Andrea Córdova M.

**Gráfico 2.13**



**Fuente:** Banco Central de Ecuador  
**Autor:** Andrea Córdova M.

La industria de la construcción va creciendo año tras año de manera significativa, siendo el incremento desde el año 2003 al año 2007 de 54.64, por lo que es importante considerar que es considerada como una actividad de transformación obtenida mediante la combinación de materiales, mano de obra, y maquinaria

Desde el punto de vista contable -financiero las actividades de la construcción se someten a las técnicas de la "Contabilidad de Costos" que permiten obtener el valor del costo de la obra construida según sea el caso. Las posibilidades de acierto en la contabilización de las transacciones relacionadas con las actividades de la construcción, pueden lograrse con un dominio fundamental de las modalidades de contratación, el tipo de proyecto, la identificación de obras iniciadas y no terminadas dentro de un ejercicio, y obras iniciadas y si concluidas en el ejercicio.

Especial atención merece el tratamiento para obras por encargo de terceros y para obras por cuenta propia, ya que desde el punto de vista contable y financiero existen varias diferencias. Es muy importante considerar presupuestos de las obras, los cronogramas de avance de obra, los costos unitarios elaborados por los arquitectos e ingenieros a fin

de combinar los aspectos técnicos a cargo de los constructores con los aspectos de tipo contable y financiero.

### **2.1.2. Análisis Financiero**

El análisis de los proyectos constituye la técnica matemático, financiera y analítica, a través de la cual se determinan los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al pretender realizar una inversión u algún otro movimiento, en donde uno de sus objetivos es obtener resultados que apoyen la toma de decisiones referente a actividades de inversión.

Así mismo, al analizar los proyectos de inversión se determinan los costos de oportunidad en que se incurre al invertir al momento para obtener beneficios al instante, mientras se sacrifican las posibilidades de beneficios futuros, o si es posible privar el beneficio actual para trasladarlo al futuro, al tener como base específica a las inversiones.

Una de las evaluaciones que deben de realizarse para apoyar la toma de decisiones en lo que respecta a la inversión de un proyecto, es la que se refiere a la evaluación financiera, que se apoya en el cálculo de los aspectos financieros del proyecto.

El análisis financiero se emplea también para comparar dos o más proyectos y para determinar la viabilidad de la inversión de un solo proyecto.

Sus fines son, entre otros:

- Establecer razones e índices financieros derivados del balance general.
- Identificar la repercusión financiera por el empleo de los recursos monetarios en el proyecto seleccionado.
- Calcular las utilidades, pérdidas o ambas, que se estiman obtener en el futuro, a valores actualizados.

- Determinar la tasa de rentabilidad financiera que ha de generar el proyecto, a partir del cálculo e igualación de los ingresos con los egresos, a valores actualizados.
- Establecer una serie de igualdades numéricas que den resultados positivos o negativos respecto a la inversión de que se trate.

Con el análisis financiero se evalúa la realidad de la situación y comportamiento de una entidad, más allá de lo netamente contable y de las leyes financieras, esto tiene carácter relativo, pues no existen dos empresas iguales ni en actividades, ni en tamaño, cada una tiene las características que la distinguen y lo positivo en unas puede ser perjudicial para otras. Por lo que el uso de la información contable para fines de control y planificación es un procedimiento sumamente necesario para los ejecutivos. Esta información por lo general muestra los puntos fuertes y débiles deben ser reconocidos para adoptar acciones correctivas y los fuertes deben ser atendidos para utilizarlos como fuerzas facilitadoras en la actividad de dirección.

#### **2.1.2.1. Comparativo (Estados Financieros)**

El análisis financiero implica el uso de diferentes estados financieros, por lo que estos tienen varias funciones y se puede citar a continuación:

**Balance General:** “Resumen de la situación financiera de una empresa en determinado momento, en el que se incluyen los activos totales= pasivos totales + capital de los accionistas”<sup>1</sup>

**Estado de Resultados:** “Resumen de los ingresos y gastos de una compañía a lo largo de determinado periodo, que concluye con los ingresos o pérdidas netos de dicho periodo”.<sup>2</sup>

Aunque el Balance General es una panorámica de la situación financiera de una compañía en determinado periodo, el Estado de Resultados es un resumen de su rentabilidad a través del tiempo.

---

1, 2: Fundamentos de Administración Financiera, James C. Van Horne

Aunque los estados financieros representan un registro del pasado, su estudio permite definir guías para acciones futuras. Es innegable que la toma de decisiones depende en alto grado de la posibilidad de que ocurran ciertos hechos futuros los cuales pueden revelarse mediante una correcta interpretación de los estados que ofrecen la contabilidad.

Aun cuando el análisis financiero varía de acuerdo del interés de los diferentes analistas, siempre implica el uso de diferentes estados financieros, principalmente el Balance General y el Estado de resultados.

#### **2.1.2.1.1. Análisis Horizontal**

El Análisis Horizontal es una herramienta de análisis financiero que consiste en determinar, para dos o más períodos contables consecutivos, las tendencias de cada una de las cuentas que conforman los estados financieros, Su importancia radica en el control que puede hacer la empresa de cada una de sus partidas. Las tendencias se deben presentar tanto en valores absolutos como en valores relativos( %).

El Análisis Horizontal es un análisis dinámico, porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de uno a otro período. Su interpretación se debe centrar en las variaciones de las cuentas más significativas o en los cambios extraordinarios que se presenten.



**CAMARA DE LA CONSTRUCCION DE QUITO  
BALANCE GENERAL**

| CUENTA                     | BALANCES     |              |              | VARIACIONES ABSOLUTAS |            |          |          | TENDENCIAS |   |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|-----------------------|------------|----------|----------|------------|---|
|                            |              |              |              |                       |            |          |          |            |   |
| <b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b> | 25.218,21    | 24.800,34    | 24.677,36    | -417,87               | -122,98    | -165,70% | -49,59%  | -          | + |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>        | 2.146.298,95 | 2.232.380,80 | 2.463.123,42 | 86.081,85             | 230.742,62 | 401,07%  | 1033,62% | +          | + |

**CAMARA DE LA CONSTRUCCION DE QUITO**  
**BALANCE GENERAL**

| CUENTA                               | BALANCES            |                     |                     | VARIACIONES       |                   | TENDENCIAS |             |
|--------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-------------------|-------------------|------------|-------------|
|                                      | 2005                | 2006                | 2007                | 2005- 2006        | 2006 - 2007       | 2005- 2006 | 2006 - 2007 |
| <b>ACTIVO</b>                        |                     |                     |                     |                   |                   |            |             |
| <b>CORRIENTE</b>                     |                     |                     |                     |                   |                   |            |             |
| <b>CAJA BANCOS</b>                   |                     |                     |                     |                   |                   |            |             |
| Caja                                 | 927,80              | 209,01              | 9.277,71            | -718,79           | 9.068,70          | -          | +           |
| Bancos                               | 33.745,93           | 21.440,64           | 71.951,98           | -12.305,29        | 50.511,34         | -          | +           |
| <b>DEUDORES</b>                      |                     |                     |                     |                   |                   |            |             |
| Cuentas por Cobrar                   | 356.533,85          | 482.479,87          | 724.593,00          | 125.946,02        | 242.113,13        | +          | +           |
| (-) Provisión Cuentas Incobrables    | -1.017,96           | -1.017,96           | -14.395,75          | 0,00              | -13.377,79        |            | +           |
| <b>INVENTARIOS</b>                   | 8.511,72            | 8.511,72            | 8.511,72            | 0,00              | 0,00              |            | -           |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>        | <b>398.701,34</b>   | <b>511.623,28</b>   | <b>799.938,66</b>   | <b>112.921,94</b> | <b>288.315,38</b> | <b>+</b>   | <b>+</b>    |
| <b>FIJO</b>                          |                     |                     |                     |                   |                   |            |             |
| <b>NO DEPRECIABLE</b>                |                     |                     |                     |                   |                   |            |             |
| Terrenos                             | 396.115,00          | 396.115,00          | 396.115,00          | 0,00              | 0,00              |            |             |
| <b>DEPRECIABLE</b>                   |                     |                     |                     |                   |                   |            |             |
| Edificio                             | 1.276.719,21        | 1.262.885,45        | 1.262.885,45        | -13.833,76        | 0,00              | -          |             |
| Equipo de Oficina                    | 27.375,10           | 30.514,25           | 35.987,72           | 3.139,15          | 5.473,47          | +          | +           |
| Maquinaria y Equipo                  | 4.684,31            | 4.684,31            | 4.684,31            | 0,00              | 0,00              |            |             |
| Muebles y Enseres                    | 36.469,00           | 45.488,20           | 48.547,71           | 9.019,20          | 3.059,51          | +          | +           |
| Equipo de Computación                | 46.518,83           | 65.168,83           | 77.125,83           | 18.650,00         | 11.957,00         | +          | +           |
| Instalaciones                        | 61.628,56           | 97.582,62           | 102.266,28          | 35.954,06         | 4.683,66          | +          | +           |
| (-) Depreciacion Acumulada           | -127.130,61         | -206.481,48         | -289.104,90         | -79.350,87        | -82.623,42        | +          | +           |
| <b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>             | <b>1.722.379,40</b> | <b>1.695.957,18</b> | <b>1.638.507,40</b> | <b>-26.422,22</b> | <b>-57.449,78</b> | <b>-</b>   | <b>-</b>    |
| <b>OTROS ACTIVOS</b>                 |                     |                     |                     |                   |                   |            |             |
| Inversiones                          | 20.726,52           | 10.000,00           | 10.000,00           | -10.726,52        | 0,00              | -          |             |
| Cuadros                              | 2.151,04            | 2.151,04            | 2.151,04            | 0,00              | 0,00              |            |             |
| Biblioteca                           | 4.178,75            | 4.178,75            | 4.178,75            | 0,00              | 0,00              |            |             |
| Otros                                |                     | 10.726,52           | 10.726,52           | 10.726,52         | 0,00              |            |             |
| (-)Depreciación Acumulada Biblioteca | -1.838,10           | -2.255,97           | -2.378,95           | -417,87           | -122,98           | +          | +           |
| <b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>           | <b>25.218,21</b>    | <b>24.800,34</b>    | <b>24.677,36</b>    | <b>-417,87</b>    | <b>-122,98</b>    | <b>-</b>   | <b>-</b>    |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                  | <b>2.146.298,95</b> | <b>2.232.380,80</b> | <b>2.463.123,42</b> | <b>86.081,85</b>  | <b>230.742,62</b> | <b>+</b>   | <b>+</b>    |

**CAMARA DE LA CONSTRUCCION DE QUITO**  
**BALANCE GENERAL**

| CUENTA                           | BALANCES            |                     |                     | VARIACIONES      |                   | TENDENCIAS |             |
|----------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|------------------|-------------------|------------|-------------|
|                                  | 2005                | 2006                | 2007                | 2005- 2006       | 2006 - 2007       | 2005- 2006 | 2006 - 2007 |
| <b>PASIVO</b>                    |                     |                     |                     |                  |                   |            |             |
| <b>CORRIENTE</b>                 |                     |                     |                     |                  |                   |            |             |
| <b>ACREEDORES</b>                |                     |                     |                     |                  |                   |            |             |
| Sobregiros Bancarios             | 13.230,03           | 28.327,99           | 41.422,10           | 15.097,96        | 13.094,11         | +          | +           |
| Cuentas por Pagar                | 18.423,14           | 21.026,97           | 34.436,50           | 2.603,83         | 13.409,53         | +          | +           |
| Fiscales y Sociales              | 7.652,42            | 7.448,64            | 1.975,45            | -203,78          | -5.473,19         | -          | -           |
| <b>PROVISIONES</b>               | 9.601,35            | 10.868,64           | 14.001,61           | 1.267,29         | 3.132,97          | +          | +           |
| MEDIACION Y ARBITRAJE            | 43.239,48           | 41.652,45           | 90.644,89           | -1.587,03        | 48.992,44         | -          | +           |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>    | <b>92.146,42</b>    | <b>109.324,69</b>   | <b>182.480,55</b>   | <b>17.178,27</b> | <b>73.155,86</b>  | <b>+</b>   | <b>+</b>    |
| <b>PATRIMONIO</b>                |                     |                     |                     |                  |                   |            |             |
| Fondo de Operación               | 96.834,14           | 58.448,81           | 74.872,17           | -38.385,33       | 16.423,36         | -          | +           |
| Reavaluos                        | 1.612.818,67        | 1.612.818,67        | 1.612.818,67        | 0,00             | 0,00              |            |             |
| Superavit Donacion               |                     |                     |                     |                  |                   |            |             |
| Construccion Edificio            | 243.568,47          | 416.990,60          | 573.220,04          | 173.422,13       | 156.229,44        | +          | +           |
| (-) Deficit del Ejercicio        |                     |                     |                     |                  |                   |            |             |
| (+) Excedente del Ejercicio      | 100.931,25          | 34.798,03           | 19.731,99           | -66.133,22       | -15.066,04        | -          | -           |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>          | <b>2.054.152,53</b> | <b>2.123.056,11</b> | <b>2.280.642,87</b> | <b>68.903,58</b> | <b>157.586,76</b> | <b>+</b>   | <b>+</b>    |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b> | <b>2.146.298,95</b> | <b>2.232.380,80</b> | <b>2.463.123,42</b> | <b>86.081,85</b> | <b>230.742,62</b> | <b>+</b>   | <b>+</b>    |

**CAMARA DE LA CONSTRUCCION DE QUITO**  
**ESTADO DE RESULTADOS**

| Cuentas                                   | Periodos          |                   |                     | Variaciones       |                   | Tendencias |             |
|---|-------------------|-------------------|---------------------|-------------------|-------------------|------------|-------------|
|   | 2005              | 2006              | 2007                | 2005- 2006        | 2006 - 2007       | 2005- 2006 | 2006 - 2007 |
| <b>INGRESOS</b>                           |                   |                   |                     |                   |                   |            |             |
| Cuotas Sociales                           | 515.821,51        | 595.070,05        | 727.090,93          | 79.248,54         | 132.020,88        | +          | +           |
| Otros Ingresos                            | 229.372,40        | 232.670,26        | 334.135,14          | 3.297,86          | 101.464,88        | +          | +           |
| Feria 2003                                |                   |                   |                     | 0,00              | 0,00              |            |             |
| Comisiones Feria                          | 16.048,60         |                   |                     | -16.048,60        | 0,00              | -          |             |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                     | <b>761.242,51</b> | <b>827.740,31</b> | <b>1.061.226,07</b> | <b>66.497,80</b>  | <b>233.485,76</b> | <b>+</b>   | <b>+</b>    |
| <b>EGRESOS</b>                            |                   |                   |                     |                   |                   |            |             |
| Ventas                                    |                   |                   |                     | 0,00              | 0,00              |            |             |
| Administración                            | 660.311,26        | 792.942,28        | 1.041.494,08        | 132.631,02        | 248.551,80        | +          | +           |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                      | <b>660.311,26</b> | <b>792.942,28</b> | <b>1.041.494,08</b> | <b>132.631,02</b> | <b>248.551,80</b> | <b>+</b>   | <b>+</b>    |
| <b>PERDIDA / EXCENDENTE DEL EJERCICIO</b> | <b>100.931,25</b> | <b>34.798,03</b>  | <b>19.731,99</b>    | <b>-66.133,22</b> | <b>-15.066,04</b> | <b>-</b>   | <b>-</b>    |

## INTERPRETACIÓN

Se considero realizar el análisis a partir del año 2005, debido a que la Cámara de la Construcción de Quito, en este año realizo por orden de auditoría una reevaluación del edificio, ya que el valor registrado en años anteriores era el inicial desde que se creó la empresa, simplemente se cambio de sucres a dólares, dicho valor no influencio en los Balances ya que la Cámara no está obligada al pago del Impuesto a la Renta, el valor anteriormente mencionado era de 41.789.86 y con la reevaluación se estableció un valor de 1'276.719.21.

Se determinaron grandes variaciones con relación del 2005 al 2007, uno de los factores que influencio en estos cambios fue la inactividad de los socios, ya que en la última auditoría que se realizo se considero que los socios que no han aportado durante varios años deben considerarse completamente inactivos y en el caso de la cuenta Caja y Bancos el incremento se debió al registro de los débitos bancarios que recibe el departamento de Tesorería por dicha inactividad.

También se considero que ciertas cuentas por cobrar se den de baja ya que no se pueden cobrar dichas aportaciones y por ende el incremento de la provisión de cuentas incobrables se mantuvo en 13.377.79 con relación al año 2006, mientras que en las cuentas por cobrar el incremento fue de 242.113.13.

Hasta el año 2005 la Cámara tuvo pólizas de inversiones por Ferias que se realizaron, actualmente el único valor de inversión que se considera son acciones que tienen en Cemexpo, y es por ello que el valor anual es constante desde el año 2006, esto incurrió también en la solicitud de sobregiros bancarios y en el incremento de las cuentas por pagar de aproximadamente 61% con relación al año anterior, debido a que se estimaba recibir un cierto valor de aportaciones, y al finalizar el mes no se lograba los resultados deseados.

El Departamento de mediación y arbitraje busca solucionar conflictos en el ámbito público y privado y para ello requiere la contratación de peritos calificados para dicho arbitraje, el incremento de aproximadamente del 55% de dicha cuenta con relación al año 2006 se debe a la cancelación de honorarios de los árbitros para la mediación,

monto que constituye uno de los pasivos más significativos de la Cámara de la Construcción

En cuanto a la cuenta de Construcción Edificio se estableció desde el año 2005 la construcción de la Cede para los asociados en el sector de Capelo, con la nueva administración de este año, se paralizó la construcción, además dentro de este rubro se encuentran las aportaciones de Edificio y cede que los socios entregan al momento de afiliarse a la Cámara.

Con relación al Estado de Resultados anteriormente la Cámara realizaba venta de cemento pero debido a que no existían ganancias desde el 2005, lo dejaron de comercializar y entre los egresos más significativos que se presentan dentro de los administrativos son los sueldos, paseos anuales y honorarios cancelados.

#### **2.1.2.1.2. Análisis Vertical**

El Análisis Vertical es una de las técnicas más sencillas dentro del análisis financiero. Consiste en tomar un estado financiero (balance general, estado de resultados) y relacionar cada cuenta con el total de un subgrupo de cuentas o del total de las partidas que constituyen estos estados financieros, la cual se denomina cifra base. Su objetivo es determinar porcentualmente la participación de cada cuenta con respecto al total de un grupo o clase de cuentas y observar su comportamiento a lo largo de la vida de la empresa.

#### **Análisis Vertical del Balance General**

El análisis vertical del Balance General consiste en relacionar cada cuenta o grupo de cuentas con el total de Activos, con el fin de expresar qué porcentaje representa del mismo. Se analiza en esta forma la estructura de los Activos, si es mayor proporción de corto plazo, o de largo plazo.

**CAMARA DE LA CONSTRUCCION DE QUITO**  
**BALANCE GENERAL**  
**ANALISIS VERTICAL**

| CUENTAS                               | 2005              | %              | TENDENCIA | 2006              | %              | TENDENCIA | 2007              | %              | TENDENCIA |
|---------------------------------------|-------------------|----------------|-----------|-------------------|----------------|-----------|-------------------|----------------|-----------|
| <b>ACTIVO</b>                         |                   |                |           |                   |                |           |                   |                |           |
| <b>CORRIENTE</b>                      |                   |                |           |                   |                |           |                   |                |           |
| CAJA BANCOS                           |                   |                |           |                   |                |           |                   |                |           |
| Caja                                  | 927,8             | 0,04%          | +         | 209,01            | 0,01%          | +         | 9277,71           | 0,38%          | +         |
| Bancos                                | 33745,93          | 1,57%          | +         | 21440,64          | 0,96%          | +         | 71951,98          | 2,92%          | +         |
| <b>DEUDORES</b>                       |                   |                |           |                   |                |           |                   |                |           |
| Cuentas por Cobrar                    | 356533,85         | 16,61%         | +         | 482479,87         | 21,61%         | +         | 724593            | 29,42%         | +         |
| (-) Provisión Cuentas Incobrables     | -1017,96          | -0,05%         | -         | -1017,96          | -0,05%         | -         | -14395,75         | -0,58%         | -         |
| INVENTARIOS                           | 8511,72           | 0,40%          | +         | 8511,72           | 0,38%          | +         | 8511,72           | 0,35%          | +         |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>         | <b>398701,34</b>  | <b>18,58%</b>  | <b>+</b>  | <b>511623,28</b>  | <b>22,92%</b>  | <b>+</b>  | <b>799938,66</b>  | <b>32,48%</b>  | <b>+</b>  |
| <b>FIJO</b>                           |                   |                |           |                   |                |           |                   |                |           |
| <b>NO DEPRECIABLE</b>                 |                   |                |           |                   |                |           |                   |                |           |
| Terrenos                              | 396115            | 18,46%         | +         | 396115            | 17,74%         | +         | 396115            | 16,08%         | +         |
| <b>DEPRECIABLE</b>                    |                   |                |           |                   |                |           |                   |                |           |
| Edificio                              | 1276719,21        | 59,48%         | +         | 1262885,45        | 56,57%         | +         | 1262885,45        | 51,27%         | +         |
| Equipo de Oficina                     | 27375,1           | 1,28%          | +         | 30514,25          | 1,37%          | +         | 35987,72          | 1,46%          | +         |
| Maquinaria y Equipo                   | 4684,31           | 0,22%          | +         | 4684,31           | 0,21%          | +         | 4684,31           | 0,19%          | +         |
| Muebles y Enseres                     | 36469             | 1,70%          | +         | 45488,2           | 2,04%          | +         | 48547,71          | 1,97%          | +         |
| Equipo de Computación                 | 46518,83          | 2,17%          | +         | 65168,83          | 2,92%          | +         | 77125,83          | 3,13%          | +         |
| Instalaciones                         | 61628,56          | 2,87%          | +         | 97582,62          | 4,37%          | +         | 102266,28         | 4,15%          | +         |
| (-) Depreciacion Acumulada            | -127130,61        | -5,92%         | -         | -206481,48        | -9,25%         | -         | -289104,9         | -11,74%        | -         |
| <b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>              | <b>1722379,4</b>  | <b>80,25%</b>  | <b>+</b>  | <b>1695957,18</b> | <b>75,97%</b>  | <b>+</b>  | <b>1638507,4</b>  | <b>66,52%</b>  | <b>+</b>  |
| <b>OTROS ACTIVOS</b>                  |                   |                |           |                   |                |           |                   |                |           |
| Inversiones                           | 20726,52          | 0,97%          | +         | 10000             | 0,45%          | +         | 10000             | 0,41%          | +         |
| Cuadros                               | 2151,04           | 0,10%          | +         | 2151,04           | 0,10%          | +         | 2151,04           | 0,09%          | +         |
| Biblioteca                            | 4178,75           | 0,19%          | +         | 4178,75           | 0,19%          | +         | 4178,75           | 0,17%          | +         |
| Otros                                 |                   |                |           | 10726,52          | 0,48%          | +         | 10726,52          | 0,44%          | +         |
| (-) Depreciación Acumulada Biblioteca | -1838,1           | -0,09%         | -         | -2255,97          | -0,10%         | -         | -2378,95          | -0,10%         | -         |
| <b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>            | <b>25218,21</b>   | <b>1,17%</b>   | <b>+</b>  | <b>24800,34</b>   | <b>1,11%</b>   | <b>+</b>  | <b>24677,36</b>   | <b>1,00%</b>   | <b>+</b>  |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                   | <b>2146298,95</b> | <b>100,00%</b> | <b>+</b>  | <b>2232380,8</b>  | <b>100,00%</b> | <b>+</b>  | <b>2463123,42</b> | <b>100,00%</b> | <b>+</b>  |

**CAMARA DE LA CONSTRUCCION DE QUITO**  
**BALANCE GENERAL**  
**ANALISIS VERTICAL**

| <b>CUENTAS</b>                   | <b>2005</b>       | <b>%</b>       | <b>TENDENCIA</b> | <b>2006</b>       | <b>%</b>       | <b>TENDENCIA</b> | <b>2007</b>       | <b>%</b>       | <b>TENDENCIA</b> |
|----------------------------------|-------------------|----------------|------------------|-------------------|----------------|------------------|-------------------|----------------|------------------|
| <b>PASIVO</b>                    |                   |                |                  |                   |                |                  |                   |                |                  |
| <b>CORRIENTE</b>                 |                   |                |                  |                   |                |                  |                   |                |                  |
| <b>ACREEDORES</b>                |                   |                |                  |                   |                |                  |                   |                |                  |
| Sobregiros Bancarios             | 13230,03          | 0,62%          | +                | 28327,99          | 1,27%          | +                | 41422,1           | 1,68%          | +                |
| Cuentas por Pagar                | 18423,14          | 0,86%          | +                | 21026,97          | 0,94%          | +                | 34436,5           | 1,40%          | +                |
| Fiscales y Sociales              | 7652,42           | 0,36%          | +                | 7448,64           | 0,33%          | +                | 1975,45           | 0,08%          | +                |
| PROVISIONES                      | 9601,35           | 0,45%          | +                | 10868,64          | 0,49%          | +                | 14001,61          | 0,57%          | +                |
| MEDIACION Y ARBITRAJE            | 43239,48          | 2,01%          | +                | 41652,45          | 1,87%          | +                | 90644,89          | 3,68%          | +                |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>    | <b>92146,42</b>   | <b>4,29%</b>   | <b>+</b>         | <b>109324,69</b>  | <b>4,90%</b>   | <b>+</b>         | <b>182480,55</b>  | <b>7,41%</b>   | <b>+</b>         |
| <b>PATRIMONIO</b>                |                   |                |                  |                   |                |                  |                   |                |                  |
| Fondo de Operación               | 96834,14          | 4,51%          | +                | 58448,81          | 2,62%          | +                | 74872,17          | 3,04%          | +                |
| Reavaluos                        | 1612818,67        | 75,14%         | +                | 1612818,67        | 72,25%         | +                | 1612818,67        | 65,48%         | +                |
| Superavit Donacion               |                   |                |                  |                   |                |                  |                   |                |                  |
| Construccion Edificio            | 243568,47         | 11,35%         | +                | 416990,6          | 18,68%         | +                | 573220,04         | 23,27%         | +                |
| (-) Deficit del Ejercicio        |                   |                |                  |                   |                |                  |                   |                |                  |
| (+) Excedente del Ejercicio      | 100931,25         | 4,70%          | +                | 34798,03          | 1,56%          | +                | 19731,99          | 0,80%          | +                |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>          | <b>2054152,53</b> | <b>95,71%</b>  | <b>+</b>         | <b>2123056,11</b> | <b>95,10%</b>  | <b>+</b>         | <b>2280642,87</b> | <b>92,59%</b>  | <b>+</b>         |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b> | <b>2146298,95</b> | <b>100,00%</b> | <b>+</b>         | <b>2232380,8</b>  | <b>100,00%</b> | <b>+</b>         | <b>2463123,42</b> | <b>100,00%</b> | <b>+</b>         |



## INTERPRETACIÓN

Durante los tres años la tendencia en cuanto a los activos se mantuvo, por lo tanto, los porcentajes más significativos representan a las cuentas por cobrar que constituyen a las aportaciones de los socios y al edificio debido al reavalúo que se realizó a partir del año 2005.

En el caso de los pasivos, tanto los sobregiros bancarios como las cuentas por pagar fueron uno de los mayores porcentajes en cada uno de los años, siendo el mayor la cuenta de mediación y arbitraje, que constituye en el año 2005 el 2.01%, en el 2006 el 1.87% y en el 2007 el 3.68%.

El en Patrimonio se creó una cuenta de reavalúo para que sirva como una contra cuenta del Edificio que se incremento en el activo, constituyendo esta en todos los años el porcentaje mayor dentro del Patrimonio.

### **2.1.2.2. Razones Financieras**

Para evaluar la situación y desempeño financieros de una empresa, el analista requiere de algunos criterios. Estos se utilizan frecuentemente como razones, o índices, que relacionan datos financieros entre sí. El análisis e interpretación de varias razones debe permitir a analistas expertos y capaces tener un mejor conocimiento de la situación y desempeño financieros de la empresa que el que podrían obtener mediante el análisis aislado de los datos financieros.

Para tomar decisiones racionales en relación con los objetivos de la empresa, el administrador financiero debe usar ciertas herramientas analíticas. El propósito de la empresa no es solo el control interno, sino también un mejor conocimiento de lo que los proveedores de capital buscan en la condición y el desempeño financieros.

El tipo de análisis varía de acuerdo con los intereses específicos de la parte involucrada los acreedores del negocio están interesados principalmente en la liquidez de la empresa. Sus reclamaciones o derechos son de corto plazo, y la capacidad de una empresa para pagarlos se juzga mejor por medio de un análisis completo de su liquidez.

Por otra parte, los derechos de los tenedores de bonos son de largo plazo. Por eso mismo, están más interesados en la capacidad de los flujos de efectivo de la empresa para dar servicio a la deuda en el largo plazo.

A aquellos que invierten en las acciones comunes de una compañía les interesan principalmente las utilidades presentes y futuras esperadas y la estabilidad de tendencia de las mismas, así como su covarianza con las utilidades de otras compañías.

Con el fin de negociar con más eficacia la obtención de fondos externos, la administración de una empresa debe interesarse en todos los aspectos del análisis financiero que los proveedores externos de capital utilizan para evaluar a la empresa. La administración también utiliza el análisis financiero con fines de control interno. Se ocupa en particular de la rentabilidad de la inversión en diversos activos de la compañía y en la eficiencia con que son administrados. Además de los proveedores de capital y de la empresa misma, diversas dependencias gubernamentales usan en ocasiones el análisis financiero. En particular, las dependencias reguladoras revisan la tasa de rendimiento que una compañía obtiene sobre sus activos, así como la proporción de fondos que no son de capital empleados en el negocio.

