



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

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

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA
C.P.A.**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR
PÚBLICO - AUDITOR**

AUTORAS:

**REINOSO REINOSO ANA KAREN
PAZMIÑO VITERI JESSICA PAOLA**

**TEMA: PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL
SISTEMA ADMINISTRATIVO, FINANCIERO – CONTABLE Y
MODELO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA
EMPRESA STEEL ESTRUCTURAS CÍA. LTDA.**

**DIRECTOR: DRA. QUISPE O. ANA
CODIRECTOR: DRA. LOZADA O. MARTHA**

LATACUNGA, AGOSTO 2014

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
EXTENSIÓN LATACUNGA
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA C.P.A.
CERTIFICADO

Dra. Ana Quispe - Directora
Dra. Martha Lozada – Codirectora

CERTIFICAN

Que el Trabajo **“Propuesta de Reestructuración del Sistema Administrativo, Financiero – Contable y Modelo de un Sistema de Control Interno en la Empresa Steel Estructuras Cía. Ltda.”** Realizado por Ana Karen Reinoso Reinoso y Jessica Paola Pazmiño Viteri, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas de la Universidad de la Fuerzas Armadas-ESPE.

Debido a que es una investigación profunda y expone temas bien fundamentados, que incentivara la investigación en temas a fines, SI recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contienen los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf).

Autoriza a Jessica Paola Pazmiño Viteri y Ana Karen Reinoso Reinoso que lo entregue al Ing. Xavier Fabara, en su calidad de Director de la Carrera.

Latacunga, Agosto del 2014

Dra. Ana Quispe
DIRECTORA

Dra. Martha Lozada
CODIRECTORA

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
EXTENSIÓN LATACUNGA
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA C.P.A.

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Ana Karen Reinoso Reinoso

Jessica Paola Pazmiño Viteri

DECLARAMOS QUE:

El proyecto de grado **“Propuesta de Reestructuración del Sistema Administrativo, Financiero – Contable y Modelo de un Sistema de Control Interno en la Empresa Steel Estructuras Cía. Ltda.”**. Ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme a las fuentes que se incorporan a la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de nuestra autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Latacunga, Agosto del 2014

Ana Karen Reinoso Reinoso

C.I.: 050295824-2

Jessica Paola Pazmiño Viteri

C.I.: 050349108-6

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
EXTENSIÓN LATACUNGA
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA C.P.A.

AUTORIZACIÓN

Nosotras, Ana Karen Reinoso Reinoso y Jessica Paola Pazmiño Viteri.

Autorizamos a la UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE, la publicación en la Biblioteca Virtual de la Institución del Trabajo **“Propuesta de Reestructuración del Sistema Administrativo, Financiero – Contable y Modelo de un Sistema de Control Interno en la Empresa Steel Estructuras Cía. Ltda.”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de exclusiva responsabilidad y autoría.

Latacunga, Agosto 2014

Ana Karen Reinoso Reinoso

C.I.: 050295824-2

Jessica Paola Pazmiño Viteri

C.I.: 050349108-6

DEDICATORIA

Con mucho amor y cariño quiero dedicar este trabajo a mi Mami, quien es la persona más importante de mi vida, la mejor mamá del mundo y el mejor regalo que Dios me pudo dar, todo el esfuerzo y dedicación es gracias a ti mamita, porque me enseñaste a ser feliz y me has hecho feliz cada día, gracias a ti soy lo que soy y llegaré a donde quiero llegar, siempre quise ser como tú, toda una guerrera, y hoy puedo decir que lo logré.

Hermanita querida y mi pequeña sobrina, todos mis logros son también gracias a ustedes, como no dedicarles mi esfuerzo, cuando fue por quienes logre todo, hermanita mía tu siempre has estado junto a mí a pesar de las peleas y malos momentos, gracias por enseñarme a vivir cada momento con felicidad y enseñarme también a ser fuerte en los momentos difíciles.

También quiero dedicar este trabajo a la persona que ha estado conmigo en todo momento Cristian, gracias por ser más que un amigo, por ser paciente, acompañarme, apoyarme y ayudarme a salir adelante con amor, ternura y comprensión, porque el amor es el motor del mundo y tú eres parte del motor de mi vida.

Anita

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida, por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más.

A mis padres Marcelo y Marina, Anita y Raúl, porque creyeron en mí y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre, estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final. Va por ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí, mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles.

A mis tíos Franklin y Verónica quienes con sus consejos me dieron la fuerza para seguir adelante.

A mis hermanos Carlos y Mishell quienes con su apoyo me impulsaron a cumplir mi meta propuesta.

A mi esposo, que durante estos años de carrera ha sabido apoyarme para continuar y nunca renunciar, gracias por tu amor incondicional y por ser la persona que me entrega su amor a pesar de los errores cometidos.

A mi hijo Mateo, razón de superación por ser lo más grande y valioso que Dios me ha dado quien es mi fuente de inspiración y la razón que me impulsa a salir adelante
Te Amo hijo.

Gracias a todas las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de este proyecto, los quiero mucho.

Pao

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por bendecirme en cada una de las decisiones que he tomado y permitirme ser feliz. A mis padres por ser siempre un apoyo incondicional en mi vida, a mi papi por estar siempre a mi lado y guiarme por el camino correcto con amor y dulzura, y a mi mami por brindarme la confianza y convertirse en mi mejor amiga, una amiga que me enseñó a luchar por mis sueños y a ser cada día una mejor persona.

A mi hermana Danny porque con sus palabras me motivo a seguir adelante, con sus consejos a levantarme después de una caída y con su cariño a cumplir mis metas y a mi pequeña Dulce María quien con sus locuras e inocencia lograron sacarme una sonrisa en los momentos más difíciles.

De igual forma agradezco mucho a la Ing. Anita Quispe y Martha Lozada por ser una guía y apoyo incondicional para lograr alcanzar una meta importante, muchas gracias porque a pesar de los contratiempos nos ayudaron y apoyaron en todo este camino.

No quiero olvidarme de mis abuelitos, tíos y primos quienes siempre estuvieron pendientes de mí a lo largo de mi vida.

También es muy importante agradecer a mis amigos y amigas, quienes son la familia que uno escoge y no me equivoco al decirlo, gracias por estar siempre conmigo en las buenas y en las malas y por creer en mí. A ti Pao por ser mi amiga de toda la vida con quien compartí muchas cosas y sobre todo por darme ánimo para juntas culminar una vez más otra etapa de nuestras vidas.

A todos ustedes muchas gracias por formar parte de mi vida y por enseñarme que en la vida no se trata de ser un ganador o un perdedor, sino se trata de ser uno mismo y dar lo mejor.

Con cariño
Anita

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecerte a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

Gracias a mis padres por brindarme la confianza que me ayudó a salir adelante y cumplir mis metas propuestas.

Gracias a mis hermanos, tíos, y primos quienes siempre estuvieron pendientes de mí a lo largo de mi vida.

A mi directora Dra. Ana Quispe y codirectora Dra. Martha Lozada por el esfuerzo y dedicación, quienes con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación han logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

Agradezco a todas las personas que de una u otra forma estuvieron conmigo, porque cada una aportó con un granito de arena; y es por ello que a todos y cada uno de ustedes les dedico todo el esfuerzo, sacrificio y tiempo que entregué a este proyecto.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo, compañía y amor en los momentos más difíciles de mi vida.

A ti Anita que supiste ser mi amiga en los buenos y malos momentos, y que me ayudaste a salir adelante cuando todo parecía derrumbarse, gracias amiga por tu amistad y tú apoyo para culminar juntas nuestro objetivo.

Para ellos: Muchas gracias y que Dios los bendiga

Con cariño

Pao

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
CERTIFICADO	ii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	iii
AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
AGRADECIMIENTO	viii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xix
RESUMEN.....	xxi
ABSTRACT.....	xxii
CAPÍTULO I.....	1
1. GENERALIDADES	1
1.1. MARCO REFERENCIAL.....	1
1.1.1. Antecedentes	1
1.1.2. Planteamiento del Problema	3
1.1.3. Justificación	4
1.1.4. Objetivos	6
1.1.5. Hipótesis	7
1.1.6. Variables	7
1.2. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA.....	8
1.2.1. Constitución de la Empresa	8
1.2.2. Actividad Económica.....	9
1.2.3. Direccionamiento Estratégico.....	10
1.2.4. Prospectiva Estratégica	11
1.2.5. Productos.....	13
1.2.6. Obras Realizadas.....	16
1.2.7. Marco Legal General	18

CAPÍTULO II	21
2. MARCO TEÓRICO.....	21
2.1 SISTEMA ADMINISTRATIVO.....	21
2.1.1. Definición de Sistema Administrativo.....	22
2.1.2. Características de Sistema Administrativo	23
2.1.3. Elementos.....	25
2.1.4. Tipos de Sistemas Administrativos.....	26
2.2 PROCESO ADMINISTRATIVO	28
2.2.1. Planificación	29
2.2.2. Organización	31
2.2.3. Ejecución.....	32
2.2.4. Control	33
2.3. SISTEMA FINANCIERO – CONTABLE.....	35
2.3.1. Definición	35
2.3.2. Características	36
2.3.3. Filosofía Corporativa	36
2.3.4. Estructura Organizacional.....	40
2.3.5. Políticas Contables.....	44
2.4. CONTROL INTERNO	45
2.4.1. Definición	45
2.4.2. Objetivos del Control Interno	47
2.4.3. Características del Control Interno	47
2.4.4. Control Interno Administrativo.....	49
2.4.5. Control Interno Contable	50
2.4.6. Limitaciones del Control Interno	51
2.4.7. Principios del Control Interno.....	52
2.4.8. Evaluación del Control Interno.....	54
CAPÍTULO III.....	73
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA “STEEL ESTRUCTURAS”	
CÍA. LTDA.....	73
3.1. ANÁLISIS EXTERNO.....	73
3.1.1. Macro ambiente	73