#### 2.1.2.2.1. Líquidez

Las razones de liquidez se utilizan para juzgar la capacidad que tiene una empresa para satisfacer sus obligaciones de corto plazo, a partir de ellas se pueden obtener muchos elementos de juicio sobre la solvencia de efectivo actual de la empresa y su capacidad para permanecer solvente en caso de situaciones adversas. En esencia, deseamos comparar las obligaciones de corto plazo los recursos de corto plazo disponibles para satisfacer dichas obligaciones

### Razón Circulante

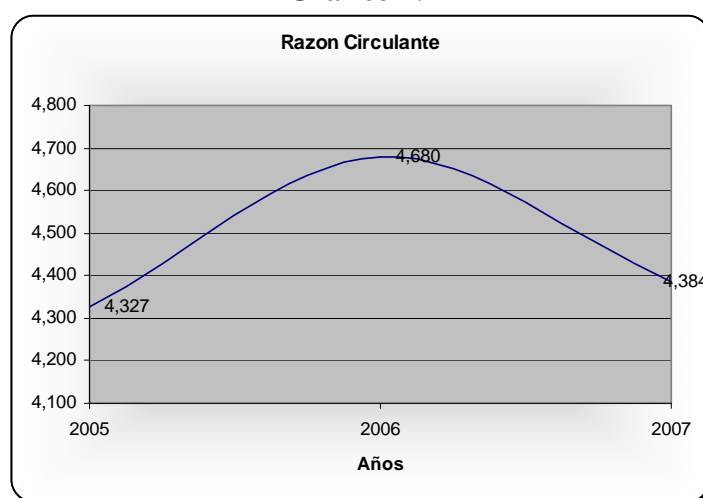
#### LIQUIDEZ

| <b>Razon Circulante</b>                                     | <b>2005</b> | <b>2006</b> | <b>2007</b> |
|---|-------------|-------------|-------------|
| $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} =$ | 4,326824    | 4,6798512   | 4,3836927   |

**Fuente:** Cámara de la Construcción de Quito  
**Autor:** Andrea Córdova M.

Se supone que mientras mayor sea la razón, mayor será la capacidad de la empresa para pagar sus deudas. Sin embargo, esta razón debe ser considerada como una medida cruda de liquidez porque no considera la liquidez de los componentes individuales de los activos circulantes. Se considera, en general, que una empresa que tenga activos circulantes integrados principalmente por efectivo y cuentas por cobrar circulantes tiene más liquidez que una empresa cuyos activos circulantes consisten básicamente de inventarios. En consecuencia, debemos ir a herramientas de análisis “más finas” si queremos hacer una evaluación crítica de la liquidez de la empresa.

**Gráfico 2.7**



**Fuente:** Cámara de la Construcción de Quito  
**Autor:** Andrea Córdova M.

La razón circulante de la Cámara de la construcción de Quito el año 2005 es de \$4.32, para el año 2006 existe un aumento del 8.16%, mientras que en el año 2007 la disminución registrada fue de 6.76%, por lo tanto no existe una tendencia fija para este indicador, lo que demuestra que por cada dólar que debe, tiene \$ 4.32 en el año 2005, \$4.67 en el 2006 y \$4.38 en el 2007 para cubrir dicha deuda, sin embargo considero que es importante no mantener un nivel tan alto de liquidez, ya que esta puede ser utilizada en inversiones, considerando que el nivel optimo de este indicador es de \$1 a \$1.50.

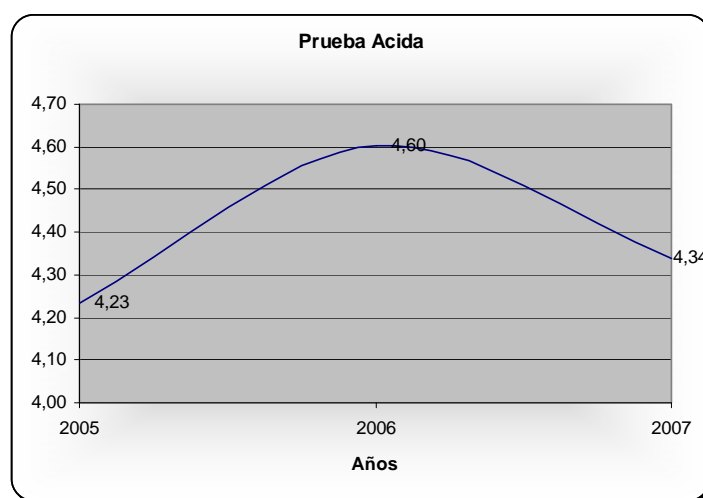
### Prueba Ácida

| Prueba Ácida                   | 2005      | 2006      | 2007      |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Activo Corriente - Inventarios | 4,2344523 | 4,6019939 | 4,3370482 |
| Pasivo Corriente               |           |           |           |

**Fuente:** Cámara de la Construcción de Quito  
**Autor:** Andrea Córdova M.

Esta razón es la misma que la razón circulante, excepto que excluye los inventarios tal vez la parte menos líquida de los activos circulantes del numerador. Esta razón se concentra en el efectivo, los valores negociables y las cuentas por cobrar en relación con las obligaciones circulantes, por lo que proporciona una medida más correcta de la liquidez que la razón circulante.

**Gráfico 2.8**



**Fuente:** Cámara de la Construcción de Quito  
**Autor:** Andrea Córdova M.

Al igual que la razón de circulante, la prueba acida, tiene una tendencia variable, por lo que tiende a disminuir y aumentar en pequeñas cantidades, como es el caso del año 2006 que se incremento en \$0.37, mientras que en el 2007 disminuyo en \$0.27, además lo aconsejable es no sobrepasar \$1.50, debido a que se convierte en dinero ocioso que puede ser utilizado para mejores fines.

### **Capital de Trabajo**

El capital de trabajo es el recurso económico destinado al funcionamiento inicial y permanente del negocio, que cubre el desfase natural entre el flujo de ingresos y egresos, este capital de trabajo sólo se usa para financiar la operación de un negocio y dar margen a recuperar la cartera de ventas. Es la inversión en activos a corto plazo y sus componentes son el efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventario.

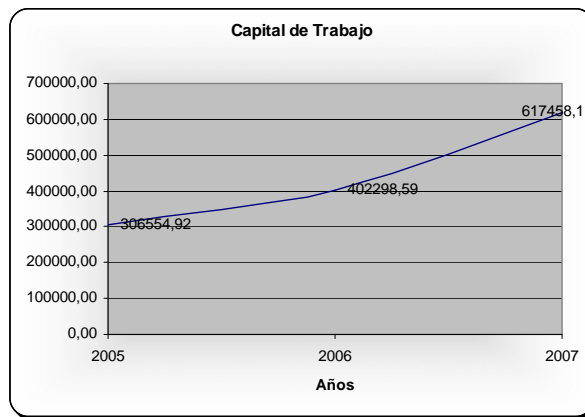
El capital de trabajo también es conocido como fondo de maniobra, que implica manejar de la mejor manera sus componentes de manera que se puedan convertir en liquidez lo más pronto posible.

El capital de trabajo es la porción del activo corriente que es financiado por fondos de largo plazo.

| <b>Capital de Trabajo</b>             | <b>2005</b> | <b>2006</b> | <b>2007</b> |
|---------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Activo Corriente - Pasivo Corriente = | 306554,92   | 402298,59   | 617458,11   |

**Fuente:** Cámara de la Construcción de Quito  
**Autor:** Andrea Córdova M.

**Gráfico 2.9**



**Fuente:** Cámara de la Construcción de Quito  
**Autor:** Andrea Córdova M.

Se puede observar que en el caso del capital de trabajo el aumento ha sido constante año tras año, alcanzando un incremento de \$310.903.19 en el año 2007 con relación al año 2005.

La Cámara de la construcción de Quito mantiene un moderado capital de trabajo, el mismo que le permitirá realizar gastos en el corto plazo siempre y cuando sean no operativos, ya que lo que se busca es incrementar ventajas para los socios a través de libros, revistas, capacitación, etc.

## **COMENTARIO DE LOS ÍNDICES DE LÍQUIDEZ**

Los índices de liquidez se encuentran demasiado altos por lo que es recomendable que se realicen determinadas inversiones que permitan disminuir la cantidad de dinero ocioso, debido a que no es necesario tener demasiada liquidez para mantener a la empresa constantemente firme en el ámbito del corto plazo, además es importante considerar que los inventarios se han mantenido estáticos durante los tres años

analizados, considerando que es necesario incrementar la rotación del inventario para que exista mayor movimiento en el corto plazo y favorezca a la actividad de la empresa.

### 2.1.2.2. Actividad

La Cámara de la construcción de Quito hasta el año 2004, contaba con ingresos por concepto de Ventas, debido a que disponían de una bodega de cemento, a partir del año 2005 que corresponde el análisis, se dejó de vender el cemento debido a que no se generaban utilidades deseadas, por el contrario esto incurría a más gastos dentro de la empresa, es por ello que en esta ocasión no se considera el cálculo de las razones financieras correspondientes a la actividad.

### 2.1.2.2.3. Rentabilidad

Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños

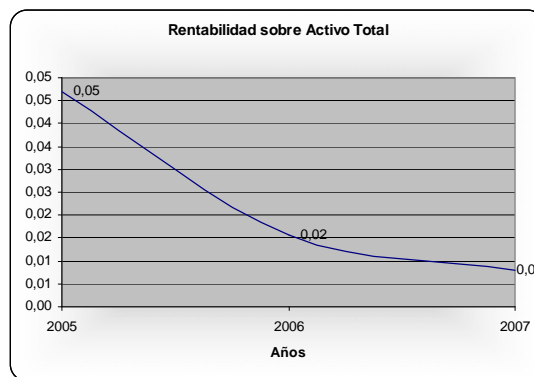
## RENTABILIDAD

| <b>Rentabilidad sobre Activo Total</b>               | <b>2005</b> | <b>2006</b> | <b>2007</b> |
|--|-------------|-------------|-------------|
| $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activo}} =$ | 0,0470257   | 0,0155879   | 0,008011    |

Fuente: Cámara de la Construcción de Quito  
 Autor: Andrea Córdova M.

Este indicador permite conocer las ganancias que se obtienen con relación a la inversión en Activos, es decir, las utilidades que generan los recursos totales con los que cuenta el negocio

**Gráfico 2.10**



Fuente: Cámara de la Construcción de Quito  
 Autor: Andrea Córdova M.

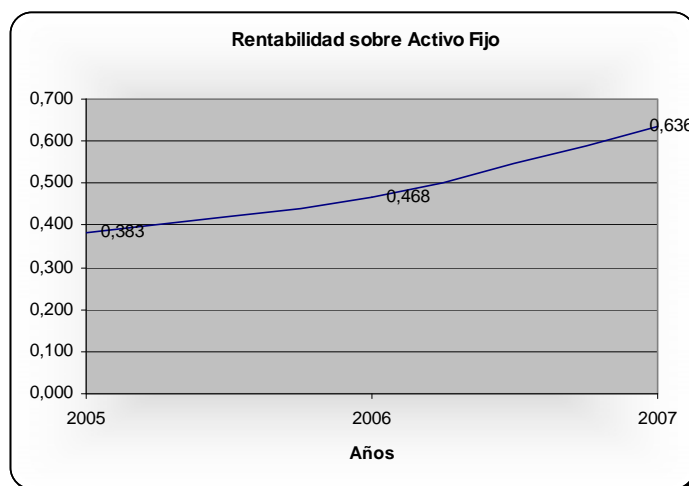
La empresa cuenta con una rentabilidad para el año 2005 del 4.70%, para el 2006 del 1.56% y para el año 2007 un porcentaje de 0.80 con relación a sus activos lo que demuestra que no existe una buena utilización de activos, por lo tanto no permiten que se genere mayor rentabilidad, por ende lo aconsejable es optimizar recursos y costos a través de una organizada y eficiente administración.

### Rentabilidad sobre Activos Fijos

| <b>Rentabilidad sobre Activo Fijo</b>                       | <b>2005</b> | <b>2006</b> | <b>2007</b> |
|---|-------------|-------------|-------------|
| $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos Fijos}} =$ | 0,3833715   | 0,4675485   | 0,6356359   |

Fuente: Cámara de la Construcción de Quito  
 Autor: Andrea Córdova M.

**Gráfico 2.11**



Fuente: Cámara de la Construcción de Quito  
 Autor: Andrea Córdova M.

Se evidencia que el porcentaje de activos fijos en relación a las utilidades continuamente se va incrementando, siendo este un punto negativo porque son activos que se deprecian y no permiten a la empresa generar las utilidades que se esperan; para el año 2007 el incremento fue del 16% con relación al 2006, ya que una de las causas más importantes para el aumento de este índice es el reavalúo que se realizó al edificio durante el año 2005,

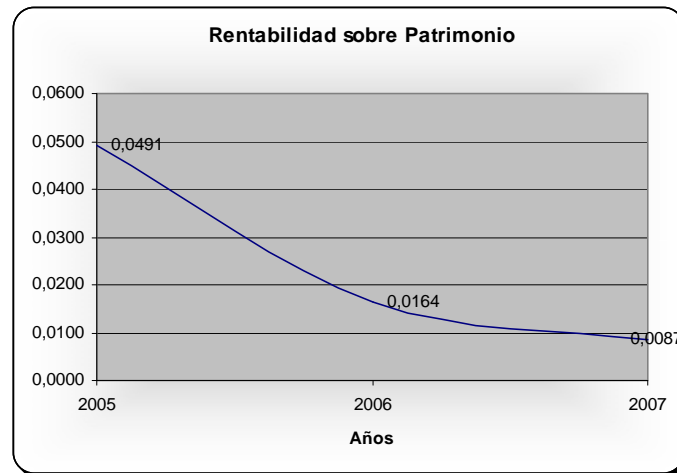
### Rentabilidad sobre el Patrimonio

| <b>Rentabilidad sobre Patrimonio</b>                     | <b>2005</b> | <b>2006</b> | <b>2007</b> |
|--|-------------|-------------|-------------|
| $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Patrimonio}} =$ | 0,0491352   | 0,0163905   | 0,0086519   |

Fuente: Cámara de la Construcción de Quito  
 Autor: Andrea Córdova M.

Este índice señala la rentabilidad de la inversión de los dueños en el negocio

**Gráfico 2.12**



**Fuente:** Cámara de la Construcción de Quito  
**Autor:** Andrea Córdova M.

Es de considerable importancia tomar en cuenta este índice de rentabilidad porque va disminuyendo con el pasar del tiempo, en el año 2005 la Cámara de la construcción de Quito tuvo un 4.9% de rentabilidad sobre el patrimonio, mientras que en el año 2007 el rendimiento es del 0.9%, es decir que por cada dólar que los socios invierten ganan el 0.9%, por lo tanto se debe tomar medidas para incrementar esta rentabilidad, y de esta manera incentivar a los accionistas a que aporten en esta empresa.

La situación actual ofrece un panorama desalentador porque las posibilidades de inversión cada vez disminuyen y por ende sus rentabilidades, logrando de esta manera que la inversión sea muy poco atractiva y mostrando la inadecuada administración que se lleva con relación a estos índices.

### **COMENTARIO ÍNDICES DE RENTABILIDAD**

En general con relación a la rentabilidad de activos y patrimonio la Cámara de la construcción no cuenta con mecanismos de administración alineados a las necesidades de sus afiliados, como lo muestran las índices la disminución de la rentabilidad se incrementa año tras año, y uno de los factores que la producen son los reavalúos realizados al edificio y la inactividad de socios que obliga a mantener una serie de cuentas incobrables.



### 2.1.2.2.5. Apalancamiento

Este índice señala la rentabilidad de la inversión de los dueños en el negocio

#### Razón de Deuda a Activo Total

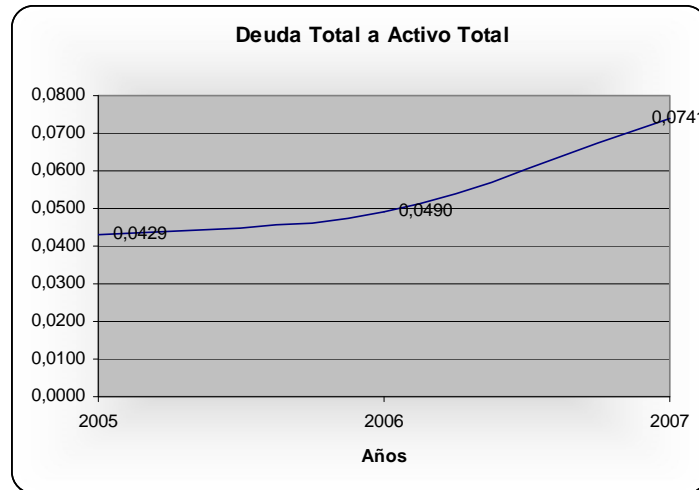
Establece la importancia relativa del financiamiento de deuda de la empresa al mostrar el porcentaje de activos de la empresa sustentados mediante financiamiento de deuda.

#### APALANCAMIENTO

| Deuda Total a Activo Total                          | 2005      | 2006      | 2007     |
|---|-----------|-----------|----------|
| $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} =$ | 0,0429327 | 0,0489722 | 0,074085 |

Fuente: Cámara de la Construcción de Quito  
Autor: Andrea Córdova M.

Gráfico 2.13



Fuente: Cámara de la Construcción de Quito  
Autor: Andrea Córdova M.

En el año 2005 el 4.29% de los activos de la Cámara de la construcción de Quito son financiados con deuda, mientras que en el 2006 se presenta el 4.90% y en el 2007 el 7.40%, en esta ocasión los porcentajes se encuentran estables considerando que mientras más elevada sea esta deuda mayor será el riesgo financiero, en este caso es importante considerar una análisis sobre el incremento que se dio para el año 2007, buscando que para el 2008 disminuya este índice.

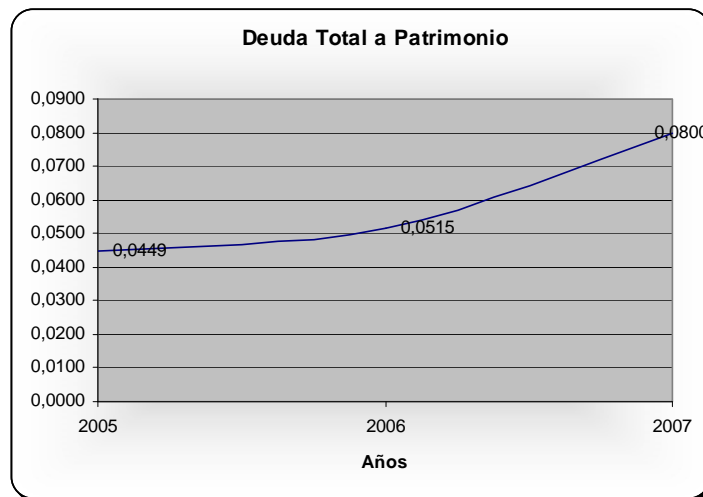
### Razón de Deuda a Patrimonio

| <b>Deuda Total a Patrimonio</b>                   | <b>2005</b> | <b>2006</b> | <b>2007</b> |
|---|-------------|-------------|-------------|
| $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}} =$ | 0,0448586   | 0,051494    | 0,0800128   |

Fuente: Cámara de la Construcción de Quito  
Autor: Andrea Córdova M.

Mide la relación entre la utilización del endeudamiento como mecanismo de financiación y la utilización de los fondos de los propietarios. Indica cuantas unidades monetarias han venido de afuera del negocio por cada unidad monetaria provista por los propietarios.

**Gráfico 2.14**



Fuente: Cámara de la Construcción de Quito  
Autor: Andrea Córdova M.

Considerando que en el año 2007 los acreedores entregan a la Cámara 0.08 centavos por cada dólar que aportan los accionistas, y tomando en cuenta que esta razón va disminuyendo cada año, lo que no es beneficioso para la empresa, ya que para los acreedores mientras más bajo sea este índice tendrán más alto nivel de financiamiento, lo que no ocurre en la cámara y es por ello que existen tan bajos niveles de financiamiento y remotas posibilidades de inversión.

### COMENTARIO DE LAS RAZONES DE APALANCAMIENTO

Estas razones se mantienen estables desde el punto de vista de riesgo financiero porque en el caso de las deudas sobre los activos mientras más bajo sea este índice será mucho mejor para la empresa, no siendo así en el caso de la deuda frente al patrimonio porque

si los índices son más bajos, los acreedores son los que llevan el mayor crédito, a pesar de ello se considera que estas razones no tienen variaciones significativas durante los tres años analizados para la empresa, lo que se debe recalcar es que es necesario mejorar la administración para obtener mejores resultados.

## **CAPÍTULO III**

### **3.1 Presupuestos**

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

#### **3.1.1 Funciones de los presupuestos**

- La principal función de los presupuestos se relaciona con el Control financiero de la organización.
- El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.

#### **3.1.2. Importancia de los presupuestos**

- Presupuestos: Son útiles en la mayoría de las organizaciones como: Utilitaristas (compañías de negocios), no-utilitaristas (agencias gubernamentales), grandes (multinacionales, conglomerados) y pequeñas empresas
- Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.

- Facilitan que los miembros de la organización
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria
- Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.
- Las lagunas, duplicaciones o sobreposiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

### **3.1.3. Objetivos de los presupuestos**

- Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.
- Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.
- Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.

### **3.1.4. Finalidades de los presupuestos**

- Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
- Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
- Coordinar y relacionar las actividades de la organización.
- Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

### **3.1.5. Presupuesto de Operación**

Es necesario considerar toda la estructura de la empresa para la realización de los determinados presupuestos de operación, estableciendo las responsabilidades a cada uno de los empleados para su elaboración

La presupuestación que se realiza en la Cámara de la Construcción de Quito está organizada para un periodo anual, con el propósito de analizar los valores año tras año y de esta manera establecer los porcentajes del cumplimiento del presupuesto.

#### **3.1.5.1. Presupuesto de ingresos**

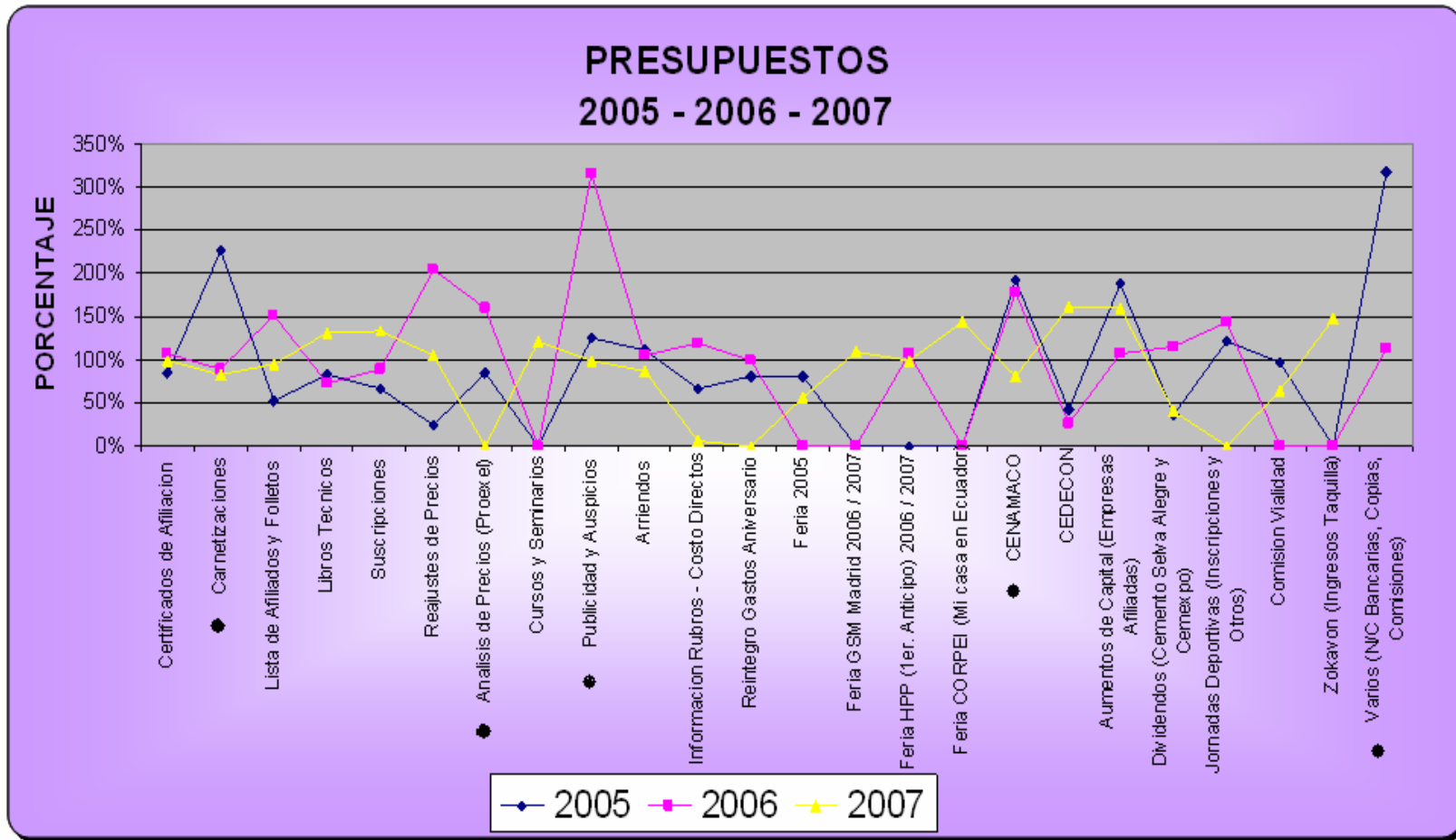
La estimación de los ingresos es el primer paso de la implantación de todo programa presupuestal en las empresas privadas, ya que este concepto es el que proporciona los medios para poder llevar a cabo las operaciones de la negociación está formado por el presupuesto de ventas y por el presupuesto de otros ingresos.

En el caso de la Cámara de la Construcción de Quito, debido a que no existen ventas únicamente se analiza el presupuesto de Ingresos generales

**PRESUPUESTO DE INGRESOS**

|   | 2005             |                  |             | 2006          |                  |             | 2007           |                   |              |
|---|------------------|------------------|-------------|---------------|------------------|-------------|----------------|-------------------|--------------|
|   | PRESUPUESTADO    | REAL             | %           | PRESUPUESTADO | REAL             | %           | PRESUPUESTADO  | REAL              | %            |
| <b>CUOTAS SOCIALES</b>                      |                  |                  |             |               |                  |             |                |                   |              |
| Cuotas de Ingreso                           | 65017,7          | 64749            | 100%        | 70000         | 76446,5          | 109%        | 80000          | 84266             | 105%         |
| Cuotas Ordinarias                           | 397288           | 451072,51        | 114%        | 475000        | 518623,55        | 109%        | 650000         | 642824,93         | 99%          |
| <b>TOTAL CUOTAS SOCIALES</b>                | <b>462305,7</b>  | <b>515821,51</b> | <b>112%</b> | <b>545000</b> | <b>595070,05</b> | <b>109%</b> | <b>730000</b>  | <b>727090,93</b>  | <b>100%</b>  |
| <b>OTROS INGRESOS</b>                       |                  |                  |             |               |                  |             |                |                   |              |
| Certificados de Afiliacion                  | 22000            | 18881,85         | 86%         | 18880         | 20352            | 108%        | 22000          | 21833,7           | 99%          |
| Carnetizaciones                             | <b>2178</b>      | <b>4920</b>      | <b>226%</b> | <b>4920</b>   | <b>4347,5</b>    | <b>88%</b>  | <b>4300</b>    | <b>3525</b>       | <b>82%</b>   |
| Lista de Afiliados y Folletos               | 752,4            | 392,5            | 52%         | 400           | 607              | 152%        | 1000           | 956               | 96%          |
| Libros Tecnicos                             | 14500            | 11890            | 82%         | 11890         | 8545             | 72%         | 20000          | 26215,2           | 131%         |
| Suscripciones                               | 1000             | 664,8            | 66%         | 665           | 597,4            | 90%         | 200            | 268,8             | 134%         |
| Reajustes de Precios                        | 10400            | 2506,37          | 24%         | 2500          | 5104,16          | 204%        | 15000          | 15649,61          | 104%         |
| Analisis de Precios (Proexel)               | <b>343,2</b>     | <b>292</b>       | <b>85%</b>  | <b>292</b>    | <b>464</b>       | <b>159%</b> | <b>400</b>     | <b>13575,4</b>    | <b>3394%</b> |
| Cursos y Seminarios                         | 1627,56          | -                | 0%          | -             | -                | 0%          | -              | -                 | 0%           |
| Publicidad y Auspicios                      | <b>45000</b>     | <b>56502,74</b>  | <b>126%</b> | <b>10000</b>  | <b>31628,86</b>  | <b>316%</b> | <b>50000</b>   | <b>60795,02</b>   | <b>122%</b>  |
| Arriendos                                   | 46600            | 51407,44         | 110%        | 51410         | 53971,8          | 105%        | 58000          | 57294,84          | 99%          |
| Informacion Rubros - Costo Directos         | 4699,16          | 3110,51          | 66%         | 3110          | 3710,4           | 119%        | 3000           | 2596,9            | 87%          |
| Reintegro Gastos Aniversario                | 2000             | 1600             | 80%         | 1600          | 1575             | 98%         | 1500           | 100               | 7%           |
| Feria 2005                                  | 20000            | 16115,2          | 81%         | -             | -                | 0%          | -              | -                 | 0%           |
| Feria GSM Madrid 2006 / 2007                | -                | -                | 0%          | -             | 16563,25         | 0%          | 15000          | 8550              | 57%          |
| Feria HPP (1er. Anticipo) 2006 / 2007       | -                | -                | 0%          | 15000         | 16235,03         | 108%        | 15000          | 16497,31          | 110%         |
| Feria CORPEI (Mi casa en Ecuador)           | -                | -                | 0%          | -             | -                | 0%          | 2660           | 2660              | 100%         |
| <b>CENAMACO</b>                             | <b>23000</b>     | <b>44263,66</b>  | <b>192%</b> | <b>25000</b>  | <b>44720,47</b>  | <b>179%</b> | <b>35000</b>   | <b>50170,04</b>   | <b>143%</b>  |
| CEDECON                                     | 12000            | 5122,35          | 43%         | 5000          | 1299,75          | 26%         | 42000          | 33856,4           | 81%          |
| Aumentos de Capital (Empresas Afiliadas)    | 4000             | 7529,27          | 188%        | 7760          | 8269,89          | 107%        | 6000           | 9752,25           | 163%         |
| Dividendos (Cemento Selva Alegre y Cemexpo) | 4000             | 1461,64          | 37%         | 1500          | 1722,28          | 115%        | 1000           | 1608,17           | 161%         |
| Jornadas Deportivas (Inscripciones y Otros) | 3000             | 3666,77          | 122%        | 2500          | 3594             | 144%        | 3500           | 1386              | 40%          |
| Comision Vialidad                           | 20000            | 19577,87         | 98%         | -             | -                | 0%          | 0              | 1000              | 0%           |
| Zokavon (Ingresos Taquilla)                 | -                | -                | 0%          | -             | 5112,19          | 0%          | 3000           | 1965,86           | 66%          |
| Varios (N/C Bancarias, Copias, Comisiones)  | <b>1193,02</b>   | <b>3778,92</b>   | <b>317%</b> | <b>3780</b>   | <b>4250,28</b>   | <b>112%</b> | <b>4000</b>    | <b>5869,83</b>    | <b>147%</b>  |
| <b>TOTAL OTROS INGRESOS</b>                 | <b>238293,34</b> | <b>253683,89</b> | <b>106%</b> | <b>166207</b> | <b>232670,26</b> | <b>140%</b> | <b>302560</b>  | <b>336126,33</b>  | <b>111%</b>  |
| <b>TOTAL DE INGRESOS</b>                    | <b>700599,04</b> | <b>769505,4</b>  | <b>110%</b> | <b>711207</b> | <b>827740,31</b> | <b>116%</b> | <b>1032560</b> | <b>1063217,26</b> | <b>103%</b>  |

Gráfico 3.1



Fuente: Cámara de la Construcción de Quito

Autor: Andrea Lorena Córdova

## ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO

La tendencia del presupuesto de Ingresos de la Cámara de la Construcción de Quito prácticamente se mantiene constante durante los 3 años de análisis, los aspectos significativos son los siguientes:

Los ingresos por carnetizaciones durante el año 2005 se situaron en un 126% superior a lo presupuestado, considerando que el presupuesto asignado fue de 2178 dólares y el Ingreso fue de 4920, por lo que se estableció que para el año 2006 el presupuesto estimado sea de 4920, valor con el que se estableció el presupuesto real de año anterior, tomando en cuenta que a partir de este año no existió un incremento entre el valor estimado y el real, por lo contrario los ingresos fueron aproximadamente entre el 12 y 18% menor al presupuesto estimado.

Considero que la desventaja es la disminución en el porcentaje de captaciones por la carnetización, a pesar de que esta no es significativa, la empresa debe proyectar de mejor manera su presupuesto para estar acorde a los valores estimados.

Tomando en cuenta el rubro de análisis de precios, el valor presupuestado se fue incrementando año tras año, logrando que de un presupuesto estimado de 343.2 para el 2995, se logre para el 2007 un valor de 400, considerando que el presupuesto real para dicho año es de 13575.4, superando así en 1294% con relación a la estimación, valores que se incrementaron debido a que este programa permite analizar los costos unitarios que recibirán los afiliados, así como costos de mano de obra, etc, por lo que se realizó una exhaustiva campaña para la adquisición de este programa, logrando así que en el año 2007 los afiliados superen notablemente el porcentaje de este ingreso.

La cuenta de publicidad y auspicios por lo general sobrepasa el porcentaje de estimación de ingresos, en el caso del año 2007 la estimación bajo a 10000 debido a que se presupuestaba realizar menores auspicios en ferias, por lo que el porcentaje del presupuesto real se incremento en un 216%, por lo que en el año 2007 se reformo el presupuesto y se asigno un porcentaje considerable de acuerdo a los ingresos por la publicidad en cada feria o actividad de la construcción



En el caso del Centro Nacional de Mediación y Arbitraje se mantiene la misma tendencia año tras año debido a los ingresos que reciben por lo general de los peritos por los trámites legales que realizan tanto a socios como personas no afiliadas a la Cámara de la Construcción de Quito, cada año incrementa el valor de presupuestación estimada para este rubro, pero de igual manera el presupuesto real tiende a ser superior al estimado en cada uno de los años analizados.

### **3.1.5.2. Presupuesto de Egresos**

El presupuesto de gastos es indispensable, ya que permite destinar los recursos necesarios con el fin de tener márgenes de rendimiento adecuados en un período determinado, y además facilita el análisis y entendimiento de los mismos para la toma de decisiones.

En el caso de la Cámara de la Construcción de Quito el Presupuesto de Gastos se lo realiza únicamente de Gastos Administrativos es por ello que debe ser lo más razonable posible sin que ello implique un retraso en el manejo de los planes y programas de la cámara, considerando también que no debe enfocarse a la disminución de los mismos, sino más bien a un mejor aprovechamiento de los recursos limitados, concentrándose sobre la relación entre los desembolsos y los beneficios derivados de esos desembolsos.

#### **3.1.5.2.1. Características**

- Las remuneraciones se fijan de acuerdo a la realidad económica de la empresa y no en forma paralela a la inflación.
- Son gastos considerados dentro del precio que se fija al producto o servicio.
- Regir su aspecto legal en la legislación laboral vigente.

**PRESUPUESTO DE EGRESOS**

|  | 2005          |                |             | 2006          |                 |             | 2007            |                 |             |
|--|---------------|----------------|-------------|---------------|-----------------|-------------|-----------------|-----------------|-------------|
|  | PRESUPUESTADO | REAL           | %           | PRESUPUESTADO | REAL            | %           | PRESUPUESTADO   | REAL            | %           |
| <b>GASTOS DE PERSONAL</b>                            |               |                |             |               |                 |             |                 |                 |             |
| Sueldos 2005 / 2006 27 Empleados / 2007 24 Empleados | 85248,6       | 87515,77       | 103%        | 87520         | 89568,95        | 102%        | 117053,74       | 117031,92       | 100%        |
| Horas Extras   | 4259,24       | 3105,8         | 73%         | 3110          | 3004,23         | 97%         | 3266            | 3335,19         | 102%        |
| Subsidio de Antigüedad                               | 10504,32      | 11571,26       | 110%        | 11580         | 12669,54        | 109%        | 14200           | 14998,43        | 106%        |
| Aporte IESS  | 9861          | 10927,41       | 111%        | 10950         | 11311,15        | 103%        | 14500           | 14485,73        | 100%        |
| Fondos de Reserva                                    | 7443,24       | 6555           | 88%         | 6555          | 7298,53         | 111%        | 7000            | 6868,08         | 98%         |
| Decimo Tercer Sueldo                                 | 7733,28       | 8593,11        | 111%        | 8600          | 8204,45         | 95%         | 13000           | 11816,8         | 91%         |
| Decimo Cuarto Sueldo                                 | 2441,28       | 2991,82        | 123%        | 3000          | 3482,65         | 116%        | 3950            | 3920,32         | 99%         |
| Vacaciones   | 2134,97       | 736,89         | 35%         | 740           | 1191,03         | 161%        | 1191            | 824,1           | 69%         |
| Refrigerio Personal                                  | 17538,4       | 13818          | 79%         | 13820         | 18323,6         | 133%        | 18500           | 19953,02        | 108%        |
| Desahucio  | 1511,4        | -              | 0%          | 1500          | 2010,44         | 134%        | 2010            | 1498,26         | 75%         |
| Bonificacion por Aniversario                         | 7733,28       | 8593,11        | 111%        | 8593,11       | 9145,5          | 106%        | 12000           | 11718,8         | 98%         |
| Uniformes  | 8800          | 7387,2         | 84%         | 9000          | 1963,36         | 22%         | 16000           | 9784            | 61%         |
| Aguinaldo Navideño                                   |               |                | -           |               | 2053,88         | 0%          | 3000            | 2449,63         | 82%         |
| Capacitaciones                                       | 6600          | 1255,2         | 19%         | 2500          | 473             | 19%         | 3000            | 960             | 32%         |
| Bono Responsabilidad y Eficiencia Administrativa     | 1518          | 1380           | 91%         | 7000          | 1380            | 20%         | 16300           | 19679           | 121%        |
| Paseo anual del Personal                             | <b>2000</b>   | <b>5559,62</b> | <b>278%</b> | <b>5560</b>   | <b>11350,47</b> | <b>204%</b> | <b>25251,04</b> | <b>26208,49</b> | <b>104%</b> |
| Otros Beneficios ( Asocameco - Aporte Mensual)       | 1000          | 144            | 14%         | 144           | 144             | 100%        | 2040            | 1882            | 92%         |
|  | 176327,01     | 170134,19      | 96%         | 180172,11     | 183574,78       | 102%        | 272261,78       | 267413,77       | 98%         |

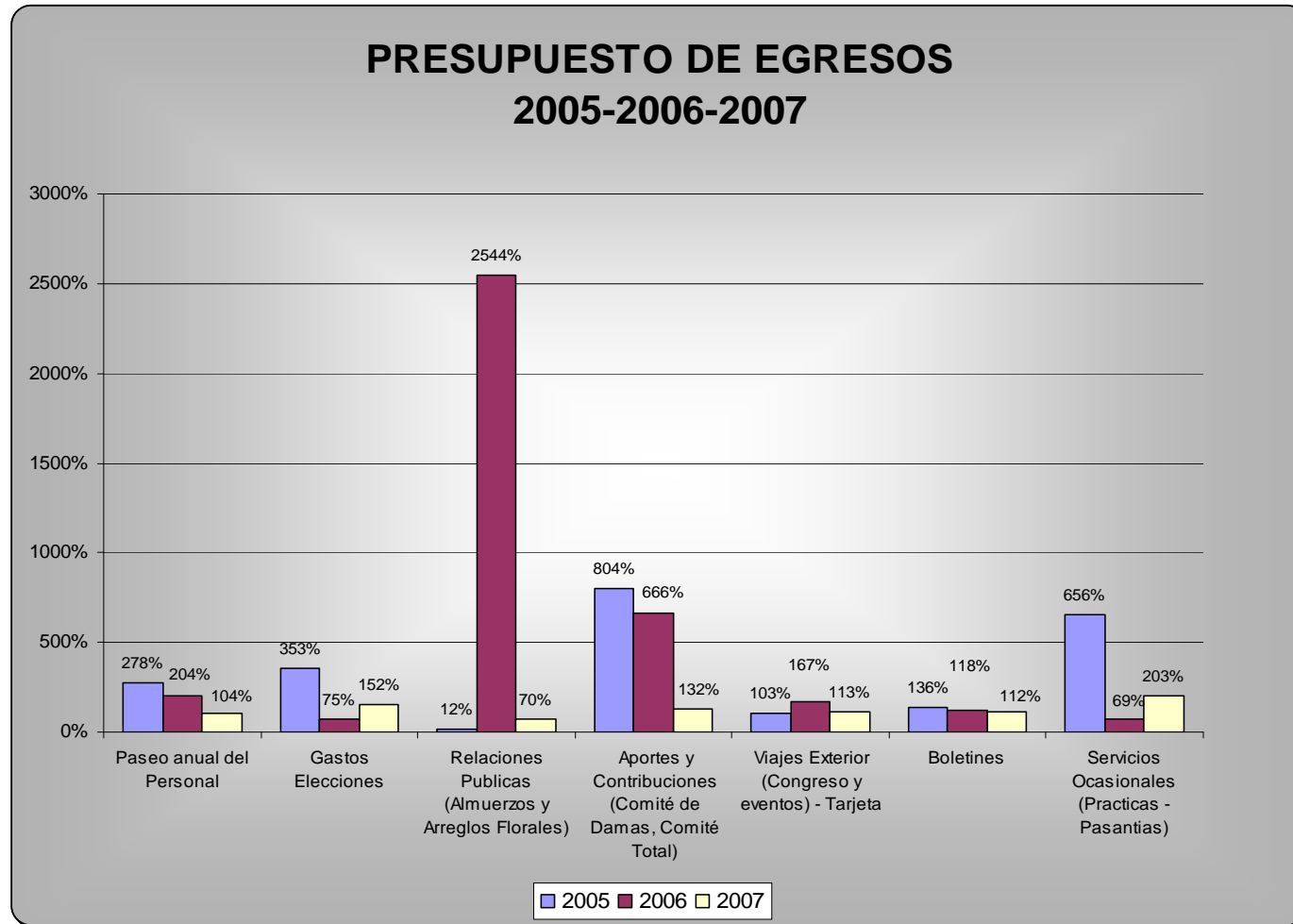
|  | 2005          |                |             | 2006          |                |              | 2007          |                 |             |
|--|---------------|----------------|-------------|---------------|----------------|--------------|---------------|-----------------|-------------|
|  | PRESUPUESTADO | REAL           | %           | PRESUPUESTADO | REAL           | %            | PRESUPUESTADO | REAL            | %           |
| <b>ATENCIONES SOCIALES</b>                               |               |                |             |               |                |              |               |                 |             |
| Gastos Sesiones  | 5500          | 5623,73        | 102%        | 6500          | 3643,74        | 56%          | 4900          | 3348,7          | 68%         |
| Gastos Aniversario                                       | 15000         | 13262,01       | 88%         | 15000         | 17370,69       | 116%         | 18000         | 27408,09        | 152%        |
| Gastos Elecciones  | <b>1000</b>   | <b>3525,45</b> | <b>353%</b> | <b>3530</b>   | <b>2653,23</b> | <b>75%</b>   | <b>3500</b>   | <b>5312,81</b>  | <b>152%</b> |
| Relaciones Publicas (Almuerzos y Arreglos Florales)      | <b>1500</b>   | <b>183,5</b>   | <b>12%</b>  | <b>184</b>    | <b>4681,33</b> | <b>2544%</b> | <b>11500</b>  | <b>8105,29</b>  | <b>70%</b>  |
| Comisariatos (Supermaxi - Directorio)                    | 1928          | 1917,2         | 99%         | 1920          | 1917,44        | 100%         | 1920          | 1960,76         | 102%        |
| Aportes y Contribuciones (Comité de Damas, Comité Total) | <b>700</b>    | <b>5631,49</b> | <b>804%</b> | <b>1500</b>   | <b>9987,94</b> | <b>666%</b>  | <b>15000</b>  | <b>19780,45</b> | <b>132%</b> |
| Consejo de Cámaras                                       | 10000         | 10000          | 100%        |               |                |              |               |                 |             |
| Gastos de Navidad  | 10000         | 19348,7        | 193%        | 19350         | 19923,01       | 103%         | 20000         | 5432,13         | 27%         |
| Zokavon  |               |                | -           |               | 6486,65        | 0%           | 10000         | 10979,87        | 110%        |
| Cockteles y Recepciones (Eventos, Conferencias)          | 10000         | 5267,27        | 53%         | 8500          | 7707,57        | 91%          | 11000         | 23191,25        | 211%        |
|  | 55628         | 64759,35       | 116%        | 56484         | 74371,6        | 132%         | 95820         | 105519,35       | 110%        |
| <b>APORTE INSTITUCIONAL</b>                              |               |                |             |               |                |              |               |                 |             |
| Consejo de Camaras - ConQuito                            |               |                |             | 10000         | 7500           | 75%          | 7500          | 6500            | 87%         |
| Comité Empresarial Ecuatoriano                           |               |                |             | 3600          | -              | 0%           | 3600          | 2250            | 63%         |
|  |               |                |             | 13600         | 7500           | 55%          | 11100         | 8750            | 79%         |

|  | 2005          |          |      | 2006          |          |      | 2007          |          |      |
|--|---------------|----------|------|---------------|----------|------|---------------|----------|------|
|  | PRESUPUESTADO | REAL     | %    | PRESUPUESTADO | REAL     | %    | PRESUPUESTADO | REAL     | %    |
| <b>SERVICIOS GENERALES</b>                     |               |          |      |               |          |      |               |          |      |
| Telefono - Correo (Casilla Postal)             | 30000         | 27805,4  | 93%  | 27810         | 25080,55 | 90%  | 25000         | 24252,99 | 97%  |
| Luz - Agua                                     | 16000         | 11906,22 | 74%  | 11910         | 13203,05 | 111% | 14600         | 16048,65 | 110% |
| Cafeteria                                      | 800           | 769,52   | 96%  | 770           | 1489,23  | 193% | 2900          | 2336,4   | 81%  |
| Refrigerios (Tribunal de Honor, Comisiones)    | 3500          | 3014,13  | 86%  | 4000          | 3664,73  | 92%  | 4500          | 5373,89  | 119% |
|  | 50300         | 43495,27 | 86%  | 44490         | 43437,56 | 98%  | 47000         | 48011,93 | 102% |
| <b>SUMINISTROS Y MATERIALES</b>                |               |          |      |               |          |      |               |          |      |
| Suministros Copiadoras                         | 550           | 331,5    | 60%  | 330           | 165      | 50%  | 1400          | 681,45   | 49%  |
| Suministros Computadoras                       | 1000          | 1225,79  | 123% | 1230          | 1554,83  | 126% | 2000          | 2985,07  | 149% |
| Materiales de Oficina                          | 13000         | 6155,06  | 47%  | 8500          | 6790,43  | 80%  | 9500          | 10488,04 | 110% |
| Utiles Aseo y Limpieza                         | 1000          | 813,81   | 81%  | 815           | 429,29   | 53%  | 1500          | 811,19   | 54%  |
| Otros  | 220           | 99,55    | 45%  | 100           | 88,44    | 88%  | 100           | -        | 0%   |
|  | 15770         | 8625,71  | 55%  | 10975         | 9027,99  | 82%  | 14500         | 14965,75 | 103% |
| <b>GASTOS DE VIAJE</b>                         |               |          |      |               |          |      |               |          |      |
| Viajes Interior                                | 3500          | 1206,65  | 34%  | 2500          | 1801,25  | 72%  | 3650          | 4510,89  | 124% |
| Viajes Exterior (Congreso y eventos) - Tarjeta | 1000          | 1034,06  | 103% | 10000         | 16727,56 | 167% | 19500         | 22131,19 | 113% |
|  | 4500          | 2240,71  | 50%  | 12500         | 18528,81 | 148% | 23150         | 26642,08 | 115% |

|   | 2005          |          |      | 2006          |          |      | 2007          |           |      |
|---|---------------|----------|------|---------------|----------|------|---------------|-----------|------|
|   | PRESUPUESTADO | REAL     | %    | PRESUPUESTADO | REAL     | %    | PRESUPUESTADO | REAL      | %    |
| <b>MANTENIMIENTO</b>                          |               |          |      |               |          |      |               |           |      |
| Edificio                                      | 20000         | 10980,47 | 55%  | 20000         | 13663,18 | 68%  | 23500         | 14671,24  | 62%  |
| Equipo de Oficina                             | 2500          | 932,85   | 37%  | 1200          | 1022,12  | 85%  | 1550          | 1412,43   | 91%  |
| Muebles                                       | 3000          | 10       | 0%   | 2000          | 1645,9   | 82%  | 2000          | -         | 0%   |
| Computadoras                                  | 500           | 625,5    | 125% | 800           | 854,84   | 107% | 1000          | 936,99    | 94%  |
| Oficinas y Locales                            | 600           | 1044,66  | 174% | 1500          | 3426,9   | 228% | 3500          | 1992,28   | 57%  |
|   | 26600         | 13593,48 | 51%  | 25500         | 20612,94 | 81%  | 31550         | 19012,94  | 60%  |
| <b>SERVICIOS AFILIADOS</b>                    |               |          |      |               |          |      |               |           |      |
| Boletines                                     | 25000         | 33924,82 | 136% | 33925         | 40178,92 | 118% | 50200         | 56106,85  | 112% |
| Carnetizaciones                               | 1000          | 642,4    | 64%  | 645           | 320      | 50%  | 1500          | 224,37    | 15%  |
| Polizas (Servicio Mortuorio y accidentes)     | 45000         | 45886,48 | 102% | 50000         | 39626,79 | 79%  | 68600         | 69997,76  | 102% |
| Afiliaciones tarjetas                         | 3000          | 37,78    | 1%   |               |          |      |               |           |      |
| Entrega Boletines y Otros                     | 3403,71       | 3414,35  | 100% | 3680          | 6176,89  | 168% | 6500          | 8402,07   | 129% |
| Otros   | 440           | 261,74   | 59%  |               |          |      |               |           |      |
|   | 77843,71      | 84167,57 | 108% | 88250         | 86302,6  | 98%  | 126800        | 134731,05 | 106% |
| <b>GASTO COMISIONES</b>                       |               |          |      |               |          |      |               |           |      |
| Gestion y Financiamiento                      |               |          |      |               |          |      | 3000          | -         | 0%   |
| Comision Cultural y Social                    |               |          |      | 8000          | 5840     | 73%  | 4000          | 1155,86   | 29%  |
| Comision Deportiva y Cede Social (Capelo)     | 8000          | 19728,75 | 247% | 10000         | 12745,82 | 127% | 12000         | 10402,71  | 87%  |
| CEDECON (Cursos y Seminarios)                 | 21024,38      | 30203,37 | 144% | 20000         | 30350,09 | 152% | 34800         | 30911,07  | 89%  |
| CENAMACO (Gastos Administrativos del Centro ) | 24000         | 31170,83 | 130% | 30000         | 39405,74 | 131% | 40000         | 39185,14  | 98%  |
| Comision Vialidad y Transporte                | 15000         | 9006,46  | 60%  | 7000          | 980      | 14%  | 3000          | 1285,28   | 43%  |
| Comision Academica                            |               |          |      |               |          |      | 1500          | 497,57    | 33%  |
| Comision Vivienda                             |               |          |      |               |          |      | 1500          | 226,42    | 15%  |
| Comision Tecnica                              | 17000         | 3000     | 18%  | 2000          | 108,65   | 5%   | 500           | 29,6      | 6%   |
| Comision Juridica                             |               |          |      | 2000          | -        | 0%   | 2000          | -         | 0%   |
| Comision Cede Social Capelo                   |               |          |      |               |          |      | 2000          | -         | 0%   |
| ISO 9001 - 2000                               |               |          |      |               |          |      | 15000         | 7310      | 49%  |
| Fondo de Capacitacion                         |               |          |      |               |          |      | 5000          | -         | 0%   |
|   | 85024,38      | 93109,41 | 110% | 79000         | 89430,3  | 113% | 124300        | 91003,65  | 73%  |

|  | 2005             |                  |             | 2006             |                  |             | 2007             |                 |             |
|--|------------------|------------------|-------------|------------------|------------------|-------------|------------------|-----------------|-------------|
|  | PRESUPUESTADO    | REAL             | %           | PRESUPUESTADO    | REAL             | %           | PRESUPUESTADO    | REAL            | %           |
| <b>GASTOS GENERALES</b>  |                  |                  |             |                  |                  |             |                  |                 |             |
| Honorarios   | 21.027,60        | 15668            | 75%         | 15700            | 27739,79         | 177%        | 57704            | 55090           | 95%         |
| <b>Servicios Ocasionales (Practicas - Pasantias)</b>                   | <b>440,00</b>    | <b>2886,6</b>    | <b>656%</b> | <b>2890</b>      | <b>1997,87</b>   | <b>69%</b>  | <b>2000</b>      | <b>4052,38</b>  | <b>203%</b> |
| Gastos Representacion y Movilizacion                                   | 110.000,00       | 102780           | 93%         | 102780           | 94573,7          | 92%         | 95000            | 87985,3         | 93%         |
| Comisiones por cobro a socios con Tarjetas de Credito                  | 5.000,00         | 9692,54          | 194%        | 9695             | 8155,58          | 84%         | 11000            | 12592,36        | 114%        |
| Auditoria Externa  | 4.000,00         | 2480             | 62%         | 3000             | 2500             | 83%         | 3000             | 2280            | 76%         |
| Gastos Judiciales  | 1.000,00         | 474,22           | 47%         | 500              | 301,3            | 60%         | 8000             | 6643,36         | 83%         |
| Seminarios y Congresos Externos  | 3.000,00         | 3968,67          | 132%        | 4000             | 6388,07          | 160%        | 4500             | 4287,59         | 95%         |
| Impuestos Prediales  | 963,83           | 963,83           | 100%        | 1382,8           | 1382,8           | 100%        | 1492,16          | 1511,07         | 101%        |
| Anuncios y Publicaciones   | 15.000,00        | 5795,1           | 39%         | 5800             | 6025,7           | 104%        | 6000             | 5055,04         | 84%         |
| Suscripciones (Periodicos, revistas, otros)                            | 4.568,30         | 2748,85          | 60%         | 2750             | 1677,28          | 61%         | 2500             | 2035,39         | 81%         |
| Cintas y Cassettes   | 200,00           | 33,06            | 17%         |                  |                  |             |                  |                 |             |
| Fotografias  | 2.866,91         | 1239,39          | 43%         | 1240             | 1840,2           | 148%        | 1850             | 1026            | 55%         |
| Libros y Folletos  | 4.000,00         | 1489,77          | 37%         | 1490             | 620,47           | 42%         | 15000            | 17475,5         | 117%        |
| Empastados y Anillados   | 2.640,00         | 868,8            | 33%         | 870              | 357,4            | 41%         | 800              | 396,76          | 50%         |
| Moviliacion ciudad (Mensajeros)  | 3.000,00         | 2917,38          | 97%         | 2920             | 3394,71          | 116%        | 4000             | 3815,8          | 95%         |
| Gastos Bancarios   | 2.964,02         | 1932,83          | 65%         | 1930             | 4093,64          | 212%        | 4200             | 5703,13         | 136%        |
| Gastos Xerox   | 240,00           | 428,35           | 178%        | 430              | 305,11           | 71%         | 1200             | 1438,28         | 120%        |
| TV Cable   | 536,45           | 433,92           | 81%         | 433,92           | 433,92           | 100%        | 1000             | 375,04          | 38%         |
| Seguro del edificio  | 4.400,00         | 3310,74          | 75%         | 3310             | 3367,42          | 102%        | 5200             | 2673,07         | 51%         |
| Implementacion Sistemas Informatica (LEXIS)                            | -                | 1012             | 0%          | 1100             | 2102,66          | 191%        | 3300             | 4385,32         | 133%        |
| Guardiana y Seguridad  | 9.504,00         | 9160             | 96%         | 10000            | 8025             | 80%         | 9500             | 9425,84         | 99%         |
| Otros ( Parquadero, diseño, descuento canje - Feria, cintas, cassetes) | 2.490,05         | 2451,83          | 98%         | 2485             | 2754,45          | 111%        | 3000             | 4011,85         | 134%        |
|  | 197.841,16       | 172735,88        | 87%         | 174706,72        | 178037,07        | 102%        | 240246,16        | 232259,08       | 97%         |
| <b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS Y GENERALES</b>                        | <b>689834,26</b> | <b>652861,57</b> | <b>95%</b>  | <b>672077,83</b> | <b>703323,65</b> | <b>105%</b> | <b>975627,94</b> | <b>939559,6</b> | <b>96%</b>  |

Gráfico 3.2.



**Fuente:** Cámara de la Construcción de Quito  
**Autor:** Andrea Lorena Córdova

## ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO

Analizando los Gastos de Personal se determina que el paseo anual del personal es el rubro que año tras año sobrepasa el porcentaje de presupuestación hasta en un 178% como fue el caso del año 2006, a raíz de eso la Cámara de la Construcción solicitó un incremento en el presupuesto de este rubro de aproximadamente el 56%, a pesar de ello el presupuesto real sobrepasó en un 4%, cifra menor y poco significativa con relación a los años anteriores.

Dentro del grupo de Atenciones Sociales, las cuentas que mayor importancia tienen son: Gastos de elecciones cuya variación es significativa, considerando que las elecciones se realizan cada dos años y la presupuestación es anual, es por ello que durante el año 2006 los valores no sobrepasaron el porcentaje de presupuesto, no siendo así durante el año 2005 y 2007

El rubro Aportes y Contribuciones del Comité de Damas durante el 2005 y 2006 ha sufrido variaciones muy significativas con relación a lo presupuestado sobrepasando hasta en un 704% de la presupuestación, debido a las múltiples reuniones con el Comité, lo que conlleva a una serie de gastos que durante el 2007 disminuyó de manera significativa.

Los Gastos de Viaje de los representantes de la Cámara de la Construcción es otro de los rubros que tienen mayor importancia porque año tras año incrementan su porcentaje a pesar de que el valor de presupuestación tiene la misma tendencia, el incremento radica por la realización de Congresos y eventos de la construcción a nivel internacional.

Dentro de los Gastos para Afiliados los Boletines representan un porcentaje significativo debido a que son gratuitos y todas las personas que visiten la Cámara de la Construcción pueden adquirirlos, es por ello que el porcentaje real supera al presupuestado, considerando que del 2005 al 2007 ha disminuido en un 24%.

Otro de los rubros que está considerado dentro del grupo de Gastos Generales es el de Servicios Ocasionales que están representados en Pasantías y prácticas pre

institucionales, durante el 2005 tuvo un incremento de 556% superior a lo presupuestado, mientras que en el 2006 no llegó a cumplir con el valor presupuestado y en el 2007 el incremento fue del 103% sobre la presupuestación.

## **Conclusión**

Es necesario considerar que no existe ninguna planificación previa a la realización del presupuesto tanto de ingresos como de egresos, debido a que únicamente se rigen en el valor gastado o ingresado de un año para solicitarlo en el siguiente, es por ello que muchas cuentas sobrepasan de la presupuestación porque no se estima ciertos gastos e ingresos imprevistos durante todo el año en curso.

### **3.1.5.3. Estructura de Financiamiento**

El balance de una empresa puede ser visto en forma simple, aunque también correcta, desde la perspectiva de evaluación de proyectos. En el lado de los activos están los diversos proyectos que le debieran significar ingresos a la empresa. En el lado de los pasivos están las formas en que la empresa ha elegido para financiar dichos proyectos. También en forma simple, puede dividirse estas fuentes de financiamiento en dos: aquel capital entregado por los dueños de la empresa y aquel entregado por terceros no dueños de la empresa. Se tiene así, la clásica división entre patrimonio y deuda. Entonces, la estructura de financiamiento es la proporción entre patrimonio y deuda que la empresa utiliza para financiar sus activos (proyectos).

## **3.2 FLUJO DE EFECTIVO**

### **3.2.1. Contenido y Forma**

El estado de flujos de efectivo es el estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Un

Estado de Flujos de Efectivo es de tipo financiero y muestra entradas, salidas y cambio neto en el efectivo de las diferentes actividades de una empresa durante un período contable, en una forma que concilie los saldos de efectivo inicial y final.

### **3.2.1.1 Objetivos**

Entre los objetivos principales del Estado de Flujos de Efectivo se puede determinar:

- Proporcionar información apropiada a la gerencia, para que ésta pueda medir sus políticas de contabilidad y tomar decisiones que ayuden al desenvolvimiento de la empresa.
- Facilitar información financiera a los administradores, lo cual le permite mejorar sus políticas de operación y financiamiento.
- Proyectar en donde se ha estado gastando el efectivo disponible, que dará como resultado la descapitalización de la empresa.
- Mostrar la relación que existe entre la utilidad neta y los cambios en los saldos de efectivo. Estos saldos de efectivo pueden disminuir a pesar de que haya utilidad neta positiva y viceversa.
- Reportar los flujos de efectivo pasados para facilitar la predicción de flujos de efectivo futuros.
- La evaluación de la manera en que la administración genera y utiliza el efectivo
- La determinación de la capacidad que tiene una compañía para pagar intereses y dividendos y para pagar sus deudas cuando éstas vencen.
- Identificar los cambios en la mezcla de activos productivos.

### **3.2.1.2. Finalidad**

La finalidad del Estado de flujos de Efectivo es presentar en forma comprensible información sobre el manejo de efectivo, es decir, su obtención y utilización por parte de la entidad durante un período determinado y, como consecuencia, mostrar una síntesis de los cambios ocurridos en la situación financiera para que los usuarios de los estados financieros puedan conocer y evaluar la liquidez o solvencia de la entidad.



El Estado de Flujos de Efectivo se diseña con el propósito de explicar los movimientos de efectivo proveniente de la operación normal del negocio, tales como la venta de activos no circulantes, obtención de préstamos y aportación de los accionistas y aquellas transacciones que incluyan disposiciones de efectivo tales como compra de activos no circulantes y pago de pasivos y de dividendos

### **3.2.2. Planificación del Efectivo**

La administración del efectivo es de principal importancia en cualquier negocio, porque es el medio para obtener mercancías y servicios. Se requiere una cuidadosa contabilización de las operaciones con efectivo debido a que este rubro puede ser rápidamente invertido. El efectivo y los valores negociables constituyen los activos más líquidos de la empresa. Una empresa puede invertir su efectivo en inversiones de corto plazo de alta liquidez, como certificados de emisión monetaria, letras del tesoro y reportos, entre otros, dichas inversiones reciben el nombre de equivalentes de efectivo, entonces, en vez de reportar "caja o efectivo" como activo circulante en su balance, la empresa reporta "efectivo y equivalentes de efectivo"

El área de Control de Efectivo tiene como actividad principal cuidar todo el dinero que entra o entrará y programar todas las salidas de dinero, actuales o futuras, de manera que jamás quede en la empresa dinero ocioso, que nunca se pague de más y que nunca se tengan castigos o se paguen comisiones por falta de pago.

Esta área debe controlar o influir en todas las formas del dinero de la empresa, ya sea en las cuentas por cobrar, como en las inversiones y cuentas por pagar, además debe procurar la mayor visión hacia el futuro de por cobrar y pagar, de manera que pueda vislumbrar la posibilidad de problemas de liquidez o de tendencias de posibles pérdidas, por reducción del margen de utilidad.

La administración del efectivo es de principal importancia en cualquier negocio, porque es el medio para obtener mercancías y servicios. Se requiere una cuidadosa contabilización de las operaciones con efectivo debido a que este rubro puede ser rápidamente invertido. La administración del efectivo generalmente se centra alrededor de dos áreas: el presupuesto de efectivo y el control interno de contabilidad.

El control de contabilidad es necesario para dar una base a la función de planeación y además con el fin de asegurarse que el efectivo se utiliza para propósitos propios de la empresa y no desperdiciados, mal invertidos o hurtados

### **3.2.2.1. Principios Básicos para la Administración del Efectivo**

Existen cuatro principios básicos cuya aplicación en la práctica conducen a una administración correcta del flujo de efectivo en una empresa determinada, Estos principios están orientados a lograr un equilibrio entre los flujos positivos (entradas de dinero) y los flujos negativos (salidas de dinero) de tal manera que la empresa pueda, conscientemente, influir sobre ellos para lograr el máximo provecho.

**PRIMER PRINCIPIO:**"Siempre que sea posible se deben incrementar las entradas de efectivo"

**SEGUNDO PRINCIPIO:** "Siempre que sea posible se deben acelerar las entradas de efectivo"

**TERCER PRINCIPIO:**"Siempre que sea posible se deben disminuir las salidas de dinero"

**CUARTO PRINCIPIO:** "Siempre que sea posible se deben demorar las salidas de dinero"

### **3.2.3. Horizonte de Tiempo**

#### **3.2.3.1. El Horizonte del tiempo en el corto plazo**

La planificación del efectivo para este horizonte del tiempo exige planes detallados para flujos de entradas y salidas de efectivo, además de ser coherentes con el plan de utilidades y la información de los determinados presupuestos de corto plazo de tal manera que permita realizar una comparación.

#### **3.2.3.2. El Horizonte del tiempo en el mediano plazo**

El objetivo primordial de este horizonte de efectivo es asegurar que no se cree déficits ni saldos excedentes de efectivo, y es empleado para estimar, controlar y administrar los

flujos de entrada y salida de efectivo sobre una base diaria continua, considerando que además minimiza el costo de los intereses mediante el aprovechamiento de todos los descuentos por pronto pago sobre las cuentas por pagar, minimiza también el costo de oportunidad de los saldos de excedentes de efectivo, al permitir las oportunas inversiones del efectivo a medida que éste se vaya acumulando.

### **3.2.3.3. El Horizonte del tiempo en el largo plazo**

Al igual que el horizonte de tiempo en el corto plazo, este debe ser coherente con las dimensiones de tiempo del plan estratégico de utilidades de largo plazo y los proyectos de desembolsos de capital, ayuda a la toma de decisiones financieras adecuadas y par a la optimización de créditos a largo plazo, de igual manera permite una adecuada comparación de cifras.

**La Cámara de la Construcción de Quito no cuenta con un estado de flujos de efectivo con un formato pre-establecido, únicamente mantienen un control del valor con el que inicia el día el efectivo y si existe disponibilidad para cubrir las salidas de ese día, el monto diario de efectivo oscila entre 1500 y 2000 dólares, valor aproximado considerado desde el 2006.**

## **3.3 DISEÑO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO FINANCIERO**

El direccionamiento estratégico establece el contexto organizacional dentro del cual se realizarán las decisiones estratégicas. Determina la propuesta de una nueva cultura corporativa que deberá cumplir la empresa mediante la implementación de los diferentes tipos de estrategias.

### **3.3.1. Misión**

Para analizar la eficacia de la misión de la Cámara de la Construcción, utilizará los siguientes elementos:

### 3.3.1.1. Elementos de la Misión

Esquema 3.1.

| No. | Elemento                                | Definición  |
|-----|---|---|
| 1   | Naturaleza de la institución            | Ser un gremio de la Construcción.   |
| 2   | Razón de ser o de existir               | Brindar asesoramiento técnico y jurídico a los afiliados en el ámbito de la Construcción. |
| 3   | Mercado, sector o segmento al que sirve | Empresas Constructoras, Arquitectos e Ingenieros Civiles                                  |
| 4   | Características generales del servicio  | Servicios a precios competitivos  |
| 5   | Principios y valores                    | Compromiso con los afiliados  |

Autor: Andrea Lorena Córdova

De acuerdo al análisis anterior, la misión de la Cámara de la Construcción debe ser la siguiente.

#### **MISIÓN**

*“Es un gremio de la industria de la construcción que ofrece servicios de asesoramiento técnico y jurídico con precios competitivos para sus afiliados, los cuales, principalmente son empresas constructoras, arquitectos e ingenieros civiles independientes de la Provincia de Pichincha, manteniendo constantemente el compromiso con los mismos”*

### 3.3.2. Visión

La visión, proporciona una imagen escrita de lo que la institución quiere ser en un futuro, involucrando metas a ser cumplidas en un mediano o largo plazo. Una visión efectiva, debe contener los siguientes elementos:

### 3.3.2.1. Elementos de la Visión

**Esquema 3.2.**

| No. | Elemento                        | Definición   |
|-----|---------------------------------|--|
| 1   | Posición deseada en el mercado  | Ser el gremio con excelente imagen de cooperación en el mercado. |
| 2   | Tiempo                          | 5 años   |
| 3   | Ámbito de mercado de la empresa | Provincia de Pichincha   |
| 4   | Productos o servicios           | Asesoría técnica y jurídica                                      |
| 5   | Principios organizacional       | Calidad, prosperidad para todos, reconocimiento, compromiso      |

Autor: Andrea Lorena Córdova

La visión de la Cámara de la Construcción para el año 2013, será:

### ***VISIÓN***

*“Ser una institución reconocida por la excelente imagen de cooperación a la empresas constructoras, arquitectos e ingenieros civiles de la Provincia de Pichincha al brindar la mejor asesoría técnica y jurídica para el sector, basando la gestión en el compromiso, prosperidad, reconocimiento y calidad para con sus afiliados”.*

### 3.3.3. Principios

Los principios son leyes o normas de conducta que están orientadas a una acción, los principios sirven de máxima orientadora de conducta aceptada, compartida y aplicada por todos los miembros de una organización.

- Creer en la integridad y en la justicia como normas de las relaciones entre empleados, socios, clientes y proveedores.
- Trabajar en equipo, cumpliendo formalmente con las obligaciones.
- Iniciar y apoyar la creatividad e innovación para ser agentes de cambio.

- Creemos que la comunidad tiene derecho a demandar que todas las personas con responsabilidades dentro del grupo se comporten siempre con un sentido ético y se desempeñen con probada honestidad.

El objetivo de los valores y principios es implementarlos en todas las áreas de la empresa y especialmente en el área financiera, y así lograr ser líderes en las actividades, no sólo en términos económicos, sino en estándares de calidad y servicio.

### **3.3.4. Valores**

**Honestidad.-** El comportamiento en todos los ámbitos de la empresa se basa en el respeto absoluto a los bienes y valores, propios y ajenos, siendo honrados y buscando el bienestar de quienes nos rodean.

**Rectitud.-** Actuar sabiendo que lo que se hace o dice esta apegado a las políticas establecidas. Las acciones y decisiones deben ser transparentes y no dar cabida a malas interpretaciones.

**Seriedad.-** Establecer compromisos con la seguridad de que se hará más de lo necesario para cumplirlos. Reconocer la importancia de cada situación y dar la atención requerida.

**Lealtad.-** Estar plenamente identificados con los objetivos de la empresa, ser incapaces de traicionar con nuestros actos y omisiones la consecución de las metas del equipo de trabajo.

**Humildad.-** Siempre brindar un trato digno y de igualdad a clientes, compañeros y proveedores. Ser capaces de reconocer nuestros errores y carencias ante los demás para dar la oportunidad de mejorar y aprender.

**Respeto.-** La atención que se brinda debe estar basada en el constante reconocimiento y aceptación de los derechos, bienes y pensamientos de los demás.

**Responsabilidad.-** Estar consientes de la importancia de la misión, por lo tanto, reconocer la obligación de otorgar un servicio eficaz que responda a las expectativas de

los clientes. Conocer las políticas de la empresa y la importancia de las funciones que se desempeña, y ser capaz de responder por los resultados de cualquier acción.

**Justicia.-** Buscar siempre el bienestar común, la reciprocidad y el trato equivalente a todos los que nos rodean. Reconocer el mérito que a cada quien corresponde por sus acciones.

**Cooperación.-** Saber que solo con la suma de nuestros esfuerzos se alcanzará el éxito, por lo tanto disfrutar el trabajo en equipo y siempre apoyar donde se requiere.

### **3.3.5. Objetivos**

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

#### **3.3.5.1. Funciones de los Objetivos Organizacionales**

Presentación de una situación futura: se establecen objetivos que sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones.

- Fuente de legitimidad: los objetivos justifican las actividades de una empresa.
- Sirven como estándares: sirven para evaluar las acciones y la eficacia de la organización.
- Unidad de medida: para verificar la eficiencia y comparar la productividad de la organización.

La estructura de los objetivos establece la base de relación entre la organización y su Medio ambiente. Es preferible establecer varios objetivos para satisfacer la totalidad de necesidades de la empresa.

Los objetivos no son estáticos, pues están en continua evolución, modificando la relación de la empresa con su medio ambiente. Por ello, es necesario revisar continuamente la

estructura de los objetivos frente a las alteraciones del medio ambiente y de la organización.

### 3.3.5.2. Características de los Objetivos

Los objetivos deben servir a la empresa; por lo tanto deben reunir ciertas características que reflejan su utilidad. Los objetivos incluyen fechas específicas del objetivo o su terminación implícita en el año fiscal; resultados financieros proyectados (pero lo están limitados a ello); presentan objetivos hacia los cuales disparará la empresa o institución conforme progresa el plan; logrando llevar a cabo su misión y cumplir con los compromisos de la empresas.

Los objetivos deben reunir alguna de estas características:

- **Claridad:** un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participaren su logro.
- **Flexibilidad:** los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno
- **Medible o mesurable:** los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- **Realista:** los objetivos deben ser factibles de lograrse.
- **Coherente:** un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.
- **Motivador:** los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.



### **3.3.5.3. Desarrollo de Objetivos**

#### **3.3.5.3.1. Perspectiva Financiera - Objetivos Estratégicos**

- Generar un crecimiento de ingresos de la Cámara de la Construcción provenientes de las aportaciones de los afiliados
- Llevar un control de flujo de efectivo a través de una eficiente administración de inventarios, costos y gastos

#### **3.3.5.3.2. Perspectiva de Clientes - Objetivos Estratégicos**

- Impulsar un sistema de comunicación con el afiliado que permita interactuar con él permanentemente
- Mantener relaciones públicas adecuadas con diversos organismos a fin de incentivar la afiliación voluntaria
- Mantener la actualización del conocimiento en el ámbito técnico y jurídico para la industria de la construcción

#### **3.3.5.3.3. Perspectiva de Procesos Internos – Objetivos Estratégicos**

- Crear una unidad de investigación y desarrollo de servicios manteniendo la vanguardia en la gestión del conocimiento como aporte para la industria de la construcción
- Mantener el enfoque dirigido a los procesos de la institución basado en las herramientas del mejoramiento continuo y normas de calidad.

#### **3.3.5.3.4. Perspectiva de Crecimiento – Objetivo Estratégico**

- Desarrollar el capital humano por medio de las herramientas proporcionadas por la gestión del talento
- Crear una cultura Institucional basada en la calidad y servicio
- Actualizar y mantener la tecnología e infraestructura física

### **3.3.6. ESTRATEGIAS**

Estrategia es la forma o el camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos

#### **3.3.6.1.Estrategia de Política Financiera**

##### **3.3.6.1.1. Análisis del recurso disponible**

Las aportaciones que cada uno de los afiliados realiza mensualmente constituyen el recurso disponible para la Cámara de la Construcción de Quito, siendo de esta manera uno de sus ingresos más significativos, es por ello que es necesario establecer una estrategia que les permita aprovechar de mejor manera este recurso.

##### **3.3.6.1.2. Análisis de recurso probable**

Este recurso está representado por las captaciones de socios y la incentivación que se realice para lograr que estos socios se afilien a la Cámara.

##### **3.3.6.1.3. Aplicación de Teorías**

Desde una perspectiva financiera se establece que la estrategia a desarrollarse es la de concentración, debido a que se busca satisfacer las necesidades de los socios a través de su participación en el sector de la construcción, logrando de esta manera que la cámara pueda posicionarse fácilmente dentro del mercado y aporte con mayores y nuevos conocimientos que eviten la desafiliación de los socios.

Esta estrategia tiene los siguientes objetivos:

- Mantener un endeudamiento en proporciones razonables en función del crecimiento de las aportaciones, considerando de igual manera mantener una clasificación del riesgo.

- Efectuar futuras inversiones para maximizar el flujo futuro de caja y permitir operaciones eficientes.
- Realizar inversiones financieras con los exelentes de caja, considerando las políticas de la Cámara
- Responder efectivamente a las condiciones externas sobre las cuales la Cámara no tiene ningún control, y de este modo mantener un flujo de fondos estable, protegiendo de riesgos de mercado, como variaciones en los tipos de cambio, en precios de materiales de construcción, entre otros.
- Mantener un adecuado nivel de líneas de crédito con bancos locales y extranjeros

### **3.3.6.2.ESTRATEGIA DE FLUJO DE EFECTIVO**

#### **3.3.6.2.1. Optimización del Efectivo**

Lograr un excelente nivel de servicios en términos de efectivo disponible y hacerlo sin generar saldos de efectivo en exceso, es un verdadero reto, cada día se decide la inmovilización de un importante volumen de dinero en base a criterios de decisión que responden a necesidades de servicio.

Esta misma decisión hace que se inmovilice más efectivo del necesario haciendo que la Cámara afronte costos que de otro modo podría evitarse.

Es por ello que la optimización del efectivo debe considerar todas las variables que afectan el flujo de ingresos y egresos mediante de las más avanzadas técnicas matemáticas, lo importante es establecer un programa que logre anticipar sus flujos futuros de efectivo para cada departamento, permitiendo hacer una efectiva programación de caja y por lo tanto optimizar la estrategia de inversión de saldos.

### 3.3.6.2.2. Modelo Propuesto

#### Esquema 3.3.

| FLUJO DE CAJA DETALLE MENSUAL                      |        |        |        |        |        |        |        |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Concepto   | Mes 1  | Mes 2  | Mes 3  | Mes 4  | Mes 5  | Mes 6  | Total  |
| <b>INGRESOS</b>                                    |        |        |        |        |        |        |        |
| 1. Saldo Inicial                                   | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |
| 2. Afiliados                                       | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |
| Cuotas Afiliados                                   | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |
| Otros Ingresos                                     | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |
| 3. Total Ingresos mensual                          | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |
| 5. Total Efectivo Disponible (1+3)                 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |
| <b>EGRESOS</b>                                     |        |        |        |        |        |        |        |
| 6. Costos Fijos de Operacion                       | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |
| 7. Costos variables de Operación                   | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |
| 8. Otros gastos                                    | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |
| 9. TOTAL EGRESOS (6+7+8)                           | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |
| Flujo Neto de Efectivo / Saldo final en caja (5-9) | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |

El Modelo busca establecer un control de los ingresos y egresos de efectivo mes a mes, a través de la utilización de la estrategia de integración hacia abajo, la cual permitirá que exista una revisión adecuada del efectivo y de esta manera comprender con mayor profundidad las necesidades que tienen los afiliados y mantener una correcta administración y fortalecimiento en las relaciones entre los empleados y los socios.

El objetivo del modelo propuesto a través de la estrategia de flujo de efectivo es incrementar el valor del efectivo disponible, es por ello que se necesita conocer los siguientes aspectos que ayuden a mejorar el flujo de efectivo:

- El proceso de los cobros de efectivo a fin de acelerar cobranzas

- El proceso de los pagos de efectivo, para retardar los desembolsos y
- Las políticas de inversión, para que la empresa no tenga saldos ociosos, a fin de maximizar las ganancias de intereses.

Los aspectos anteriormente mencionados ayudaran al fortalecimiento de la liquidez de la Cámara ya que facilita la disponibilidad de efectivo en el corto plazo.

### **3.3.6.3.Estrategia de reingeniería en los procesos de construcción**

#### **3.3.6.3.1. Importancia**

La reingeniería es la revisión fundamental y el cambio radical del diseño de procesos, para mejorar drásticamente el rendimiento en términos de costo, calidad, servicio y rapidez. La reingeniería de procesos es una especie de reinención, más que un mejoramiento gradual. Los procesos que sean seleccionados para la reingeniería deben ser de carácter fundamental, como las actividades mediante las cuales una empresa atiende los pedidos de sus clientes. A continuación, la reingeniería requiere la adopción de un enfoque centrado en el proceso elegido, empleando a menudo equipos interdisciplinarios, tecnología de la información, liderazgo y análisis de procesos.

**Procesos críticos.** El enfoque debe estar puesto en aquellos procesos que dadas las características que le son propias y la industria a la cual pertenece, le permitan lograr un ventaja competitiva en relación a sus competidores. Considerando el tiempo, recursos humanos y financieros que el proyecto de reingeniería requiere, ésta debe centrar su atención en los procesos fundamentales.

**Fuerte liderazgo.** Es menester contar con una gran enjundia y decisión por parte de los altos ejecutivos de la empresa a los efectos de hacer factible la reingeniería, superando para ello el escepticismo, la resistencia al cambio y los muros entre las áreas funcionales de la organización. Los altos directivos deben concientizar a todo el personal acerca de la necesidad urgente de efectuar cambios profundos y radicales en la forma de generar los productos y servicios, como en la manera de gestionar las actividades de apoyo. La

reingeniería debe dar lugar además a un nuevo tipo de liderazgo comprometido éste con la participación, la inspiración, la capacitación y la creatividad aplicada.

**Equipos interdisciplinarios.** El proyecto de reingeniería es llevado a cabo por personal de las distintas áreas participantes del proceso. La reingeniería da mejores resultados en lugares de trabajo con alta participación, donde los equipos auto dirigidos y el otorgamiento de poder son más la regla que la excepción. Las iniciativas de arriba – abajo destinadas a fijar objetivos de rendimientos, se combinan con las de abajo – arriba destinadas a determinar la forma de conseguir tales objetivos.

**Tecnología de la información.** La tecnología de la información es uno de los principales motores de la ingeniería de procesos, pero ello no debe significar la inversión de altas sumas monetarias porque sí, y menos aún aplicar la tecnología informática (IT) sin previamente simplificar y remodelar los procesos, de lo contrario sólo se estará informatizando procesos no efectivos, o aún peor se implementará software que no cumplen con los objetivos estratégicos de la empresa. Es por ello fundamental en primera instancia fijar o determinar claramente cuáles son los objetivos de la entidad. El equipo de reingeniería debe considerar a fondo quiénes, cuándo y dónde necesitan la información.

**Filosofía de “borrón y cuenta nueva”.** El “borrón y cuenta nueva” implica lisa y llanamente dejar de lado lo actualmente existente y partir de lo que los consumidores y clientes desean. Cuando de clientes se trata es menester tomar en consideración tanto a los clientes externos como internos, partiendo de los primeros que son los que determinarán nuestra forma de agregar mayor valor para su plena satisfacción.

**Coste objetivo.** Partiendo del precio que los consumidores están dispuestos a pagar por un producto o servicio, se ha de deducir los beneficios apetecidos por la empresa, buscando luego el o los procesos que permitan generar tanto el producto que el cliente desea y al precio que está dispuesto a abonar.

**Análisis de procesos.** El equipo de reingeniería debe conocer en profundidad los procesos existentes en cuanto a: qué se produce? cuán bien se lo está haciendo? y qué factores lo afectan? Estos conocimientos le permitirán al equipo saber que nuevas

configuraciones o rediseños de procesos le permitirán un mayor valor agregado y rendimiento. Este conocimiento de los procesos es para saber donde se está parado y donde se quiere llegar, a los efectos de implementar cambios radicales y creativos para superar ésta diferencia.

**Tablero de Comando.** La utilización de esta herramienta es de gran utilidad para la reingeniería de diversas formas, en primer lugar para determinar los procesos a rediseñar, en segundo lugar para monitorear los avances en el proceso de reingeniería y en tercer lugar para medir los resultados de los procesos rediseñados, descubriendo al mismo tiempo nuevos procesos a recrear. Este Tablero de Comando tiene que ver en gran medida con la tecnología de la información, pero no es necesario incurrir en elevadas inversiones para poder contar con una herramienta de este tipo que sea útil y eficiente.

**Pensamiento triangular.** Con ello definimos el pensamiento propio de la reingeniería el cual combina tres puntos o aspectos fundamentales que son: la búsqueda de un incremento absoluto (positivo o negativo) y en gran escala en cuanto a calidad, costos, productividad, tiempos de respuestas, entre otros. El otro punto fundamental es el conocimiento aplicado, y el tercer factor en consideración es la creatividad. El mero conocimiento no permite lograr el desafío de obtener un cambio radical en los procesos y sus resultados, la creatividad sin un objetivo claro e importante, no estará ni motivada ni tendrá un norte claro y preciso. El sólo hecho de querer lograr importantes objetivos no ha de generar ningún resultado si ello no se apoya en el conocimiento y la creatividad. El líder debe sumar a la organización a aquellos individuos que poseen estas cualidades o bien debe capacitar y entrenar a sus empleados y obreros, cómo así mismo para encarar los grandes cambios estratégicos que la organización reclama.

**Aprendizaje organizacional.** Vinculado directamente al tema antes expuesto está la necesidad imperiosa de la organización y su personal –desde directivos a obreros- de perfeccionarse en la gestión tanto de sus conocimientos como del cambio.

Dentro de un marco signado por el pensamiento estratégico y sistémico, la inteligencia colectiva y un fuerte espíritu de equipo guiado por la misión y visión organizacional, los proyectos de reingeniería tendrán una capacidad de logros superior a los que se puedan

generar en organizaciones que no cuenten con un marco o entorno adecuado para el cambio radical

### **3.3.6.3.2. Nuevos Procesos de Construcción**

#### **3.3.6.3.2.1. Ubicación Geográfica**

Es necesario establecer la ubicación geográfica porque se ha determinado que existen lugares húmedos y secos. El período inicial de obra húmeda requiere de limpieza dificultosa, especialmente si coincide con épocas lluviosas. Más cerca del final de la obra, los sectores de obra húmeda disminuyen, y aparecen las restantes tareas en seco que son más fáciles de controlar e interfieren en menor medida unas con otras.

Más recientemente han sido usados estos términos para definir un método constructivo, establecer un sistema o caracterizar a toda una obra, pero, en rigor, habitualmente no se encuentra alguno de estos dos modos de construir en forma exclusiva pues, por ejemplo, en una construcción tradicional húmeda el techo puede ser de tejas construcción seca; y en una construcción en seco los cimientos, plateas de pisos o veredas perimetrales, se construyen en húmedo.

Más bien el término utilizado (en seco o en húmedo), en su acepción corriente, para clasificar una construcción, parece referirse al modo de ejecutar sus paredes principalmente, a partir de lo cual quedaría encuadrado el tipo a que corresponde toda la obra en general.

En los casos de las construcciones en seco, inevitablemente las cubiertas y entrepisos se deberán también ejecutar de una manera similar, o sea en seco. Constructivamente no es posible pensar en entrepisos o cubiertas en húmedo sobre paredes en seco. En cambio, es posible montar dichos elementos en seco sobre paredes en húmedo. El modo de ejecutar los cimientos o pisos sobre el terreno, surge como independiente de la tipología constructiva en cuanto a intervenir en su definición.

#### **3.3.6.3.2.1.1. Tipos de Construcción**

El argumento que resultó sumamente eficaz para la comercialización fue la limpieza y notable rapidez de ejecución, contrapuesto a la lentitud, desprolijidad y desorden a que



había arribado la construcción tradicional, una variedad de materiales, no conocidos antes en el país pero experimentados largamente en el exterior, junto a otros preexistentes, sumado a la nueva experiencia adquirida por los operarios y los profesionales, impulsaron una serie de innovaciones en nuestros modos de construcción.

**Esquema 3.4**

| <b>TRADICIONAL</b>  | <b>INNOVADORA</b>  |
|---|--|
| Tarda en construir de 6 a 8 meses   | Tarda un mes en construir  |
| Costo metro cuadrado \$ 450   | Costo metro cuadrado \$350   |
| Si la construcción no se proyecta desde un inicio para dos pisos es difícil realizarlo. | Brinda la posibilidad de desarmar el techo y hacer un segundo piso                     |
| La construcción requiere de mano de obra y gran cantidad de materiales                  | Lo puede construir el dueño del bien a través de partes y piezas sostenidas con vigas. |

### **3.3.6.3.2.1.2. Utilización de recursos para disminuir costos**

La construcción tradicional de mampuestos y mezcla introdujo a su vez una importante cantidad de innovaciones, tanto en el tamaño, calidad y resistencia de los bloques cerámicos o de cemento, como en la perfección y variedad de los aglomerantes y mezclas predosificadas, aditivos, etc. También las nuevas herramientas de mano y mecánicas mejoraron la construcción tradicional, aparentemente estancada hasta aquel momento en su evolución.

Estos cambios condujeron a la construcción clásica hacia la obtención de un considerable grado de optimización de los elementos tradicionales y sus nuevos incorporados, y a una mayor destreza ejecutiva, con lo que se ha logrado en la actualidad equiparar en rapidez, limpieza y organización a las propuestas basadas en la velocidad y plazo de entrega inamovible de los sistemas en seco y prearmados.

Se basa en un sistema de producción de partes y piezas que incluye subsistemas para paredes, cubiertas, pisos y entrepisos, que se sostienen con vigas. La iniciativa microindustrial se originó por la necesidad de contrarrestar “las fallas del sistema tradicional de construcción y especialmente para eliminar el desperdicio de recursos. Las casas vienen listas para ser armadas como un lego y en eso puede participar la comunidad”.

Todos los elementos los materiales con que se construyen las obras tienen un mayor o menor grado de industrialización, entendiéndose como grado de industrialización el grado de complejidad de dicho proceso. Lo especial de este tipo de construcción es que después de hacer la inversión inicial para montar la planta baja es posible desarmar el techo para hacer otro piso. La producción masiva de partes y piezas, el ahorro de recursos, el uso de materiales reciclados, la rapidez en la construcción y la posibilidad de construir la casa por uno mismo, son algunas de las ventajas de este proyecto. Así, una casa de 100 m<sup>2</sup> tarda en construirse entre 6 y 8 meses con el sistema tradicional, pero con el modelo de construcción actual el tiempo se reduce a un mes. Con el nuevo proyecto, el costo por m<sup>2</sup> es de \$350 en relación a \$450, que es el costo actual.

Posiblemente la tipología de las construcciones pesadas prefabricados pesados, con el nombre precisamente de 'pesada' debería mantenerse, dado todo el equipamiento de maquinaria pesada y muy específica que necesita. Estas construcciones están inevitablemente ligadas con las industrializadas propiamente dichas, mencionadas al final del punto siguiente. Teniendo equipos pesados, se justifica que la fabricación se realice casi por completo en fábrica, conformando un proceso industrializado.

#### **3.3.6.4. Estrategia de incentivación a constructores a integrar al campo productivo**

##### **3.3.6.4.1. Líneas de crédito**

La línea de crédito significa dinero siempre disponible en el Banco, durante un periodo convenido de antemano. Es importante ya que el Banco está de acuerdo en prestar hasta una cantidad máxima y dentro de cierto periodo, en el momento que alguien lo solicite.

### 3.3.6.4.1.1.Importancia de propuesta de implementación

Esta propuesta a través de una línea de crédito ofrece la ventaja de tener un efectivo disponible al momento que se requiera, entre las desventajas se pueden determinar que se debe cancelar un porcentaje de interés por cada línea de crédito que se utilice y se entrega a clientes que sean solventes, sin embargo esto no es un impedimento porque el Banco puede solicitar mayor numero de garantías, considerando que el costo de la línea de crédito se establece durante la negociación original, no se puede hacer una nueva negociación antes de terminar la inicial.

### 3.3.6.4.1.2. Crédito

Esquema 3.5.

| CRÉDITOS              |  |                              |                                  |
|-----------------------|--|------------------------------|----------------------------------|
|                       | BANCOS   | MUTUALISTA                   | COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO |
| <b>MONTO</b>          | Desde 30,000                                       | \$ Desde \$20.000            | Desde \$15000 hasta \$ 50.000    |
| <b>PLAZO</b>          | Hasta 10 años                                      | Hasta 20 años                | Hasta 10 años                    |
| <b>GARANTÍA</b>       | Hipoteca abierta sobre el objeto de financiamiento | Hipoteca del bien a adquirir | Hipoteca del bien a adquirir     |
| <b>FINANCIAMIENTO</b> | 60%  | 90%                          | 80%                              |

Al analizar las líneas de crédito se determina que la opción más factible es a través de una Cooperativa de Ahorro y Crédito ya que brinda facilidades de pago y es accesible para los constructores, considerando de esta manera una estrategia de desarrollo de diferenciación, la cual busca brindar servicios con cualidades distintas e importantes de los que entrega su competencia, buscando así fidelidad por parte de los constructores ya que de esta manera incrementara la incentivación para dichos constructores al campo productivo.

### **3.3.6.6. Estrategia de Inversión**

#### **3.3.6.6.1. Objetivo**

Utilizar correctamente el flujo de efectivo de tal manera que facilite la inversión, logrando de esta manera que no exista dinero ocioso, y los afiliados reciban mayores beneficios por parte de la Cámara de la Construcción de Quito.

#### **3.3.6.6.2. Departamento de Tesorería**

El Departamento de Tesorería es el encargado de recibir las aportaciones de todos los socios afiliados a la cámara.

##### **3.3.6.6.2.1. Utilización de fondos**

- Adecuado manejo de las cuentas por cobrar de los socios
- Disminución de las cuentas incobrables

La Cámara de la Construcción de Quito no cuenta con un sistema apropiado para manejar correctamente la cartera que dispone, es por ello, que se presentan grandes cuentas incobrables, debido al inadecuado manejo de las cuentas por cobrar que básicamente representan las aportaciones de cada uno de los socios que se encuentran activos.

Lo que se busca es la utilización de la estrategia de penetración de tal manera que permita recuperar la cartera más pequeña que son los constructores considerados como personas naturales, buscando siempre realizar cierta negociación con las empresas grandes para recuperar de esta manera las cuotas mensuales por las aportaciones.

De esta manera se logra que no existan grandes valores en cuentas incobrables y se mantiene un control sobre las cuotas que se cobraran cada día, ya que la Cámara depende de las aportaciones que cada socio realice mensualmente.

Para minimizar el riesgo de cuentas incobrables, lo que debe hacer la empresa es eliminar a los clientes poco rentables, los cuales mantienen su cartera vencida sobre el plazo establecido y evita la recuperación rápida del efectivo.

#### **3.3.6.6.2.1.1. Ventajas**

- Incrementar las cuotas de afiliación
- Fortalecer la participación dentro del mercado de la construcción
- Mejorar los beneficios que la Cámara brinda a los afiliados

#### **3.3.6.6.2.1.2. Desventajas**

- Gran dependencia por las aportaciones recibidas de los socios
- Creación de cuentas incobrables que perjudican a la administración de la Cámara

#### **3.3.6.7. Estrategia Ambiental**

Resulta evidente que con el actual ritmo de crecimiento demográfico, a pesar de la disminución de la tasa en los últimos años, continuamos creciendo año tras año a una velocidad que podría llegar a duplicar la población humana mundial antes de mediados del siguiente siglo. La actual utilización de los recursos naturales y del medio ambiente supone una disminución del potencial de estos para las generaciones futuras.

Fenómenos como el cambio climático y la acentuación del deterioro de la capa de ozono, la aparición de la lluvia ácida, la deforestación o la pérdida de biodiversidad, son causados por las actividades humanas que tienen lugar actualmente. Es un error habitual atribuir exclusivamente a la industria y a los sistemas de transporte, especialmente al automóvil, el origen principal de la contaminación.

El entorno construido, donde pasamos más del 90% de nuestra vida, es en gran medida culpable de dicha contaminación. Los edificios consumen entre el 20 y el 50% de los recursos físicos según su entorno, teniendo especial responsabilidad en el actual deterioro del medio ambiente la ampliación del parque construido.

Dentro de las actividades industriales la actividad constructora es la mayor consumidora de recursos naturales, junto con la industria asociada, como madera, minerales, agua y energía. Asimismo, los edificios, una vez construidos, continúan siendo una causa directa de contaminación, por las emisiones que se producen en los mismos o el impacto sobre el territorio, creando un ambiente físico alienante por el consumo de energía y agua necesarias para su funcionamiento.

La construcción de los edificios comporta unos impactos ambientales, que incluyen la utilización de materiales que provienen de recursos naturales, de grandes cantidades de energía tanto en lo que compete a su construcción como a lo largo de su vida y, el impacto ocasionado en el emplazamiento. El material fuertemente manipulado y que ha sufrido un proceso de fabricación, utilizado en el campo de la construcción, tiene unos efectos medioambientales muy importantes, con un contenido muy intensivo en energía.

No se pueden olvidar los costos ecológicos que suponen tanto la extracción de los recursos minerales (canteras, minas, etc.) como la disposición de los residuos originados, que abarcan desde las emisiones tóxicas hasta el envenenamiento de las aguas subterráneas, por parte de los vertedores. La construcción y demolición de los edificios originan una gran cantidad de residuos.

El reciclaje, la reutilización de residuos de demolición y originados en la construcción, es una solución que reducirá parcialmente el importante impacto ambiental que tiene su origen en el vertido y la incineración.

La aplicación de los criterios de sostenibilidad y utilización racional de los recursos naturales disponibles en la construcción, requerirá realizar cambios importantes en los valores que ésta tiene como cultura propia. Estos criterios o, más correctamente, principios de sostenibilidad llevarán hacia una conservación de los recursos naturales, a una maximización en la reutilización de los recursos, una gestión del ciclo de vida, así como a reducciones de la energía utilizada.

### **3.3.6.7.1. Eficiencia en procesos internos**

Aproximarse a la regeneración urbana y favorecer la reutilización del parque de viviendas existente, para mejorar su eficiencia energética y medioambiental. Se debe considerar también la vivienda, no como un elemento aislado, sino intrínsecamente inseparable de su entorno e interrelacionada con la política de uso de suelo, en el marco de la construcción de la ciudad.

La estrategia de desarrollo basado en la concentración permitirá que la Cámara de la construcción satisfaga las necesidades ambientales de los constructores para de esta manera mantenerse en un mercado homogéneo y captar mayor número de afiliados, entre los puntos importantes que se deben considerar están:

- Planeamiento Urbano.
- Reducción de las demandas derivadas del transporte.
- Ahorro de agua.
- Ahorro energético.
- Tratamiento de los desechos, de forma especial los materiales de construcción.
- Mejora del clima interior de los edificios.
- Desarrollo de la implicación local en los procesos de planeamiento y gestión de la vivienda.
- Mantenimiento y más rehabilitación de las viviendas existentes.
- Utilización de nuevos materiales constructivos bajo el concepto de Sostenibilidad.
- Libertad de circulación de los materiales.

La Construcción sostenible, que debería ser la construcción del futuro, se puede definir como aquella que, con especial respeto y compromiso con el Medio Ambiente, implica el uso sostenible de la energía. Cabe destacar la importancia del estudio de la aplicación de las energías renovables en la construcción de los edificios, así como una especial atención al impacto ambiental que ocasiona la aplicación de determinados materiales de construcción y la minimización del consumo de energía que implica la utilización de los edificios.

El término de Construcción Sostenible abarca, no sólo los edificios propiamente dichos,

sino que también debe tener en cuenta su entorno y la manera cómo se comportan para formar las ciudades. El desarrollo urbano sostenible deberá tener la intención de crear un entorno urbano que no atente contra el medio ambiente, con recursos, no sólo en cuanto a las formas y la eficiencia energética, sino también en su función, como un lugar para vivir.

La Construcción Sostenible deberá entenderse como el desarrollo de la Construcción tradicional, pero con una responsabilidad considerable con el Medio Ambiente por todas las partes y participantes. Lo que implica un interés creciente en todas las etapas de la construcción, considerando las diferentes alternativas en el proceso de construcción, en favor de la minimización del agotamiento de los recursos, previniendo la degradación ambiental o los prejuicios, y proporcionar un ambiente saludable, tanto en el interior de los edificios como en su entorno.

#### **3.3.6.7.2. El Impacto Ambiental de los Edificios**

Deberán tenerse en cuenta los impactos ambientales de los edificios y de sus materiales antes, durante y después de su construcción. Los diferentes efectos se considerarán con el costo de adoptar nuevas alternativas prácticas

Los flujos de materia o energía que entran o salen del sistema estudiado contribuyen, de forma diferenciada, a un cierto número de impactos o efectos (globales), sobre el medio ambiente. Se puede citar el efecto invernadero (o contribución al calentamiento global), la acidificación atmosférica (o la lluvia ácida), la destrucción de ozono estratosférico, la eutrofización, el agotamiento de los recursos naturales.

#### **3.3.6.8. Estrategia de minimización de impacto ambiental de los materiales de construcción**

Una estrategia óptima para minimizar el impacto ambiental sería aquella que utilizase soluciones que minimizaran de manera equilibrada los efectos que éstos producen sobre el Medio Ambiente, es decir, sobre el consumo de energía, la producción de residuos y la contaminación.



- Utilización de materiales reciclables para la producción de los agregados del hormigón en lugar de utilizar materias primas naturales.
- Reciclaje de materiales: reutilización de la madera, utilización de materiales reciclados/reutilizados en la construcción de las paredes, techos y suelos.

Cabe destacar que la madera es un recurso natural renovable que consume poca cantidad de energía en su proceso de transformación como material de construcción, pero los tratamientos de conservación y protección que se apliquen pueden originar emisiones y residuos tóxicos. Las pinturas, disolventes y los tratamientos realizados a la madera plantean importantes riesgos para la salud humana y los perjuicios que supone al ambiente a lo largo de su producción, uso y disposición final.

Reutilización de residuos de otras construcciones o demoliciones, en un nivel de alta calidad y que no sean utilizados en aplicaciones de baja importancia o vertidos en las zonas de depósito.

El impacto ambiental debido al transporte de los materiales supone un costo indirecto en términos de contaminación en cuanto a las emisiones de CO<sub>2</sub> producidas por los gases de escape.

### **3.4. REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA CON ENFOQUE EN PROCESOS**

#### **3.4.1. Marco Conceptual del Área Financiera con enfoque a procesos**

La organización se entiende como una entidad colectiva, es decir un grupo de personas que tienen ciertos fines y objetivos comunes. Estos objetivos comunes se conseguirán por medio de la realización de diferentes funciones que realizarán los miembros de la organización. Por supuesto este trabajo ha de tener una coordinación lógica y racional para que se compenetren las distintas partes y poder llegar así a la meta deseada.

##### **3.4.1.1. Importancia de la organización**

- Es de carácter continuo (expresión, contracción, nuevos productos).
- Es un medio que establece la mejor manera de alcanzar los objetivos.

- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con el mínimo de esfuerzo.
- Evita lentitud e ineficiencia.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al determinar las funciones y responsabilidades.
- La estructura debe reflejar los objetivos y los planes de la empresa, la autoridad y su ambiente

Es importante que la organización identifique los procesos necesarios para la correcta aplicación dentro de la organización, así como determinar la secuencia e interacción de estos procesos, y los criterios y métodos necesarios para asegurar que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces. Además debe asegurar la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos, así como medir, realizar el seguimiento y analizar estos procesos, para finalmente implementar las acciones necesarias que permitan alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de esos procesos.

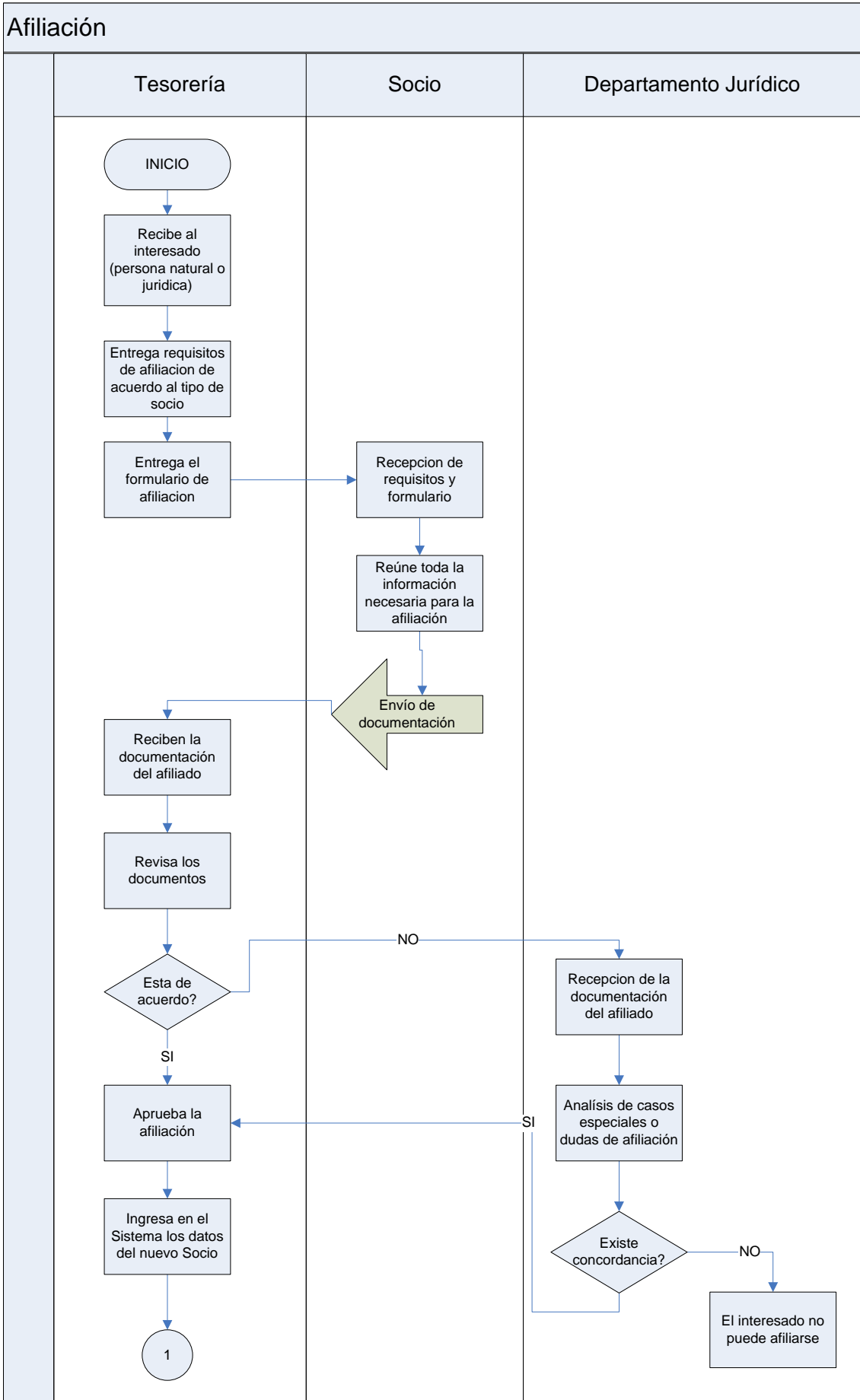
#### **3.4.1.2. Organización del Área Financiera Contable**

El área financiera contable es aquella que se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de las organizaciones; además orienta la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la empresa.

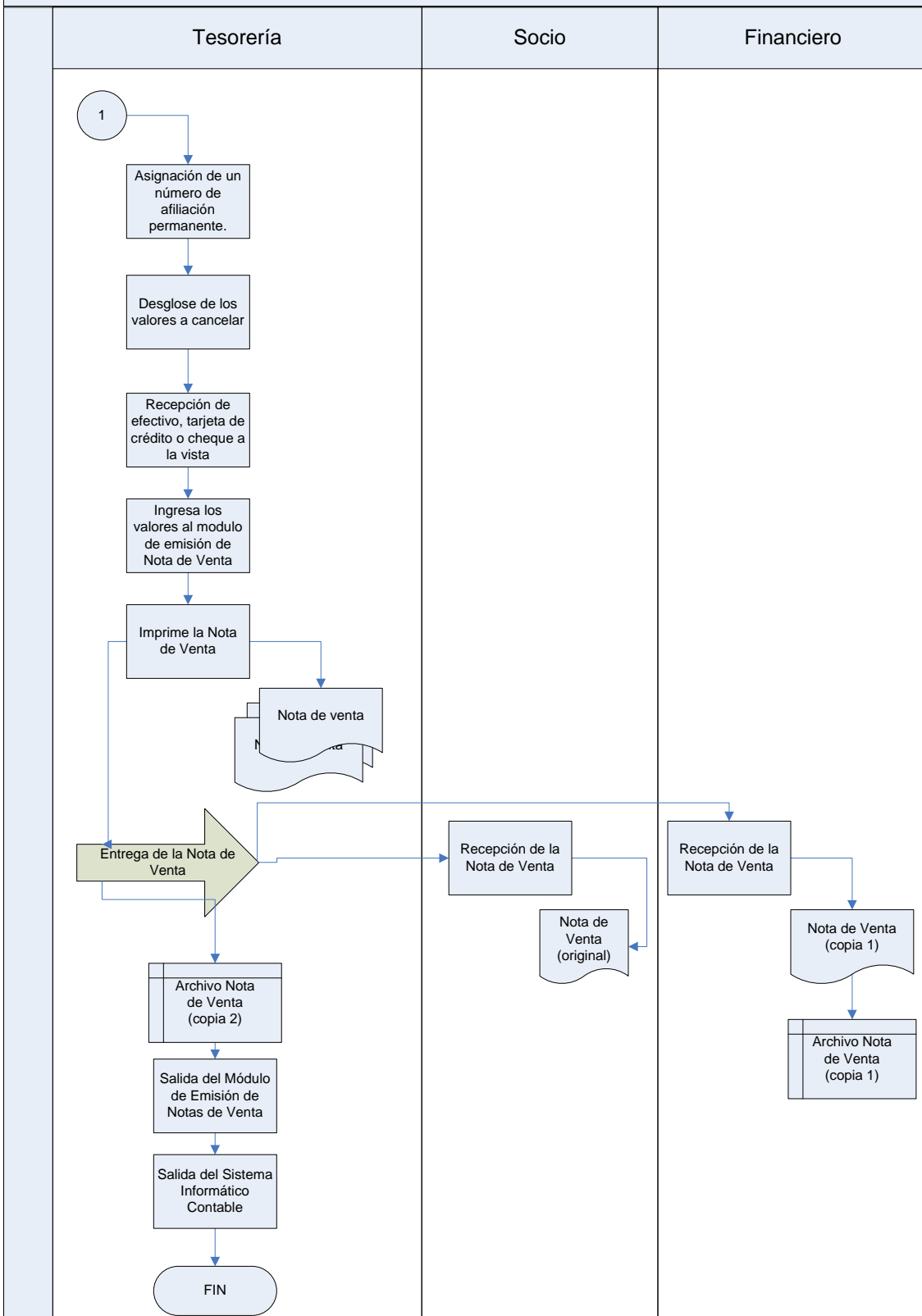
El objeto del área financiera es garantizar el manejo óptimo de los recursos, financieros y físicos que hacen parte de las organizaciones.

#### **3.4.2. Levantamiento de Procesos**

El levantamiento de procesos se refiere a la descripción y diagramación de los procesos existentes en la organización, los cuales han sido diseñados en base a la información proporcionada por los funcionarios del área. El método utilizado para este levantamiento es el de diagramación, en el cual se detallan las actividades que se realizan para llevar a cabo el proceso.



# Afiliación



## AFILIACIÓN A LA CÁMARA DE LA CONSTRUCCIÓN DE QUITO

### RESPONSABLES

- \* Departamento de Tesorería
- \* Afiliado o Socio
- \* Departamento Jurídico
- \* Departamento Financiero

### ENTRADA DEL PROCESO

Visita del Socio

### DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

- 1.- El afiliado acude a la ventanilla de Tesorería para conocer cuales son los requisitos para la afiliación
- 2.- Tesorería entrega todos los requisitos necesario y el formulario que debe entregar el socio
- 3.- El socio recibe y reúne toda la documentación para la afiliación y acude a ventanilla
- 4.- Se ingresa los datos correspondientes del afiliado que va a realizar la cancelación.
- 5.- Tesorería revisa toda la documentación y en caso de haber alguna inconcordancia se envía al Departamento Jurídico
- 6.- Departamento Jurídico recibe la documentación y realiza el análisis de los casos especiales o dudas de afiliación
- 7.- Departamento Jurídico establece si existe concordancia con la información recibida y envía a Tesorería para que se realice la aprobación
- 8.- Tesorería ingresa los datos del nuevo socio al sistema informático contable
- 9.- Tesorería Asigna un número de afiliación al socio registrado
10. Tesorería indica el desglose de valores a cancelar ( Cuota de Ingreso, Cuota Edificio, Cuota Social (2 meses) Cuota Sede Social, Carnet, Certificado)
11. Tesorería receipta el dinero en efectivo, tarjeta de crédito Dinners Mastercard o Visa o un cheque a la vista
12. Se registra el valor de cancelación del afiliado al Sistema Informático Contable
13. Se imprime la Nota de Venta ( original y dos copias), siendo el original el destinado para el socio la primera copia para el Departamento Financiero y la segunda copia para el departamento de Tesorería
14. El Departamento de Tesoreria entrega la Nota de Venta original al socio.
15. El Departamento de Tesorería entrega la primera copia de la Nota de Venta al Departamento Financiero el cual se encarga de la archivación de dicho documento
16. Tesorería archiva la documentación de la Nota de Venta
17. Tesorería termina la operación y sale del sistema Informático

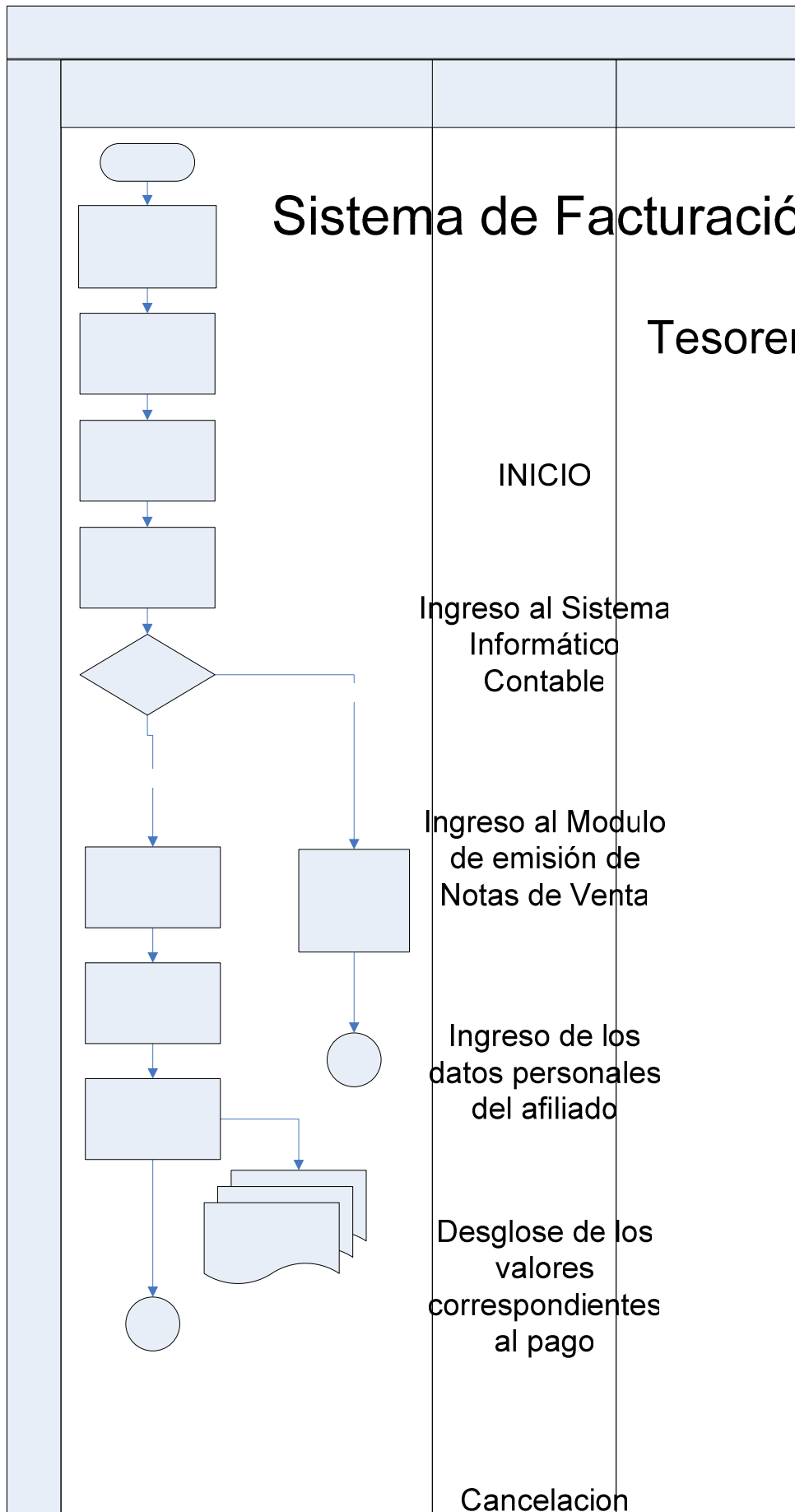
### SALIDA DEL PROCESO

Nota de Venta(original y dos copias)

**Elaborado por:** Andrea Córdova

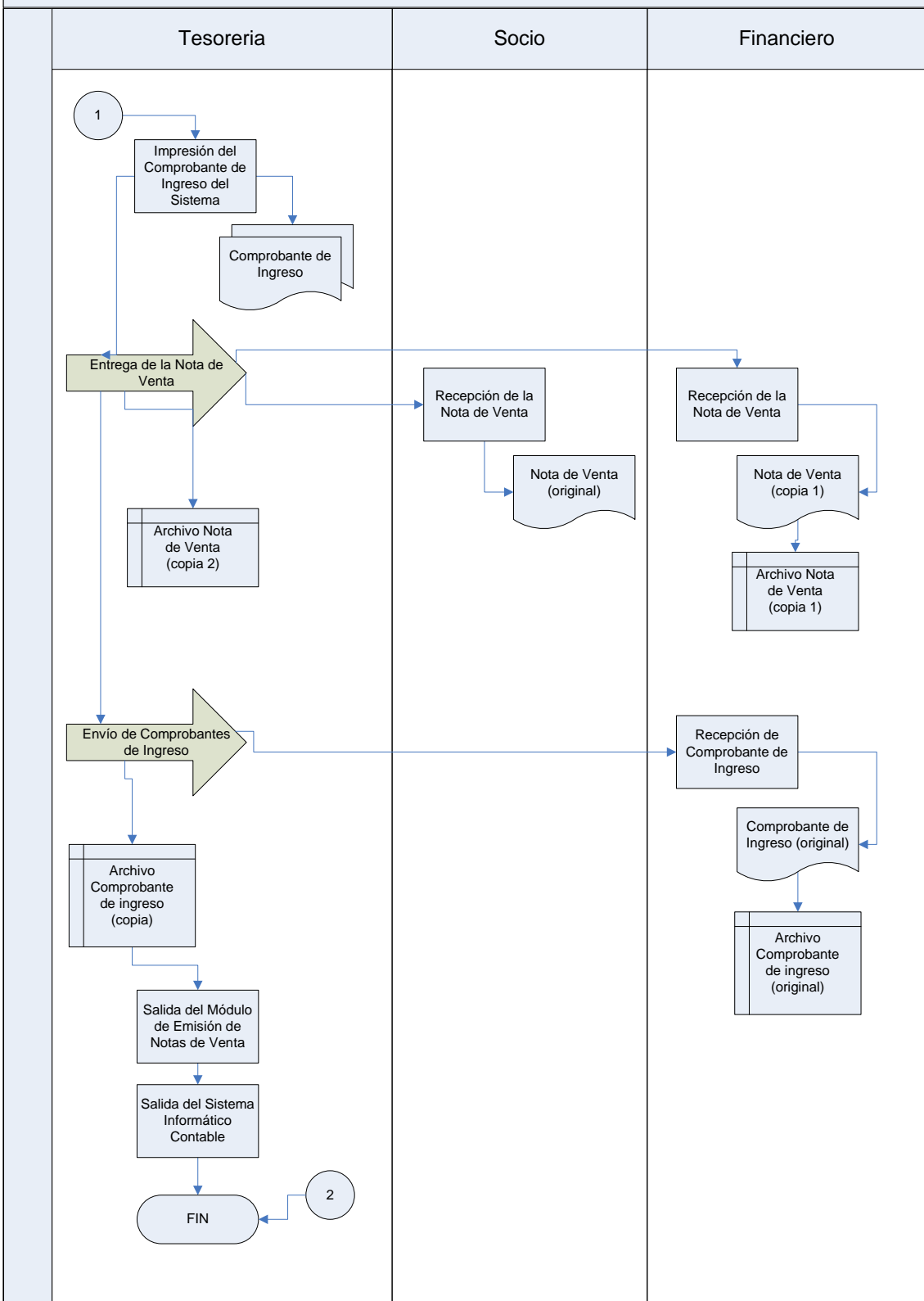
**Aprobado por:**

**Fecha:**



NO

# Sistema de Facturación (Notas de Venta)



## SISTEMA DE FACTURACIÓN (NOTAS DE VENTA)

### RESPONSABLES

- \* Departamento de Tesorería
- \* Afiliado o Socio
- \* Departamento Financiero

### ENTRADA DEL PROCESO

Visita del Socio

### DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

- 1.- El afiliado acude a la ventanilla de Tesorería para cancelar su cuota
- 2.- El encargado del Departamento ingresa al Sistema Informático Contable.
- 3.- Se realiza en ingreso al módulo emisión de Notas de Venta
- 4.- Se ingresa los datos correspondientes de el afiliado que va a realizar la cancelación.
- 5.- Al momento de ingresar los datos de afiliado se desglosa los valores a cancelar.
- 6.- Se le indica al afiliado la cuota a cancelar y tiene la opción de cancelar en el momento o acudir en otra ocasión
- 7.- Si la cancelación se realiza se receipta el dinero en efectivo, tarjeta de crédito Diners Mastercard o Visa o un cheque a la vista
- 8.- Se registra el valor de cancelación del afiliado al Sistema Informático Contable
- 9.- Se imprime la Nota de Venta ( original y dos copias), siendo el original el destinado para el socio la primera copia para el Departamento Financiero y la segunda copia para el departamento de Tesorería
10. Se Imprime el respectivo comprobante de Ingreso (original y copia), siendo el orginal el destinado para el Departamento Financiero y la copia para el Departamento de Tesorería
11. El Departamento de Tesorería entrega la Nota de Venta original al socio.
12. El Departamento de Tesorería entrega la primera copia de la Nota de Venta al Departamento Financiero el cual se encarga de la archivación de dicho documento
13. De igual manera Tesorería archiva la documentación de la Nota de Venta
14. Al emitir el Comprobante de Ingreso Tesorería archiva la copia del documento y el original es enviado al Departamento Financiero
15. Tesorería termina la operación y sale del sistema Informático

### SALIDA DEL PROCESO

- Factura (original y dos copias)
- Comprobante de Ingreso (original y copia)

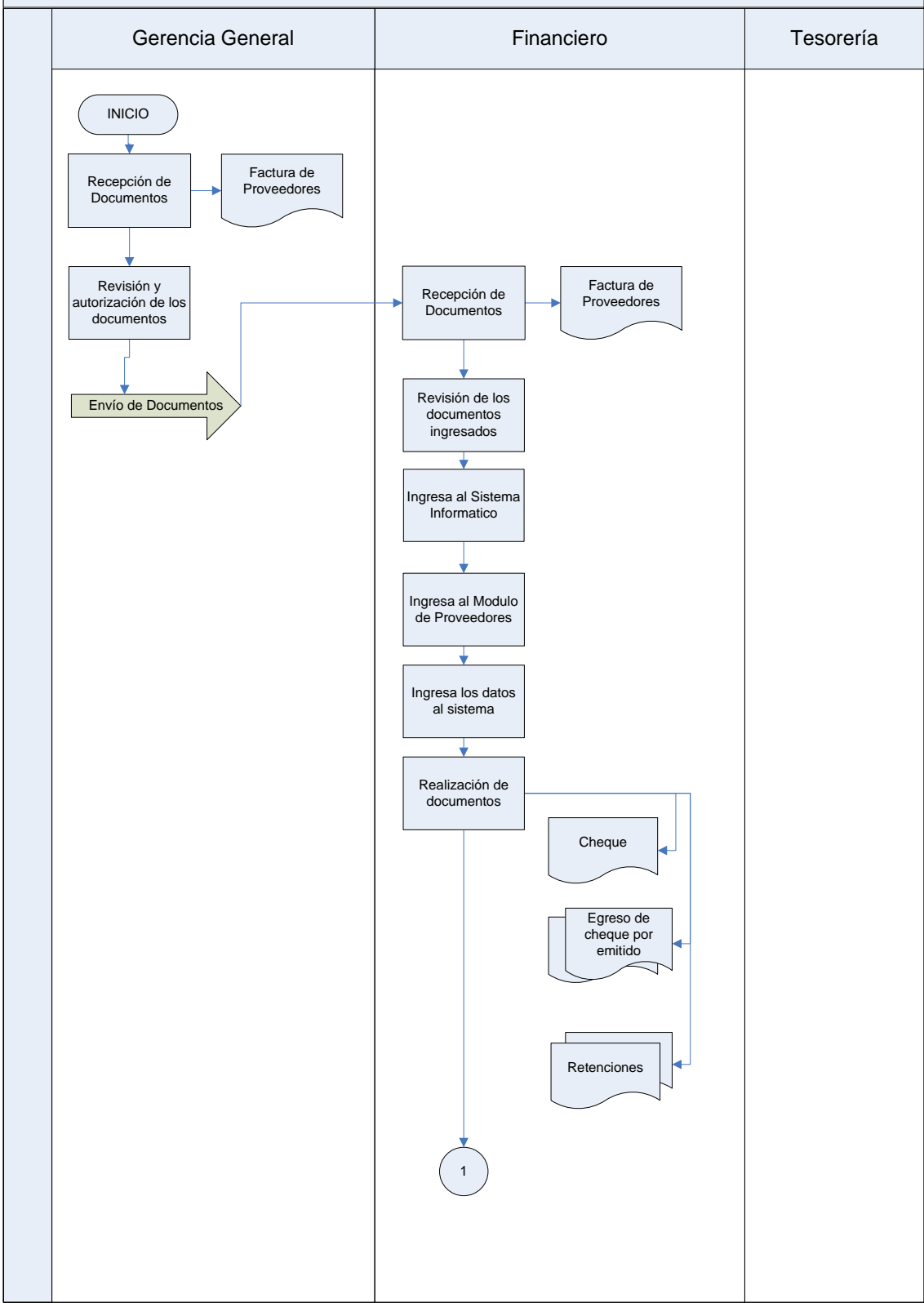
**Elaborado por:** Andrea Córdova

**Aprobado por:**

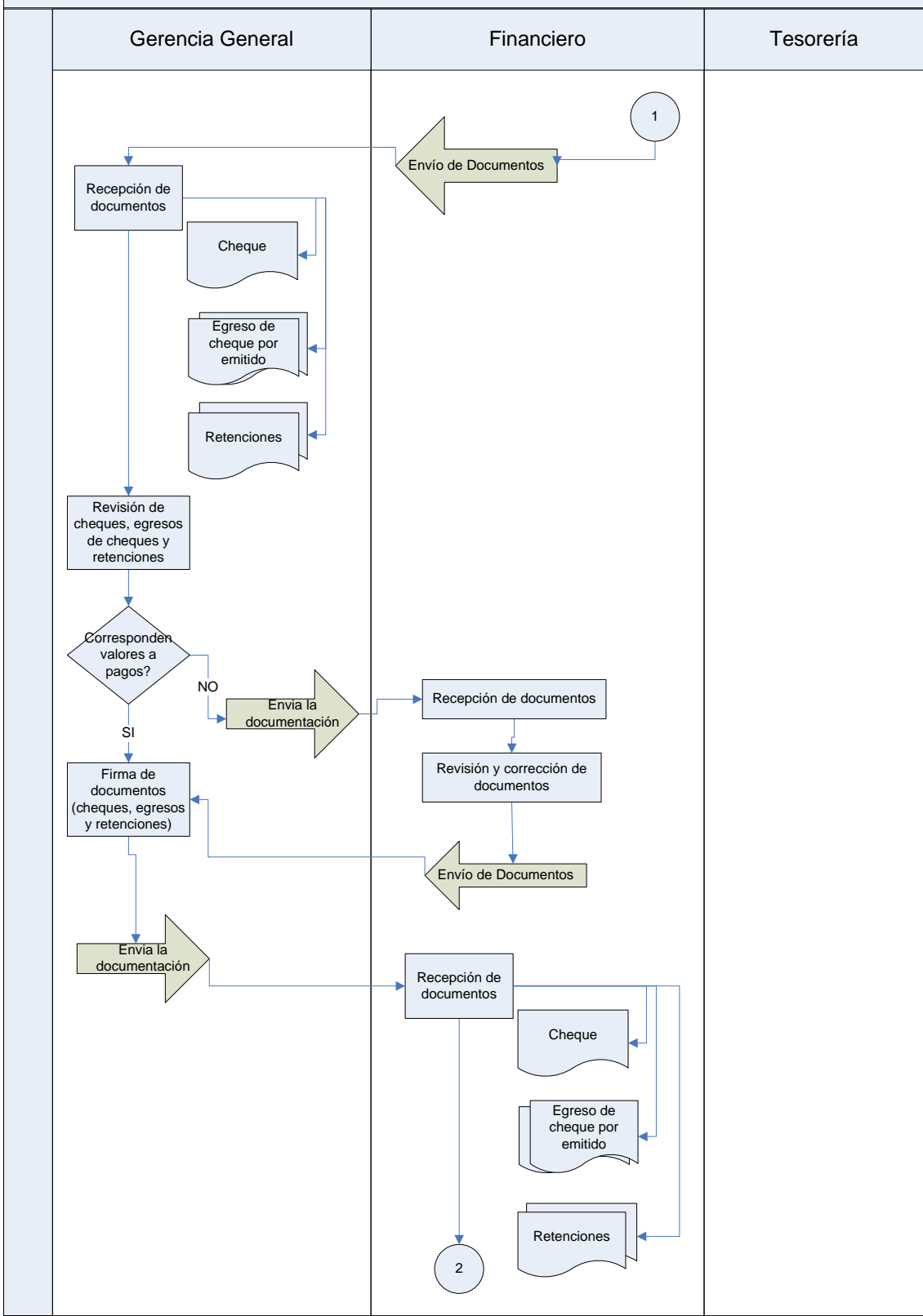
**Fecha:**



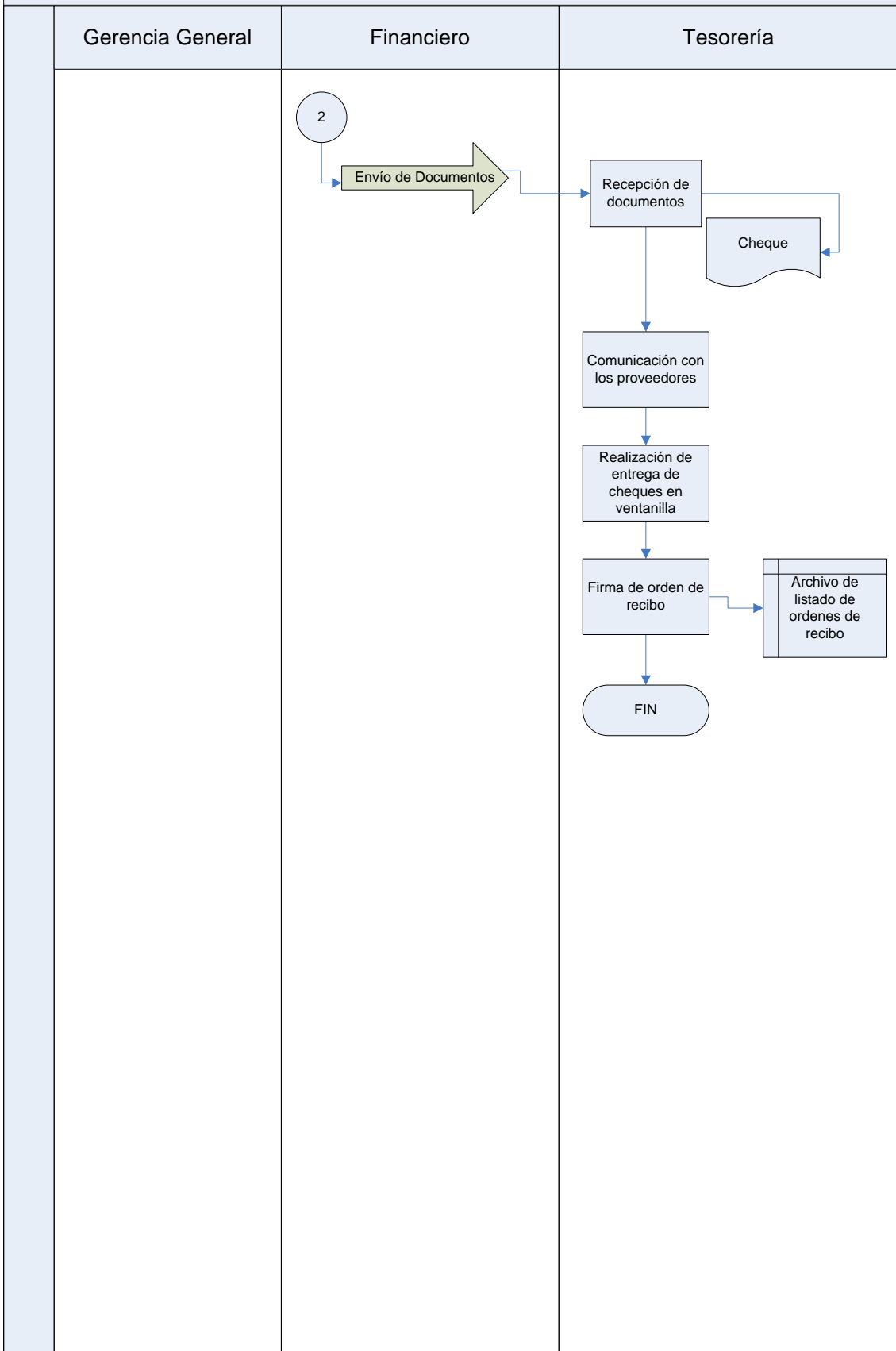
# Cuentas por Pagar



# Cuentas por Pagar



# Cuentas por Pagar



## CUENTAS POR PAGAR

### RESPONSABLES

- \* Gerencia General
- \* Departamento Financiero
- \* Departamento de Tesorería

### ENTRADA DEL PROCESO

Factura

### DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

- 1.- Secretaria de Gerencia General recibe las facturas de los proveedores las cuales son revisadas y autorizadas por el Gerente General
- 2.- Una vez autorizadas las facturas son enviadas al Departamento Financiero
- 3.- Financiero realiza una revisión de la documentación recibida
- 4.- Financiero ingresa los datos al Sistema Informático en el Modulo de Proveedores
- 5.- Financiero realiza los cheques, comprobantes de egreso y retenciones correspondientes a cada factura.
- 6.- Financiero envía los documentos realizados a Gerencia General
- 7.- En Secretaria de Gerencia se receipta los documentos realizados en el Departamento Financiero (cheque, Comprobante de Egreso original y copia y Retención original y copia)
- 8.- Gerente General realiza la revisión de los documentos , en casa de tener concordancia con el valor de la factura firma los documentos y envía al Departamento Financiero
- 9.- En caso de no haber concordancia con los valores, los documentos son entregados al Financiero para su respectiva revision y corrección
10. Financiero recibe toda la documentación autorizada para el pago y envía el cheque correspondiente al Departamento de tesorería
11. Tesorería recibe la documentación y realiza la respectiva entrega de cheques los días Jueves y Viernes en la ventanilla del departamento
12. Se firma la orden de recibo y se archiva el respectivo listado de los cheques entregados.

### SALIDA DEL PROCESO

Cheques  
Comprobante de Egreso (original y copia)  
Retencion ( original y copia)

**Elaborado por:** Andrea Córdova

**Aprobado por:**

**Fecha:**

### **3.4.3. FUNCIONES DE LOS DEPARTAMENTOS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO DE AFILIACIÓN, FACTURACIÓN Y CUENTAS POR PAGAR**

#### **3.4.3.1. Gerente:**

El Gerente será el jefe Superior de todos los Departamentos y oficinas de la Cámara e integrará el Directorio interno de trabajo con los jefes departamentales.

El Gerente tendrá las siguientes funciones:

- Intervenir y legalizar, previa la autorización del respectivo organismo directivo todo egreso que realice la Institución
- Cuidar de la inversión y gastos de los fondos sociales de la Cámara.
- Vigilar a través de los Jefes Departamentales que el personal de la Cámara, cumpla con sus deberes.
- Aprobar los permisos, atrasos, horas extras y demás procedimientos administrativos de carácter laboral de los empleados de la Institución.
- Autorizar los gastos realizados por los responsables de Cajas Chicas.

#### **3.4.3.1.1. Características del cargo**

- Es supervisado por: Directorio y Presidente.
- Supervisa a: Asistente de Gerencia, Secretaria de Presidencia, Secretaria de Gerencia, Mensajeros, Auxiliares de Servicios Generales.
- Jefe Inmediato de: Asistente de Gerencia y Secretaria de Gerencia.
- Funcionario que lo reemplaza en caso de ausencia: Asistente de Gerencia y Jefe Financiero.
- Requisito para ejercer la función: Educación Superior, Título de Ingeniero, Arquitecto o Administrador de Empresas.
- Experiencia Requerida: Más de 5 años.
- Maneja personal calificado: Más de tres.
- Maneja personal no calificado: Más de cinco.
- Responsabilidad sobre firmas: Representación Legal.
- Responsabilidad sobre Fondos: Todo egreso.
- Número de Funcionarios requeridos para el cargo: Uno

### **3.4.3.2. Secretaria de Gerencia y Secretaria Ejecutiva:**

La Secretaria de Gerencia y Secretaria Ejecutiva, ejercerán tareas de apoyo, secretariales y administrativas solicitadas por el Gerente o el Secretario Ejecutivo, y será la responsable general de la recepción, archivo y envío de la correspondencia de la Gerencia, cumpliendo entre otras, las siguientes funciones:

- Recepción de documentos dirigidos a la Gerencia y Secretaría Ejecutiva.
- Ingreso de documentos de Gerencia y Secretaría Ejecutiva.
- Distribución de documentos.
- Elaboración de memorandos internos.
- Elaboración de cartas, comunicaciones, certificados y demás documentos atendida por el Gerente y el Secretario Ejecutivo.
- Despacho de correspondencia de Gerencia y Secretaría Ejecutiva.
- Labores de secretaría en general para: Gerente y Secretario Ejecutivo.
- Coordinación de citas de Gerente y Secretario Ejecutivo de la Cámara.
- Elaboración diaria de la agenda del Gerente y Secretario Ejecutivo de la Cámara.
- Atención a socios y público en general.
- Recepción de llamadas telefónicas.

#### **3.4.3.2.1. Características del cargo:**

- Es supervisado por: Gerente de la Institución.
- Supervisa a: Auxiliares de Servicios Generales.
- Jefe Inmediato de:
- Funcionario que lo reemplaza en caso de ausencia: Secretaria de Presidencia.
- Requisito para ejercer la función: Título de Secretaria.
- Experiencia Requerida: Más de tres años.
- Maneja personal calificado: No.
- Maneja personal no calificado: Más de tres
- Responsabilidad sobre firmas: No.
- Responsabilidad sobre Fondos: No.
- Número de Funcionarios requeridos para el cargo: Máximo Dos.

### **3.4.3.3. Departamento Financiero:**

El Departamento Financiero será responsable, entre otras funciones de:

- Efectuar actividades operacionales de Contabilidad y Tesorería.
- Mantener actualizado el sistema integrado de Contabilidad, Cartera y Tesorería.
- La recaudación física de fondos y depósitos diarios en Ctas. Ctes. Bancarias.
- Llevar un registro de cheques protestados y seguimiento hasta su total recuperación.
- Diseñar y preparar formatos, cuadros y sistemas con fines de control y mejoramiento de los sistemas en funcionamiento.
- Elaboración de cheques y comprobantes de egreso e ingreso respectivamente.
- Verificar la documentación sustentatoria de los comprobantes.
- Mantener registros y controles permanentes de acreedores y deudores de la CCQ.
- La apertura de Ctas. Ctes., modificación de firmas conjuntas, cierre de Ctas. Ctes., etc.
- Examinar la asignación y utilización de los recursos financieros.
- La emisión de los Informes Económicos y Estados Financieros.

### **3.4.3.4. Jefe Financiero:**

El Jefe Financiero es el funcionario encargado de la dirección, control y organización del Departamento Financiero; le corresponde registrar, revisar y controlar que los movimientos contables, balances, roles de pago y demás documentos generados por este departamento estén de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados, así como del control de activos fijos, y de la elaboración y registro del presupuesto de ingresos y gastos de la Cámara; controla las funciones del Dpto. y elaborar los respectivos Estados Financieros. Se encarga de la revisión de todos los movimientos contables así como la presentación a la gerencia de los estados financieros mensuales.

Es un cargo controlador debido a que por intermedio de él se realizan todas las actividades normales, debido principalmente a que siendo la Cámara una persona jurídica sin fines de lucro, representante del sector productivo, debe de contribuir con un sentido objetivo en buen manejo de los recursos de la entidad. Debe cumplir las siguientes funciones:

- Supervisar las actividades operacionales de Contabilidad y tesorería.
- Organizar, implementar y mantener actualizado el sistema integrado de Contabilidad, Cartera y Tesorería de la CCQ.
- Diseñar y preparar formatos, cuadros y sistemas con fines de control y mejoramiento de los sistemas en funcionamiento.
- Elaborar catálogos, códigos e instructivos de cuentas, así como el manual de procedimientos Contables Financieros.
- Verificar la correcta elaboración de cheques y comprobantes de la Cámara.
- Verificar la documentación sustentadora de los comprobantes y analizar los sistemas y procesamientos del control interno.
- Comprobar el cumplimiento de las normas, disposiciones legales y políticas aplicables a la CCQ en el desarrollo de sus actividades.
- Será responsable de la emisión de los Estados Financieros.
- Revisar las operaciones, transacciones, registros e informes.
- Asesorar a los niveles gerenciales en asuntos específicos sobre la administración de Recursos Presupuestarios.
- Examinar la asignación y utilización de los recursos financieros. Elaborar y codificar comprobantes de diario para ajustes de cuentas contables.
- Control en cumplimiento de asistencia normal del personal administrativo.
- Participación directa en la revisoría de la Auditoría Externa.
- Controla las actividades que realizan los integrantes del Dpto.
- Verifica que el programa Sysdefin sea periódicamente actualizado, para un mejor funcionamiento.
- Realizar cuadros en Excel con fines de control y mejoramiento institucional.
- Elaborar mensualmente o semestralmente informes económicos, según lo disponga Gerencia.
- Llevar la hoja de saldos bancarios diariamente para proceder a la correcta utilización de los Recursos Financieros.
- Elaborar un plan de cuentas para las respectivas codificaciones de las cuentas contables.
- Elaborar un cuadro donde se lleve periódicamente control de asistencia del personal, se incluye las tarjetas de asistencia



- Responsabilidad directa con organismos externos (SRI, IESS, Ministerio de Trabajo, otros).
- Cumplir con los demás funciones que determine el Directorio, la Presidencia y la Gerencia.

#### **3.4.3.4.1. Características del cargo:**

- Es supervisado por: Gerente.
- Supervisa a: Asistente Contable, Tesorero.
- Jefe Inmediato de: Asistente Contable.
- Funcionario que lo reemplaza en caso de ausencia: Tesorero.
- Requisito para ejercer la función: Título Superior en Economía, Administración de Empresas, o Contador Público Autorizado.
- Experiencia Requerida: Mínimo cinco años.
- Maneja personal calificado: Mínimo tres.
- Responsabilidad sobre firmas: Firma de responsabilidad técnica, balance, formularios tributarios y documentos internos.
- Responsabilidad sobre Fondos: No.
- Número de Funcionarios requeridos para el cargo: Uno.
- Funciones Indelegables: Control y monitoreo de fondos (Auditoría Interna).

#### **3.4.3.5. Sección Tesorería**

Estará a cargo de un Tesorero quien contará con el apoyo del auxiliar de afiliaciones correspondiente.

##### **3.4.3.5.1. Tesorero:**

Es el órgano encargado de la recaudación de ingresos, pago a proveedores y atención a socios. Se encarga de recibir y cobrar dinero por los servicios recibidos por los socios y clientes, para ello posee un software cuyos requerimientos son básicamente de rapidez en la atención. Al final del día se encarga de imprimir el consolidado de caja en el cual figuran todos los ingresos del día incluidos los ingresos en efectivo y en tarjetas de crédito. Debe cumplir las siguientes funciones:

- Informar al jefe Financiero para que las obligaciones de la Cámara de la Construcción de Quito se cancelen oportunamente.
- Verificar que los procesos previos a los desembolsos cumplan con los requisitos pertinentes.
- Efectuar la recaudación física de fondos y depositarlos diariamente en las Cuentas Corrientes bancarias de la Institución.
- Informar diariamente del movimiento de saldos bancarios para conocimiento y toma de decisiones.
- Remitir diariamente a la Unidad de Contabilidad, los comprobantes de depósitos bancarios, ingresos, egresos y demás documentos de soporte de todas las transacciones que efectúa la CCQ.
- Llevar un detalle de cheques posfechados.
- Llevar un registro de cheques protestados y seguimiento hasta su total recuperación.
- Llevar el Libro de Bancos de las respectivas Cuentas Corrientes, de la CCQ y será responsable de su actualización permanente.
- Mantener registros y controles permanentes de acreedores y deudores de la CCQ.
- Responsabilizarse de los valores en custodia.
- Recaudación física de fondos y depósitos diarios en las Ctas. Ctes. Bancarias de la Institución.
- Remitir los comprobantes de depósito, ingresos, egresos, y demás documentos de soporte al Departamento.
- Llevar un detalle de los cheques posfechados.
- Llevar un registro del personal para la elaboración de nóminas y finiquitos laborables.
- Proceso de información para las acreditaciones de rol de pagos y débitos socios vía Internet.
- Reemplazo funciones de afiliaciones y asistencia directa a Contabilidad en la emisión de Reportes y Estados Financieros.
- Recibir las recaudaciones físicas y realizar los respectivos depósitos.
- Emitir los recibos de tesorería y proformas.
- Seguimiento de los cheques protestados hasta su recuperación.
- En general todas las labores propias de Tesorería.

#### **3.4.3.5.1.1. Características del cargo:**

- Es supervisado por: Jefe Financiero.
- Supervisa a: Auxiliar de Afiliaciones
- Jefe Inmediato de: Auxiliar de Afiliaciones
- Funcionario que lo reemplaza en caso de ausencia: Asistente de Contabilidad.
- Requisito para ejercer la función: Título Superior de Administración de Empresas, o Contador Público Autorizado.
- Experiencia Requerida: Mínimo tres años.
- Maneja personal calificado: Si.
- Maneja personal no calificado: No
- Responsabilidad sobre firmas: Facturas, Recibos de Tesorería, Depósitos y Documentos internos.
- Responsabilidad sobre Fondos: Fondos y Valores en Custodia.
- Número de Funcionarios requeridos para el cargo: Uno.
- Funciones Indelegables: No

#### **3.4.3.6. Subdirector de Asesoría Jurídica:**

El subdirector, reemplaza al Director en su ausencia; efectúa el control y revisión primaria de la documentación y gestiones que realiza el Departamento. Ofrece al socio atención legal y jurídica, mediante el respaldo y la realización de oficios, documentos y comunicaciones dirigidos a las distintas entidades y organismos públicos. Tiene entre otras funciones:

- Absolución de Consultas
- Elaboración de proyectos y propuestas de carácter legal.
- Coordinación con los diversos departamentos y centros especializados de la CCQ.
- Atención y Asesoría General a los Socios de la Institución
- Cooperación personalizada a las autoridades de la CCQ en temas administrativos propios de la Institución.
- Asistir y colaborar con las demás dependencias y organismos de la Institución que requieran de su apoyo.

- Elaboración de documentos y comunicaciones de absolución de consultas y solicitudes de los socios
- Presentación de iniciativas y propuestas para la elaboración de estudios y proyectos de interés para el sector
- Elaboración de contratos y convenios en los que intervenga la CCQ
- Participación en Directorio.

#### **3.4.3.6.1. Características del cargo:**

- Es supervisado por: Director de Asesoría Jurídica.
- Supervisa a: Asistente del Departamento Jurídico y Asistente de la Unidad de Investigación Jurídica.
- Jefe Inmediato de: Asistente del Departamento Jurídico y Asistente de la Unidad de Investigación Jurídica.
- Funcionario que lo reemplaza en caso de ausencia: Subdirector Jurídico.
- Requisito para ejercer la función: Título Superior de Abogado o Doctor en Jurisprudencia.
- Experiencia Requerida: Mínimo tres años.
- Maneja personal calificado: Dos.
- Maneja personal no calificado: No.
- Responsabilidad sobre firmas: Documentos legales y documentos internos.
- Responsabilidad sobre Fondos: No.
- Número de Funcionarios requeridos para el cargo: Uno.
- Funciones Indelegables: No.

#### **3.4.3.7. Asistente del Departamento Jurídico**

Le corresponde realizar labores de apoyo, soporte y seguimiento jurídico administrativo. Efectuará la atención al afiliado en las consultas que realiza y colaborará en el Departamento Jurídico en las acciones y gestiones que se efectúen. Deberá cumplir entre otras las siguientes actividades:

- Atención personalizada a los socios en temas legales de interés del sector

- Responsable de la vigilancia de los trámites y procedimientos institucionales originados del Dpto. Jurídico
- Responsable del trámite y seguimiento del cobro de los seguros de vida, accidentes y otros contratados por la CCQ
- Responsable de la preparación de informes jurídicos para la absolución de consultas de los socios de la CCQ
- Responsable de la realización de artículos sobre realidad nacional para su publicación en el boletín o revista
- Investigación, coordinación, seguimiento y acercamiento con Instituciones Públicas, Privadas, Técnicas o Académicas con las que se pueda celebrar convenios de interés con la CCQ
- Asistencia al Tribunal de Honor
- Responsable del trámite y seguimiento de las acciones de cobro de cartera vencida de la Cámara, especialmente de la Feria de la Construcción
- Cumplirá con las comisiones y disposiciones realizadas por el Asesor Jurídico.

#### **3.4.3.7.1. Características del cargo:**

- Es supervisado por: Subdirector de Asesoría Jurídica.
- Supervisa a: Asistente de la Unidad de Investigación Jurídica.
- Jefe Inmediato de:
- Funcionario que lo reemplaza en caso de ausencia: Asistente de la Unidad de Investigación Jurídica.
- Requisito para ejercer la función: Título Superior de Abogado o Doctor en Jurisprudencia, o Egresado de Jurisprudencia.
- Experiencia Requerida: Mínimo dos años.
- Maneja personal calificado: No.
- Maneja personal no calificado: No.
- Responsabilidad sobre firmas: Documentos internos.
- Responsabilidad sobre Fondos: No.
- Número de Funcionarios requeridos para el cargo: Uno.
- Funciones Indelegables: No.

### **3.4.8. ANALISIS DE LOS PROCESOS**

La Cámara de la Construcción de Quito mantiene procesos no estandarizados, simplemente son realizados por las personas como sus actividades diarias, este se ha convertido en un punto débil dentro de la organización, impidiendo una diferenciación de funciones entre las personas encargadas, esto ocasiona que se fusionen áreas y no se puedan distinguir claramente los procesos que realiza cada una y las funciones financieras muchas veces no se las realice de una forma eficiente, a esto se le suma la incorrecta distribución del recurso humano entre las diferentes áreas, lo que incrementa la ineficiencia en el desarrollo de los procesos.

Debido a estos antecedentes se hace imprescindible el diseño de un manual de procesos actualizado y adaptado a las necesidades de cada empleado, en donde se encuentren bien establecidos dichos procesos, los cuales sirvan de base para la toma de decisiones y permitan una eficiente gestión financiera basada en la correcta ejecución de sus actividades. La definición de los procesos elaborada ayudará a la empresa a mantener a las diferentes áreas comunicadas de las actividades que realiza el área financiera – contable; evitando que esta se involucre en actividades que no le corresponde llevar a cabo, ya que se guiará en la base de los procesos establecidos.

La empresa también se verá beneficiada por los procesos definidos al momento de contratar nuevo personal, ya que puede reducir el costo de capacitación de este personal, ya que si algún funcionario decide dejar la organización las actividades a él encargadas se mantendrán detalladas en el manual de procesos, y cualquier persona que ocupe su lugar podrá utilizar estos para guiarse en cada actividad, y ya no se necesitará una capacitación constante, ya que en el manual se encuentra especificado paso a paso lo que se debe realizar para llevar a cabo las actividades.

## CAPÍTULO IV

### 4.1. PROPUESTA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, ENFOCADO A LA PERSPECTIVA FINANCIERA Y DEL CLIENTE

#### 4.1.1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta de gestión empresarial que ayuda al alineamiento estratégico entre la visión de la empresa y sus colaboradores.

“El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio”<sup>1</sup>

"El **BSC** complementa las mediciones financieras con evaluaciones sobre el cliente, identifica los procesos internos que hay que mejorar, y analiza las posibilidades para el aprendizaje y el crecimiento".<sup>2</sup>

El Cuadro de Mando Integral refuerza procesos gerenciales claves para la empresa: <sup>3</sup>

#### 4.1.1.1. Clarificar, traducir visión y estrategias para la compañía

Todo este se lograra por medio de:

- Fijación objetivos y estrategias específicas para la compañía.

<sup>2</sup>

[http://www.mclerc.cl/contenido04\\_b.htm#d\\_2](http://www.mclerc.cl/contenido04_b.htm#d_2) Concepto e Importancia del BSC

<sup>3</sup> Estrategia y Liderazgo; "El Cuadro de Mando Integral" Fundamentos y sistema de gerencia estratégica; Julio Sergio Ramírez.

- Fijación objetivos concretos con relación a sus clientes.
- Fijación objetivos financieros y para mejorar procesos internos.

#### **4.1.1.2. Comunicar y vincular objetivos.**

Todo esto se va a lograr:

- Señalando a todos los integrantes de la organización cuales son los objetivos críticos para el éxito de la empresa.
- Logrando una buena comunicación, para de esta manera fomentar el compromiso con estrategia de unidad de negocios.
- Logrando que cada integrante de la organización entienda el significado de las metas a mediano y largo plazo; y las estrategias que se van a poner en práctica para alcanzarlas.

#### **4.1.1.3. Planear, fijar metas y alinear iniciativas.**

Se lograra a través de:

- Un reenfoque de procesos, orientados al cambio.
- La Integración del planteamiento estratégico y el proceso presupuestario.

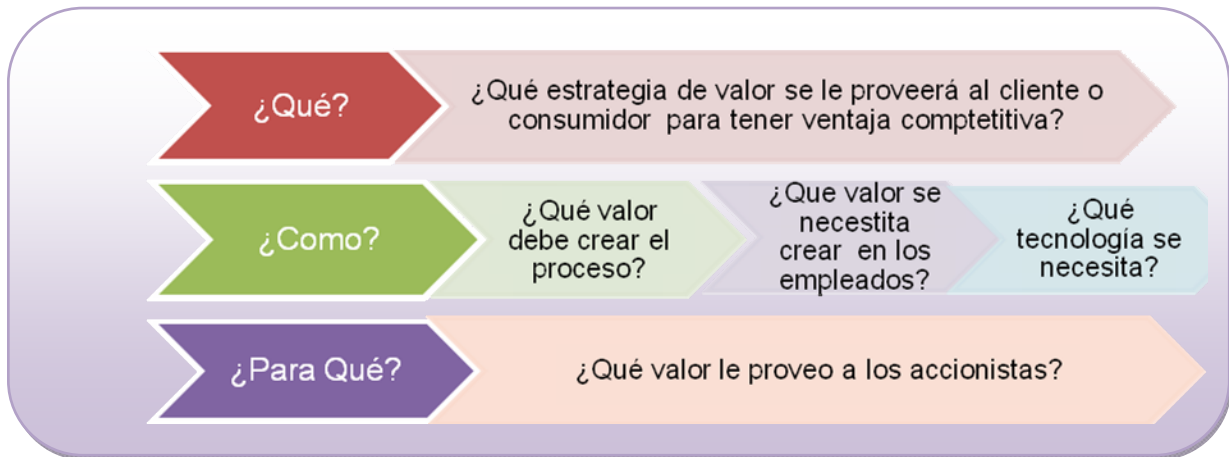
## **4.2. ESTRATEGIA CORPORATIVA**

La estrategia corporativa se desarrolla y evoluciona con el tiempo para hacer frente a las cambiantes condiciones que impone el mundo real, por lo tanto se toma como referencia el modelo del triángulo de valor para lograr seleccionar la estrategia genérica.

Es importante mencionar que el triangulo de valor está fundamentado en tres posiciones básicas que satisfacen a cada elemento de las perspectivas:



## Estrategia Corporativa



### ESTRATEGIA CORPORATIVA DE LA CÁMARA DE LA CONSTRUCCIÓN DE QUITO

“Ofrecer los servicios de asesoramiento técnico y jurídico con un enfoque personalizado, a través de la creación de procesos de estratégicos y de soporte con enfoque al cliente adecuadamente automatizado y personal altamente motivado para ofrecer la mejor opción de generación de rentabilidad tanto para los inversionistas de la Cámara de la Construcción, como también para sus afiliados.

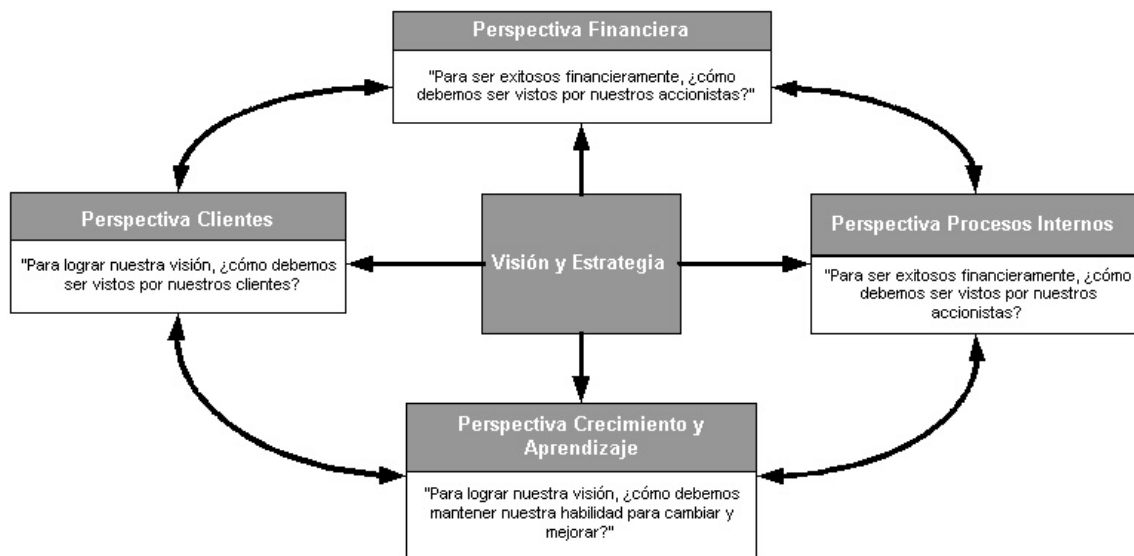
#### 4.2.1. Estrategias

- Elaborar un plan estratégico y financiero de acuerdo a los requerimientos de los directivos y administradores; así como del personal en general.
- Mejorar la calidad de los servicios ofertados y ampliar el mercado en las principales ciudades del país.
- Conformar un equipo sólido de trabajo, dividido en áreas de trabajo con un representante responsable de cada área.
- Realizar una campaña en los distintos medios (prensa, radio, televisión) y principalmente en Internet, para dar a conocer los servicios que ofrecemos

El Cuadro de Mando Integral está basado en los cuatro ejes de la estrategia empresarial, los cuales son:

- Perspectiva Financiera y de ventas
- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva Interna
- Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

**Esquema 4.1**



#### 4.2.1.1. Perspectiva financiera

Entre las principales estrategias financieras que puede seguir una empresa como puntos críticos que son realmente determinantes e importantes en la perspectiva se menciona los siguientes:

- Estrategia de Crecimiento o Expansión
- Estrategia de Mantenimiento o Sostenibilidad
- Estrategia de Madurez o Recolección



**CRECIMIENTO:** Son las etapas iniciales del negocio en las cuales se requiere maximizar el potencial de crecimiento del negocio para capturar la porción importante del mercado meta. En esta etapa se hacen inversiones importantes de recursos para el desarrollo de capacidades. El flujo de cada una puede ser negativo y el principal objetivo financiero tiene de ser de tasa de crecimiento de las ventas totales o por segmento de clientes.

**SOSTENIMIENTO:** Es la de mayor extensión de la vida del negocio y financieramente se requiere obtener un alto rendimiento sobre inversión en ese periodo. Si se desea mantener o mejorar la cuota de mercado. Los proyectos de inversión tienden a estar orientados a expandir la capacidad y el principal objetivo financiero tiende a estar relacionado con la rentabilidad de inversión.

**COSECHA:** Es la etapa en que el negocio está maduro y tiene poco o ningún crecimiento en las ventas y no se espera que vaya a darse un incremento significativo de las ventas en el futuro. Por tal razón normalmente no se justifica hacer inversiones mayores y las inversiones tienden a ser solo de corto plazo para mantener la operación. El Objetivo financiero principal tiende a estar relacionado con maximizar el flujo de caja.

***Selección del impulsor prioritario según análisis FODA:*** Estrategia de crecimiento, ya que existen varios socios descontentos y no existe un incentivo para contribuir a la Cámara de la Construcción

En esta etapa de crecimiento es donde se debe inyectar liquidez para el crecimiento de ingresos y generación de intimidad con los socios. Los requerimientos de circulante han de minimizarse igualmente, por lo tanto el mejoramiento de ciertos factores garantizará que la Cámara de la Construcción, genere mejores índices de rentabilidad.

Para establecer una excelencia operativa es necesario tomar en cuenta la matriz síntesis FODA, para centrarse en las siguientes estrategias de valor

- Crecimiento de Ingresos.
- Productividad Financiera
- Minimización de costos y gastos

### Impulsores de la Perspectiva Financiera

| VALOR                | IMPULSORES CLAVES                |
|----------------------|----------------------------------|
| Recursos Financieros | Crecimiento de ingresos          |
|                      | Productividad Financiera         |
|                      | Planificación de costos y gastos |

Con base en los impulsores clave se establecen los objetivos estratégicos en esta perspectiva, y estos son:

### Perspectiva Financiera - Objetivos Estratégicos

| Impulsores Claves                | Estrategia de valor          | Objetivo Estratégico   |
|----------------------------------|------------------------------|--|
| Crecimiento de Ingresos          | Incremento de ingresos       | Generar un crecimiento de ingresos de la Cámara de la Cámara de la Construcción provenientes de las aportaciones de los afiliados. |
| Productividad Financiera         | Reducción de costos y gastos | Tener una rentabilidad creciente en base a una utilidad neta.  |
| Planificación de Costos y Gastos | Reinversión y financiamiento | Llevar un control de flujo de efectivo a través de una eficiente administración de inventarios, costos y gastos.                   |

#### 4.2.1.2. Perspectiva de clientes

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las

peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias

De algún modo el objetivo principal es la generación o propuesta de **Valor para el Cliente**, obteniendo la ya conocida **Satisfacción del cliente** y su consiguiente **Fidelidad**. De entre las principales estrategias que pueden seguirse en este ámbito, se destacan tres de estas:



La Cámara de Construcción por ser una institución sensible en las relaciones con sus afiliados se enfocará en la intimidad con el mismo cuyos impulsores claves se detallan a continuación:

- Posicionamiento de los atributos básicos del servicio
  - Servicio: Conocimiento del cliente
  - Relaciones: Relaciones públicas
- Mejoramiento de la imagen corporativa a través de la diferenciación
  - Marca: Posición de la institución como organismo de cooperación.
- Servicio ágil y eficiente
  - Crecimiento de afiliados: Incentivo a la afiliación
  - Satisfacción: Generación de altos niveles de satisfacción en los afiliados

Los impulsores claves para que ayuden conseguir las estrategias determinadas para los clientes distribuidores como consumidores finales en la perspectiva de clientes son los siguientes:

### Impulsores claves de la perspectiva de clientes

| VALOR                   | IMPULSORES CLAVES              |
|-------------------------|--------------------------------|
| Valor para los clientes | Atributos básicos del servicio |
|                         | Posicionamiento de imagen      |
|                         | Servicio ágil y eficiente      |

Con base en los impulsores clave se establecen los objetivos estratégicos en esta perspectiva, y estos son:

### Perspectiva de Clientes - Objetivos Estratégicos

| Impulsores Claves              | Estrategia de valor  | Objetivo Estratégico   |
|--------------------------------|--|--|
| Atributos básicos del servicio | Conocimiento del cliente   | Impulsar un sistema de comunicación con el afiliado que permita interactuar con él permanentemente.                |
|                                | Relaciones públicas  | Mantener relaciones públicas adecuadas con diversos organismos a fin de incentivar la afiliación voluntaria.       |
| Posicionamiento de imagen      | Imagen de la Cámara en los clientes                              | Promover una adecuada imagen corporativa como un organismo de cooperación y de incentivo al desarrollo del sector. |
| Servicio ágil y eficiente      | Innovación en el conocimiento en la industria de la construcción | Mantener la actualización del conocimiento en el ámbito técnico y jurídico para la industria de la construcción.   |

#### 4.2.1.3. Perspectiva de Procesos internos

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de guías del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva.

Esta perspectiva se basa en identificar los procesos críticos que son estratégicos, para el logro de objetivos planteados en la perspectiva financiera o de clientes.



Se ha seleccionado una estrategia de desarrollo de los procesos de innovación de la cadena de valor. En la gran mayoría de los sistemas de medición del desempeño estos procesos se constituyen importantes, ya que están comprometidos con el sistema de intimidad con el cliente al ser un organismo de asesoramiento técnico y jurídico.

Para establecer una excelencia operativa ha sido necesario centrarse en la matriz de síntesis FODA, para establecer las siguientes estrategias:

- Creación de la unidad de investigación y desarrollo
- Innovación constante en la Gestión de calidad

#### **Impulsores de Procesos Internos**

| VALOR                             | IMPULSORES CLAVES          |
|-----------------------------------|----------------------------|
| <b>Innovación de los procesos</b> | Investigación y desarrollo |
|                                   | Enfoque global de procesos |

En la perspectiva de Procesos Internos casi todos los sistemas basados en resultados tienden a centrarse en la mejora incremental de los procesos organizativos en marcha por lo tanto los objetivos estratégicos son los siguientes

### Perspectiva de Procesos Internos – Objetivos Estratégicos

| Impulsores Claves          | Estrategia de valor    | Objetivo Estratégico   |
|----------------------------|------------------------|--|
| Investigación y desarrollo | Procesos de innovación | Crear una unidad de investigación y desarrollo de servicios manteniendo la vanguardia en la gestión del conocimiento como aporte para la industria de la construcción. |
| Enfoque global de procesos |                        | Mantener el enfoque dirigido a los procesos de la institución basado en las herramientas del mejoramiento continuo y normas de calidad ISO 9000.                       |

#### 4.2.1.4. Perspectiva de Crecimiento

Es una de las perspectivas claves, los cimientos organizativos han de consolidarse en este ámbito; se trata de la llave a partir de la cual se procede a instaurar cambios en la organización.



Se escoge la tecnología y sistemas de información porque la institución necesariamente basa su capacidad de servicio en sistemas informáticos, para adaptar en sus recursos estratégicos y así poder trabajar de manera eficiente.

Se trata de un aspecto estratégico que requiere cierta envergadura y decisión y que estén inmersas en importantes readaptaciones de procesos en las diferentes empresas con nuevas dimensiones cuyo concepto de control ha evolucionado considerablemente.

Para establecer una excelencia ha sido necesario centrarse en la matriz de síntesis FODA, para establecer las siguientes estrategias:

- Capacitación permanente al personal
- Desarrollo de una cultura orientada hacia logros



- Actualización de la tecnología existente

### Impulsores de la Perspectiva de Crecimiento

| VALOR                        | IMPULSORES CLAVES             |
|------------------------------|-------------------------------|
| Fortalecer el Capital Humano | Desarrollo del Capital Humano |
|                              | Cultura Institucional         |
|                              | Innovación tecnológica        |

En la perspectiva Crecimiento y Aprendizaje se hace énfasis en el desarrollo del recurso humano pero es importante documentar que las herramientas que necesita para realizar su trabajo son muy importantes por lo tanto los objetivos estratégicos son los siguientes:

### Perspectiva de Crecimiento – Objetivo Estratégico

| Impulsores Claves             | Estrategia de valor                     | Objetivo Estratégico   |
|-------------------------------|---|--|
| Desarrollo del Capital Humano | Capacitación, motivación y resultados   | Desarrollar el capital humano por medio de las herramientas proporcionadas por la gestión del talento. |
| Cultura Institucional         | Desarrollo de una Cultura Institucional | Crear una cultura Institucional basada en la calidad y servicio  |
| Innovación Tecnológica        |   | Actualizar y mantener la tecnología e infraestructura física.  |

#### 4.2.2. Mapa estratégico

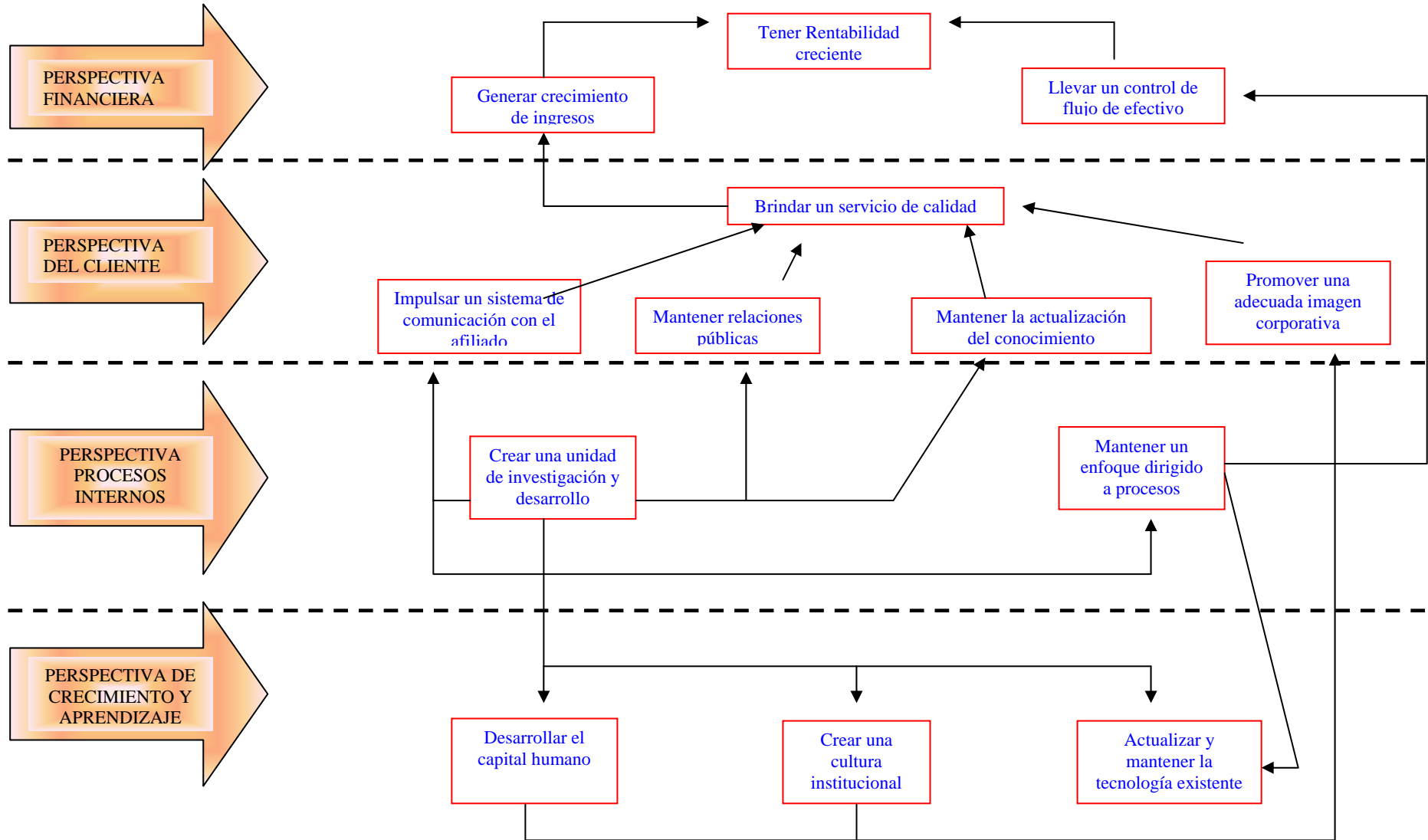
La importancia del mapa estratégico radica en reunir las perspectivas y sus estrategias para analizar la relación causa efecto que exista en cada uno de ellos.

La matriz causa efecto establece las relaciones de causalidad entre las acciones y sus efectos sobre el medio.

Para la realización del mapa es necesario identificar las perspectivas y sus estrategias.

A continuación se presenta el planteamiento del mapa estratégico

# Mapa Estratégico



### 4.2.3. Medidas

#### PERSPECTIVA FINANCIERA

##### MEDIDAS

| PERSPECTIVAS | IMPULSORES CLAVES DE DESEMPEÑO   | OBJETIVOS ESTRATEGICOS   | KPI                         | DEFINICION OPERACIONAL  | FRECUENCIA |
|--------------|----------------------------------|--|-----------------------------|---|------------|
| FINANCIERA   | Crecimiento de Ingresos          | Generar un crecimiento de ingresos de la Cámara de la Cámara de la Construcción provenientes de las aportaciones de los afiliados. | % de Incremento de ingresos | Ingreso de cuotas año anterior / ingreso de cuotas presente año | anual      |
|              | Productividad Financiera         | Tener una rentabilidad creciente en base a una utilidad neta.  | Margen de Rentabilidad      | Utilidad Neta / Cuotas de Ingresos Totales                      | anual      |
|              | Planificación de Costos y Gastos | Llevar un control de flujo de efectivo a través de una eficiente administración de inventarios, costos y gastos.                   | Rentabilidad                | Total Gastos / Total Ingresos                                   | anual      |

#### PERSPECTIVA DE CLIENTES

##### MEDIDAS

| PERSPECTIVAS              | IMPULSORES CLAVES DE DESEMPEÑO   | OBJETIVOS ESTRATEGICOS   | KPI                              | DEFINICION OPERACIONAL  | FRECUENCIA |
|---------------------------|--|--|----------------------------------|---|------------|
| CLIENTE                   | Atributos Basicos del servicio   | Impulsar un sistema de comunicación con el afiliado que permita interactuar con él permanentemente.                | Indice de Satisfaccion del Socio | Encuesta que permitan conocer el nivel de satisfaccion                        | mensual    |
|                           |  | Mantener relaciones públicas adecuadas con diversos organismos a fin de incentivar la afiliación voluntaria.       |                                  | Totalidad de Socios / Socios voluntarios                                      | mensual    |
|                           | Posicionamiento de Imagen  | Promover una adecuada imagen corporativa como un organismo de cooperación y de incentivo al desarrollo del sector. |                                  | Encuesta que demuestre la proyeccion de la imagen corporativa para los socios | mensual    |
| Servicio Agil y eficiente | Mantener la actualización del conocimiento en el ámbito técnico y jurídico para la industria de la construcción. | Totalidad de Socios/ Socios capacitados en el ambito tecnico juridico  |                                  | mensual   |            |

#### 4.3.4. Metas

##### PERSPECTIVA FINANCIERA

##### METAS

| PERSPECTIVAS | IMPULSORES CLAVES DE DESEMPEÑO   | OBJETIVOS ESTRATEGICOS   | KPI                         | DEFINICION OPERACIONAL  | FRECUENCIA | 2007   | 2008   | 2009   | 2010   | 2011   |
|--------------|----------------------------------|--|-----------------------------|---|------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| FINANCIERA   | Crecimiento de Ingresos          | Generar un crecimiento de ingresos de la Cámara de la Cámara de la Construcción provenientes de las aportaciones de los afiliados. | % de Incremento de ingresos | Ingreso de cuotas año anterior / ingreso de cuotas presente año | anual      | 22%    | 29%    | 37%    | 46%    | 56%    |
|              | Productividad Financiera         | Tener una rentabilidad creciente en base a una utilidad neta.  | Margen de Rentabilidad      | Utilidad Neta / Cuotas de Ingresos Totales                      | anual      | 1,86%  | 2,50%  | 4,50%  | 6,50%  | 8,50%  |
|              | Planificación de Costos y Gastos | Llevar un control de flujo de efectivo a través de una eficiente administración de inventarios, costos y gastos.                   | Rentabilidad                | Total Gastos / Total Ingresos                                   | anual      | 98,14% | 88,33% | 79,49% | 71,54% | 64,39% |

##### PERSPECTIVA DE CLIENTES

##### METAS

| PERSPECTIVAS | IMPULSORES CLAVES DE DESEMPEÑO | OBJETIVOS ESTRATEGICOS   | KPI                              | DEFINICION OPERACIONAL   | FRECUENCIA  | 2007    | 2008                | 2009               | 2010             | 2011             |
|--------------|--------------------------------|--|----------------------------------|--|---|---------|---------------------|--------------------|------------------|------------------|
| CLIENTE      | Atributos Basicos del servicio | Impulsar un sistema de comunicación con el afiliado que permita interactuar con él permanentemente.                | Indice de Satisfaccion del Socio | Encuesta que permitan conocer el nivel de satisfaccion   | mensual   | 0       | Calificacion de 3/5 | Calificacion 3,5/5 | Calificacion 4/5 | Calificación 5/5 |
|              |                                | Mantener relaciones públicas adecuadas con diversos organismos a fin de incentivar la afiliación voluntaria.       |                                  | Totalidad de Socios / Socios voluntarios   | mensual   | 0       | 50%                 | 60%                | 70%              | 87%              |
|              | Posicionamiento de Imagen      | Promover una adecuada imagen corporativa como un organismo de cooperación y de incentivo al desarrollo del sector. |                                  | Encuesta que demuestre la proyeccion de la imagen corporativa para los socios                                    | mensual   | 0       | Calificacion de 3/5 | Calificacion 3,5/5 | Calificacion 4/5 | Calificación 5/5 |
|              |                                | Servicio Agil y eficiente  |                                  | Mantener la actualización del conocimiento en el ámbito técnico y jurídico para la industria de la construcción. | Totalidad de Socios/ Socios capacitados en el ambito tecnico juridico | mensual | 0                   | 50%                | 60%              | 70%              |

### 4.3.5. Medios o Iniciativas

#### PERSPECTIVA FINANCIERA

##### MEDIOS

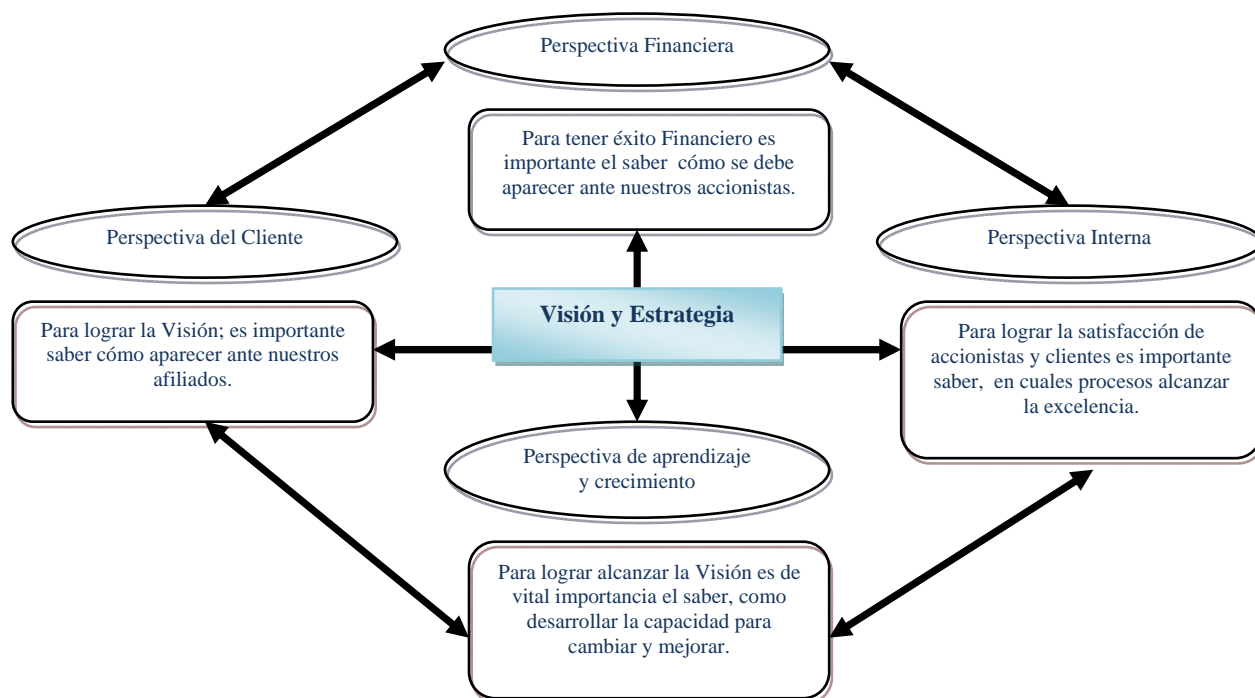
| PERSPECTIVAS | IMPULSORES CLAVES DE DESEMPEÑO   | OBJETIVOS ESTRATEGICOS   | KPI                         | DEFINICION OPERACIONAL  | FRECUENCIA | INICIATIVA ESTRATEGICA  | FECHA INICIO | FECHA FINAL |
|--------------|----------------------------------|--|-----------------------------|---|------------|---|--------------|-------------|
| FINANCIERA   | Crecimiento de Ingresos          | Generar un crecimiento de ingresos de la Cámara de la Cámara de la Construcción provenientes de las aportaciones de los afiliados. | % de Incremento de ingresos | Ingreso de cuotas año anterior / ingreso de cuotas presente año | anual      | Reingeniería en el Presupuesto de Gastos: - Optimizar el Gasto de Personal - Reducir el Gasto en función del Ingreso Proyectado   | 01-Ene-08    | 31-Dic-08   |
|              | Productividad Financiera         | Tener una rentabilidad creciente en base a una utilidad neta.  | Margen de Rentabilidad      | Utilidad Neta / Cuotas de Ingresos Totales                      | anual      | Reestructuración del departamento de tesorería y desarrollo de un plan estudiantil que permita disminuir el gasto correspondiente a pasantías y prácticas pre profesionales | 01-Ene-08    | 31-Dic-08   |
|              | Planificación de Costos y Gastos | Llevar un control de flujo de efectivo a través de una eficiente administración de inventarios, costos y gastos.                   | Rentabilidad                | Total Gastos / Total Ingresos                                   | anual      | Reestructuración del Departamento Financiero  | 01-Ene-08    | 31-Dic-08   |

#### PERSPECTIVA DE CLIENTES

##### MEDIOS

| PERSPECTIVAS | IMPULSORES CLAVES DE DESEMPEÑO | OBJETIVOS ESTRATEGICOS   | KPI                              | DEFINICION OPERACIONAL  | FRECUENCIA | INICIATIVA ESTRATEGICA   | FECHA INICIO | FECHA FINAL |
|--------------|--------------------------------|--|----------------------------------|---|------------|--|--------------|-------------|
| CLIENTE      | Atributos Basicos del servicio | Impulsar un sistema de comunicación con el afiliado que permita interactuar con él permanentemente.                | Indice de Satisfaccion del Socio | Encuesta que permitan conocer el nivel de satisfaccion                        | mensual    | Plan de mejoramiento continuo que brinde mayores beneficios a afiliados  | 01/01/2009   | 01/04/2009  |
|              |                                | Mantener relaciones públicas adecuadas con diversos organismos a fin de incentivar la afiliación voluntaria.       |                                  | Totalidad de Socios / Socios voluntarios                                      | mensual    | Realizar un analisis de las empresas con mayor potencial para establecer determinadas alianzas   | 01/02/2009   | 01/05/2009  |
|              | Posicionamiento de Imagen      | Promover una adecuada imagen corporativa como un organismo de cooperación y de incentivo al desarrollo del sector. |                                  | Encuesta que demuestre la proyeccion de la imagen corporativa para los socios | mensual    | Mantener un plan de reconocimiento de la Cámara a nivel de las instituciones constructoras.  | 01/03/2009   | 01/06/2009  |
|              | Servicio Agil y eficiente      | Mantener la actualización del conocimiento en el ámbito técnico y jurídico para la industria de la construcción.   |                                  | Totalidad de Socios/ Socios capacitados en el ambito tecnico juridico         | mensual    | Mantener un Plan de incentivo para los constructores - Establecer un cronograma que les permita a los constructores visualizar las actividades de cada uno de los cursos | 01/04/2009   | 01/07/2009  |

## VINCULACIÓN CON LAS OTRAS PERSPECTIVAS



## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES

- 1) Mediante el análisis financiero realizado a la Cámara de la Construcción de Quito desde el año 2005 al 2007 y comparando los estados financieros de dichos periodos; se pudo determinar que, existen grandes variaciones en cuentas significativas como es el caso de las cuentas por cobrar en un 49% y las cuentas incobrables en 707%, debido principalmente a la inactividad de los socios, considerando que este rubro es el más significativo para la cámara; lo que conlleva a una dependencia completa de las aportaciones, en el caso de las razones financieras la Cámara cuenta con capacidad para cubrir las obligaciones a corto plazo, pero es importante destacar que existe una sobrelíquidez aproximada de 4.83, manteniendo dinero ocioso, el cual puede ser invertido para el beneficio de los agremiados y de la propia Cámara, no siendo así en la utilización de activos y patrimonio, ya que los valores se encuentran por debajo de los niveles de aceptabilidad, ofreciendo un panorama desalentador

porque las posibilidades de inversión cada vez disminuyen y por ende sus rentabilidades, logrando de esta manera que la inversión sea muy poco atractiva y mostrando la inadecuada administración que se lleva con relación a estos índices.

- 2) Al analizar el Presupuesto de Ingresos y Gastos de la Cámara se determinó que el ingreso de mayor significatividad corresponde a la aportación mensual que cada socio realiza, convirtiéndose en una gran debilidad para el gremio porque dependen en un gran porcentaje a dicha aportación, sin embargo es considerable destacar que en lo relacionado con los gastos su principal rubro es el de personal, y básicamente no existe una planificación adecuada para determinar el presupuesto que será aprobado para cada año, solamente se toma como referencia el presupuesto real de un año base y se lo presupuesta en base a determinado año, sin considerar posibles gastos, por lo que existen grandes variaciones y la presupuestación no se ajusta considerablemente a las necesidades de la Cámara.
- 3) Una vez analizada las entradas y salidas de efectivo se establece que no existe un adecuado control debido a la falta de un formato preestablecido, por lo tanto esto conlleva a la desorganización a nivel administrativo, debido a que no existe un seguimiento específico sobre las entradas y salidas de efectivo relacionadas netamente a las aportaciones de los socios, por lo que se convierte en una debilidad administrativa y del Departamento de Tesorería que es el encargado de receptor todas las aportaciones.
- 4) La mala gestión administrativa de la Cámara de la Construcción de Quito, no ha permitido la definición de funciones claras, y ha impedido que los procesos se lleven a cabo de una forma eficiente, es por esto que se hace imprescindible el direccionamiento estratégico financiero acorde a las necesidades del gremio, buscando que contribuya a la labor eficiente de las actividades, a la satisfacción de los socios, y permita la reducción de errores, así como la correcta administración de los recursos económicos, a través de estrategias que orienten a cada uno de los responsables al buen desempeño de su trabajo e incentiven al compromiso para con la Cámara, buscando cubrir las expectativas determinadas.

- 5) La propuesta de reestructuración organizacional del área administrativa financiera con un enfoque de procesos, eliminara las barreras entre las diferentes áreas funcionales y unificará sus enfoques hacia las metas principales de la Cámara, a través de un análisis de diagramación se ha determinado las falencias en cuanto a procesos de facturación, afiliación y cuentas por pagar, siendo estos los más significativos, buscando descartar la política tradicional de divisiones entre áreas, permitiendo al gremio operar con eficiencia, optimizando sus recursos, fomentando la responsabilidad en cada funcionario, logrando uniformidad en sus procesos y un mejor control en sus actividades, así como también un punto de innovación fundamental que permitirá que la Cámara mantenga un progreso incesante.
  
- 6) En base al análisis desarrollado se determina que no existen objetivos e indicadores de gestión completamente definidos, por lo que es necesaria la implementación de un Cuadro de Mando Integral enfocado en la Perspectiva Financiera y del Cliente busca clarificar la visión, objetivos estratégicos y determinar las diferentes medidas, medios e iniciativas que fomenten una cultura organizacional y ayuden al correcto desempeño de procesos internos, de tal manera que los resultados obtenidos cumplan con todas las expectativas de cada uno de los funcionarios comprometidos con el desarrollo de la Cámara, siendo este el impulsor para mejorar continuamente y ofrecer resultados positivos basados en estrategias que favorezcan a los agremiados.

## **RECOMENDACIONES**

- 1) Implantar políticas de inversión que permitan optimizar la utilización del excedente de liquidez producido año tras año, a fin de generar rendimientos positivos para maximizar las ganancias a través de una actividad rentable, buscando el beneficio tanto para la Cámara como para sus afiliados y de esta manera disminuir en gran porcentaje el alto índice de inactividad por parte de los socios.
  
- 2) Realizar un control minucioso y constante de la presupuestación ejecutada por los responsables de cada área del gremio y exigir la elaboración de los informes



detallando el manejo de las cuentas de mayor importancia, de manera que de encontrar algún inconveniente se tomen las debidas medidas de corrección y prevención a tiempo.

- 3) Implementar un modelo de Flujo de Efectivo que permita mantener un registro de todas las entradas y salidas de efectivo, de tal manera que exista un adecuado control de las aportaciones diarias de los socios, para de esta manera planificar con anticipación cualquier eventualidad que pueda suscitarse, buscando ofrecer un servicio de calidad y excelencia y alcanzar las metas y objetivos generales de la Cámara
- 4) Efectuar la propuesta de un diseño de direccionamiento estratégico financiero que permita contribuir al desarrollo de la filosofía organizacional, enfocar la visión y misión en base a los requerimientos de los afiliados y establecer estrategias que incentiven el desarrollo eficiente de las actividades, en miras a la consecución de la implementación de un sistema de cuadro de mando integral que abarque las perspectivas Financiera y del Cliente, mediante la fijación de medidas, metas e iniciativas específicas para cada perspectiva y creación de objetivos concretos con relación a sus socios, y objetivos financieros de mejora de procesos internos
- 5) Establecer una propuesta de reestructuración organizacional con enfoque a procesos que busca , determinar los objetivos a conseguir y mejorar la administración de los recursos económicos; mediante la ayuda de procesos diseñados para generar la información necesaria, para la toma de decisiones y reducir costos mediante la optimización de los recursos

## BIBLIOGRAFÍA

- Gerencia Financiero Un Enfoque Estratégico – Alberto Ortíz Gómez – Mc Graw Hill
- La Administración Financiera del Capital de Trabajo – Joaquín Moreno Fernández / Sergio Rivas Merino
- La Administración Financiera de los activos y pasivos a Largo Plazo, el Capital y los resultados - Joaquín Moreno Fernández / Sergio Rivas Merino
- Casos Prácticos de Finanzas Corporativas – Ignacio Contreras – Mc Graw Hill
- [http\Análisis Financiero - Monografias\\_com.mht](#)
- Cuadro de Mando Integral Kaplan, Robert S. and David P. Norton
- Gestión estratégica y medición. El Cuadro de mando como complemento del Balanced Scorecard – Alfonso López Viñegla
- [http \IMPLEMENTACIÓN DE UN PRESUPUESTO FINANCIERO BÁSICO GestioPolis.mht](#)
- [http \Balanced Scorecard \(Tablero de mandos equilibrado\).mht](#)
- [http://www.esPOCH.edu.ec/Descargas/vicinvestigacionpub/Analisis\\_Financiero.pdf](http://www.esPOCH.edu.ec/Descargas/vicinvestigacionpub/Analisis_Financiero.pdf)
- <http://es.wikipedia.org/wiki/BSC>
- [http://www.fundibeq.org/metodologias/herramientas/cuadro\\_de\\_mando\\_integral.pdf](http://www.fundibeq.org/metodologias/herramientas/cuadro_de_mando_integral.pdf)
- Administración Financiera – James C. Van Horne / John Wachowincz

## Anexo 1

### FORMULARIO DE SOLICITUD DE AFILIACIÓN CCQ PERSONAS NATURALES

Señor  
PRESIDENTE DE LA  
CAMARA DE LA CONSTRUCCIÓN DE QUITO  
Presente.-

Mucho agradeceré a Usted se sirva considerar mi afiliación a la Cámara de la Construcción de Quito, en calidad de "Socio", para lo cual me permito consignar los siguientes datos:

Nombre: \_\_\_\_\_ Cédula de Identidad: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_ Matrícula No. \_\_\_\_\_

Colegio Profesional: \_\_\_\_\_ Fecha de Nacimiento: \_\_\_\_\_

Actividad Principal del Constructor: (Señale **DOS** principales):

|   |  |
|---|--|
| 1.1 Obras de Edificación                |  |
| 1.2. Vialidad Urbana                    |  |
| 1.3. Vías y Puentes                     |  |
| 1.4. Electrificación y Obras Sanitarias |  |
| 1.5. Consultoría – Fiscalización        |  |
| 1.6.                                    |  |

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Casilla: \_\_\_\_\_

E-Mail: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_

Montos de Proyectos que ha manejado (Promedio Anual, Últimos 3 años):  
\_\_\_\_\_

En caso de ser positivamente atendido, y siendo estatutariamente, una de las obligaciones de los socios de la Cámara de la Construcción de Quito, el cancelar y satisfacer puntualmente las cuotas sociales ordinarias y extraordinarias que sean de su cargo, a través del presente formulario, YO \_\_\_\_\_ AUTORIZO A LA CÁMARA DE LA CONSTRUCCIÓN DE QUITO para que me sean debitadas mensualmente las cuotas sociales y demás obligaciones económicas que me corresponden por mi afiliación a la Cámara de la Construcción de Quito, según el formulario de cobro de cuotas y autorización de débito que suscribí.

\_\_\_\_\_  
Firma del Solicitante

Quito, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_

**Espacio Destinado a la CCQ.**

Fuente: Cámara de la Construcción de Quito

Elaboración: El Autor

## Anexo 2

### FORMULARIO DE SOLICITUD DE AFILIACIÓN CCQ PERSONAS JURÍDICAS

Señor  
PRESIDENTE DE LA  
CÁMARA DE LA CONSTRUCCIÓN DE QUITO  
Presente.-

Mucho agradeceré a Usted se sirva considerar la afiliación de mi representada \_\_\_\_\_, sociedad cuya nacionalidad es \_\_\_\_\_, a la Cámara de la Construcción de Quito, en calidad de "Socia", para lo cual me permito consignar los siguientes datos:

Nombre del Representante Legal: \_\_\_\_\_ No.

Cédula: \_\_\_\_\_

Nombre del Representante Técnico: \_\_\_\_\_ No.

Cédula: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_ Matrícula No. \_\_\_\_\_

Colegio Profesional: \_\_\_\_\_ Fecha de

Nacimiento: \_\_\_\_\_

Capital Autorizado, en caso de no haberlo Capital Declarado: \_\_\_\_\_

Actividad Principal del Constructor: (Señale **UNA** principal):

|   |  |
|---|--|
| 1.1 Obras de Edificación y Estructuras  |  |
| 1.2. Infraestructura Vial   |  |
| 1.3. Infraestructura Hidroeléctrica, Sanitaria y Electrificación                      |  |
| 1.4. Consultoría - Fiscalización  |  |
| 1.5. Comercializadoras y Proveedoras de Equipos y Materiales de Construcción y Anexos |  |

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Casilla: \_\_\_\_\_

E-Mail: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_

Montos de Proyectos que ha manejado (Promedio Anual, Últimos 3 años): \_\_\_\_\_

En caso de ser positivamente atendido, y siendo estatutariamente, una de las obligaciones de los socios de la Cámara de la Construcción de Quito, el cancelar y satisfacer puntualmente las cuotas sociales ordinarias y extraordinarias que sean de su cargo, a través del presente formulario, como Representantes de la solicitante AUTORIZAMOS A LA CAMARA DE LA CONSTRUCCION DE QUITO para que sean debitadas mensualmente las cuotas sociales y demás obligaciones económicas que le corresponden por la afiliación a la Cámara de la Construcción de Quito, según el formulario de cobro de cuotas y autorización de débito que suscribimos.

\_\_\_\_\_  
Firma del Representante Legal

\_\_\_\_\_  
Firma del Representante Técnico

Quito, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_

Espacio Destinado a la CCQ.

Fuente: Cámara de la Construcción de Quito  
Elaboración: El Autor

### Anexo 3

#### Matrices de Impacto

| FORTALEZAS |  | IMPACTO |       |      |
|------------|--|---------|-------|------|
| No.        | FACTOR   | ALTO    | MEDIO | BAJO |
| 1          | Independencia  |         | X     |      |
| 2          | Manuales y Reglamentos para el desarrollo de actividades.              |         | X     |      |
| 3          | Gran servicio de informacion y capacitacion a socios                   | X       |       |      |
| 4          | Cuenta con personal altamente capacitado para la mediacion y arbitraje | X       |       |      |
| 5          | Cuenta con liquidez para cubrir las deudas a corto plazo               | X       |       |      |
| 6          | Disminucion del riesgo financiero al no tener deudas significativas    | X       |       |      |
| 7          | Facilidad en el sistema de facturacion                                 | X       |       |      |

| OPORTUNIDADES |   | IMPACTO |       |      |
|---------------|---|---------|-------|------|
| No.           | FACTOR  | ALTO    | MEDIO | BAJO |
| 1             | Las remesas de los migrantes contribuyen a la construcción de viviendas   | X       |       |      |
| 2             | Aportaciones de los socios contribuyen al desarrollo de la Cámara   |         | X     |      |
| 3             | Ferias y eventos en los que la Cámara de la construcción hace publicidad para los constructores                                 | X       |       |      |
| 4             | El mercado financiero es amplio para invertir en acciones   | X       |       |      |
| 5             | Establecer convenios nacionales e internacionales que permitan el fortalecimiento institucional en el ambito de la construccion | X       |       |      |
| 6             | Establecer convenios con instituciones Financieras que faciliten las operaciones de la Cámara y de los socios                   | X       |       |      |

| DEBILIDADES |  | IMPACTO |       |      |
|-------------|--|---------|-------|------|
| No.         | FACTOR   | ALTO    | MEDIO | BAJO |
| 1           | Estructura organizacional piramidal por lo que la comunicación entre los empleados es compleja.              | X       |       |      |
| 2           | Falta de determinación de responsabilidades específicas a cada empleado                                      | X       |       |      |
| 3           | Elaboración de manuales que no se cumplen en su totalidad  |         | X     |      |
| 4           | Inadecuada Gestión Financiera  | X       |       |      |
| 5           | Falta de inversión en acciones que permitan obtener mayores ingresos para la Cámara                          |         | X     |      |
| 6           | Falta de un diseño de Flujo de Caja que permita el manejo adecuado del efectivo                              | X       |       |      |
| 7           | Los socios no se sienten motivados a participar en los diferentes cursos de capacitación                     |         | X     |      |
| 8           | No existe un adecuado sistema para las aportaciones de los socios  |         | X     |      |
| 9           | No existe una filosofía corporativa solidamente estructurada   |         | X     |      |
| 10          | Falta de recursos económicos para la mediación y arbitraje en la solución de conflictos judiciales           | X       |       |      |
| 11          | Inestabilidad de ejecutivos por periodos cortos en su gestión, lo que no facilita que los proyectos culminen |         | X     |      |
| 12          | Contar con activos improductivos   |         | X     |      |

| AMENAZAS |  | IMPACTO |       |      |
|----------|--|---------|-------|------|
| No.      | FACTOR   | ALTO    | MEDIO | BAJO |
| 1        | Alta tasa de desafiliación de los socios   | X       |       |      |
| 2        | Incremento en los precios de los materiales de la construcción                       | X       |       |      |
| 3        | Creación de instituciones que brinden asesoramientos en el ámbito de la construcción | X       |       |      |
| 4        | Las aportaciones de los afiliados constituyen el mayor porcentaje de ingresos        | X       |       |      |
| 5        | No exista auspicios y publicidad en eventos y ferias                                 | X       |       |      |
|          |  |         |       |      |

## ANEXO 4

### MATRIZ DE AREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA "FO"

| 5 ALTO<br>3 MEDIO<br>1 BAJO  | OPORTUNIDADES | Las remesas de los migrantes contribuyen a la construcción de viviendas | Ferias y eventos en los que la Cámara de la construcción hace publicidad para los constructores | El mercado financiero es amplio para invertir en acciones | Establecer convenios nacionales e internacionales que permitan el fortalecimiento institucional en el ámbito de la construcción | Establecer convenios con instituciones Financieras que faciliten las operaciones de la Cámara y de los socios | TOTAL      |
|--|---------------|---|---|---|---|---|------------|
| <b>FORTALEZAS</b>  |               |   |   |   |   |   |            |
| Gran servicio de informacion y capacitacion a socios                   |               | 3   | 5   | 3   | 5   | 5   | 21         |
| Cuenta con personal altamente capacitado para la mediacion y arbitraje |               | 3   | 5   | 3   | 5   | 5   | 21         |
| Cuenta con liquidez para cubrir las deudas a corto plazo               |               | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 25         |
| Disminucion del riesgo financiero al no tener deudas significativas    |               | 3   | 3   | 5   | 5   | 5   | 21         |
| Facilidad en el sistema de facturacion                                 |               | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 15         |
| <b>TOTAL</b>   |               | 17  | 21  | 19  | 23  | 23  | <b>103</b> |

## ANEXO 5

### MATRIZ DE AREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA "FA"

| 5 ALTO<br>3 MEDIO<br>1 BAJO  | AMENAZAS | Alta tasa de desafiliación de los socios | Incremento en los precios de los materiales de la construcción | Creación de instituciones que ofrezcan brindes asesoramientos en el ámbito de la construcción | Las aportaciones de los afiliados constituyen el mayor porcentaje de ingresos | No exista auspicios y publicidad en eventos y ferias | TOTAL     |
|--|----------|--|--|---|---|--|-----------|
| <b>FORTALEZAS</b>  |          |  |  |   |   |  |           |
| Gran servicio de información y capacitación a socios                   |          | 5  | 5  | 5   | 3   | 3  | 21        |
| Cuenta con personal altamente capacitado para la mediación y arbitraje |          | 3  | 5  | 5   | 3   | 3  | 19        |
| Cuenta con liquidez para cubrir las deudas a corto plazo               |          | 1  | 3  | 3   | 5   | 3  | 15        |
| Disminución del riesgo financiero al no tener deudas significativas    |          | 1  | 5  | 3   | 5   | 3  | 17        |
| Facilidad en el sistema de facturación                                 |          | 5  | 1  | 1   | 3   | 1  | 11        |
| <b>TOTAL</b>   |          | 15                                       | 19   | 17  | 19  | 13   | <b>83</b> |



## ANEXO 6

### MATRIZ DE AREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA "DO"

| 5 ALTO<br>3 MEDIO<br>1 BAJO  | 1 | <b>OPORTUNIDADES</b> | Las remesas de los migrantes contribuyen a la construcción de viviendas | Ferias y eventos en los que la Cámara de la construcción hace publicidad para los constructores | El mercado financiero es amplio para invertir en acciones | Establecer convenios nacionales e internacionales que permitan el fortalecimiento institucional en el ámbito de la construcción | Establecer convenios con instituciones Financieras que faciliten las operaciones de la Cámara y de los socios | <b>TOTAL</b> |
|--|---|----------------------|---|---|---|---|---|--------------|
| <b>DEBILIDADES</b>   |   |                      |   |   |   |   |   |              |
| Estructura organizacional piramidal por lo que la comunicación entre los empleados es compleja.    | 1 |                      | 3   | 3   | 5   | 3   |   | 15           |
| Falta de determinación de responsabilidades específicas a cada empleado                            | 1 |                      | 5   | 3   | 5   | 5   |   | 19           |
| Inadecuada Gestión Financiera  | 3 |                      | 5   | 5   | 5   | 5   |   | 23           |
| Falta de un diseño de Flujo de Caja que permita el manejo adecuado del efectivo                    | 1 |                      | 3   | 5   | 5   | 3   |   | 17           |
| Falta de recursos económicos para la mediación y arbitraje en la solución de conflictos judiciales | 1 |                      | 3   | 3   | 5   | 3   |   | 15           |
| <b>TOTAL</b>   |   | 7                    | 19  | 19  | 25  | 19  |   | <b>89</b>    |

## ANEXO 7

### MATRIZ DE AREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA "DA"

| 5 ALTO<br>3 MEDIO<br>1 BAJO  | AMENAZAS | Alta tasa de desafiliación de los socios | Incremento en los precios de los materiales de la construcción | Creación de instituciones que ofrezcan brindan asesoramientos en el ámbito de la construcción | Las aportaciones de los afiliados constituyen el mayor porcentaje de ingresos | No exista auspicios y publicidad en eventos y ferias | TOTAL |
|--|----------|--|--|---|---|--|-------|
| <b>DEBILIDADES</b>   |          |  |  |   |   |  |       |
| Estructura organizacional piramidal por lo que la comunicación entre los empleados es compleja.    |          | 3  | 3  | 5   | 3   | 3  | 17    |
| Falta de determinación de responsabilidades específicas a cada empleado                            |          | 5  | 1  | 5   | 3   | 5  | 19    |
| Inadecuada Gestión Financiera  |          | 5  | 3  | 5   | 5   | 5  | 23    |
| Falta de un diseño de Flujo de Caja que permita el manejo adecuado del efectivo                    |          | 3  | 1  | 5   | 1   | 1  | 11    |
| Falta de recursos económicos para la mediación y arbitraje en la solución de conflictos judiciales |          | 5  | 1  | 5   | 5   | 5  | 21    |
| <b>TOTAL</b>   |          | 21                                       | 9  | 25  | 17  | 19   | 91    |

**ANEXO 8**  
**MATRIZ SINTESIS**

| <b>Ambiente Interno</b><br><b>Ambiente Externo</b>   | <b>OPORTUNIDADES</b>  | <b>AMENAZAS</b>  |
|--|---|--|
|  | Las remesas de los migrantes contribuyen a la construcción de viviendas   | Alta tasa de desafiliación de los socios   |
|  | Ferias y eventos en los que la Cámara de la construcción hace publicidad para los constructores   | Incremento en los precios de los materiales de la construcción   |
|  | El mercado financiero es amplio para invertir en acciones   | Creación de instituciones que brinden asesoramientos en el ámbito de la construcción   |
|  | Establecer convenios nacionales e internacionales que permitan el fortalecimiento institucional en el ámbito de la construcción                   | Las aportaciones de los afiliados constituyen el mayor porcentaje de ingresos  |
|  | Establecer convenios con instituciones Financieras que faciliten las operaciones de la Cámara y de los socios                                     | No exista auspicios y publicidad en eventos y ferias   |
| <b>FORTALEZAS</b>  | <b>FO</b>   | <b>FA</b>  |
| Gran servicio de información y capacitación a socios   | Capacitación para constructores sobre la mediación y arbitraje, sus ventajas, desventajas y el momento en que puede utilizarse.                   | Mejorar la atención y el servicio que se brinda a los socios para una satisfacción completa de sus necesidades                     |
| Cuenta con personal altamente capacitado para la mediación y arbitraje                             | Mantener deudas a corto plazo de tal manera que permitan realizar inversiones para el bienestar de los socios.                                    | Capacitar constantemente al personal de mediación y arbitraje para la solución efectiva de conflictos                              |
| Cuenta con liquidez para cubrir las deudas a corto plazo   | Mantener el nivel bajo de riesgo financiero, de tal manera que permita el manejo correcta de las deudas   | Evitar deudas que incurran en grandes riesgos financieros.   |
| Disminución del riesgo financiero al no tener deudas significativas                                | Realizar alianzas estratégicas que permitan afianzar convenios institucionales.   | Incentivar a los afiliados a mantener la suscripción en la cámara.   |
| Facilidad en el sistema de facturación   |   |  |
| <b>DEBILIDADES</b>   | <b>DO</b>   | <b>DA</b>  |
| Estructura organizacional piramidal por lo que la comunicación entre los empleados es compleja.    | Establecer responsabilidad predeterminadas para cada uno de los empleados de tal manera que la administración de la Cámara mejore                 | Mantener un control de las actividades de cada empleado para disminuir el mal manejo institucional                                 |
| Falta de determinación de responsabilidades específicas a cada empleado                            | Capacitar a cada empleado para que pueda desarrollar efectivamente el cargo al cual está asignado   | Determinar responsabilidades a cada empleado de tal manera que la gestión financiera que convierta en una fortaleza para la Cámara |
| Inadecuada Gestión Financiera  | Diseñar un sistema de flujo de efectivo que permita determinar a ciencia cierta los ingresos y salidas de efectivo durante un determinado periodo | Destinar recursos económicos para el desarrollo y capacitación del personal que conforma el departamento de mediación y arbitraje  |
| Falta de un diseño de Flujo de Caja que permita el manejo adecuado del efectivo                    | Afianzar convenios para el desarrollo institucional de la Cámara  | Fomentar el apoyo institucional de tal manera que los socios aporten para el desarrollo económico de CENAMACO                      |
| Falta de recursos económicos para la mediación y arbitraje en la solución de conflictos judiciales |   |  |