3.1.2	Microambiente	86
3.2.	ANÁLISIS INTERNO.....	93
3.2.1.	Infraestructura	93
3.2.2.	Áreas de Actividad.....	97
3.2.3.	Evaluación Contable – Financiera Actual.....	103
3.3.	ENFOQUE MATRICIAL.....	123
3.3.1.	Matriz de impacto externa	124
3.3.2.	Matriz de impacto interna	126
3.3.3.	Matrices de Aprovechabilidad y Vulnerabilidad	127
3.3.4.	Hoja e Trabajo FODA.....	130
3.3.5.	Matriz FODA	131
3.3.6.	Interpretación	134
	CAPÍTULO IV	138
	PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA	
	ADMINISTRATIVO	138
4.1.	Planeación	138
4.1.1.	Planes	139
4.2.	ORGANIZACIÓN.....	150
4.2.1.	Estructura Organizacional Propuesta.....	150
4.2.2.	Procesos Administrativos Propuestos	154
4.2.2.1.	Procedimientos.....	165
4.2.3.	ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS.....	172
4.3	DIRECCIÓN.....	210
4.3.1	Alcance de la Dirección	210
4.3.2	Autoridad y Poder	210
4.4	CONTROL.....	211
	CAPÍTULO V	212
	PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA	
	FINANCIERO CONTABLE	212
5.1	REESTRUCTURACIÓN DE LA UNIDAD FINANCIERA.....	212
5.1.1	Elaboración de una Filosofía corporativa de la Unidad Financiera.	212
5.2	PLAN DE CUENTAS.	214

5.2.1.	Estructura, clasificación y codificación:	214
5.2.2.	Plan de cuentas.....	215
5.2.3.	Procesos Contables Propuestos.....	219
5.2.4.	Objetivos de los procesos contables	219
5.2.5.	Alcance	219
5.2.6.	Normativa	219
5.2.7.	Elementos que conforman el ciclo contable	221
5.3.	POLÍTICAS CONTABLES	239
5.3.1.	Políticas de Inventarios	239
5.3.2.	Fondo de caja chica.....	239
5.3.3.	Políticas de Caja General	240
5.3.4.	Políticas de Bancos	241
5.3.5.	Políticas de compras	242
5.3.6.	Políticas Proveedores	242
5.3.7.	Políticas de Remuneraciones	243
5.3.8.	Políticas de presupuesto	243
5.3.9.	Políticas de crédito y cobranza	244
	CAPÍTULO VI	245
	PROPUESTA DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA STEEL	
	ESTRUCTURAS CÍA LTDA.	245
6.1	PROPUESTA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO	246
6.1.1.	Establecimiento de Procedimientos para la Ejecución de Actividades	260
6.2.	PROPUESTA DE CONTROL INTERNO CONTABLE	283
6.3.	INSTRUCTIVOS DE COMPROBANTES Y DOCUMENTOS	
	DE SOPORTE	305
6.3.1.	Rol de pagos.....	306
6.3.2.	El cheque.....	306
6.3.3.	Factura.....	307
6.3.4.	Liquidación de compras	309
6.3.5.	Comprobante de retención	310
6.3.6.	Comprobante de ingreso	311

6.3.7. Comprobante de egreso.....	311
6.4. ESTABLECIMIENTO DE CONTROLES CLAVE	312
6.5. RELACIÓN DE RIESGO.....	314
6.5.1. MATRIZ DE RIESGOS	315
CAPÍTULO VII	317
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	317
7.1 CONCLUSIONES	317
7.2 RECOMENDACIONES.....	319
BIBLIOGRAFÍA	320
NETGRAFÍA	322
ANEXOS	323

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 2. 1	Simbología.....	43
Tabla N° 2. 2	Definiciones	69
Tabla N° 3. 1	Provincias Líderes en el Sector Metalmecánico	74
Tabla N° 3. 2	Variación de la Inflación en los años 2011, 2012 Y 2013.....	75
Tabla N° 3. 3	Cartera de Clientes - Período 2011	87
Tabla N° 3. 4	Cartera de clientes - Período 2012.....	88
Tabla N° 3. 5	Cartera de clientes - Período 2013.....	89
Tabla N° 3. 6	Listado de proveedores de Steel Estructuras Cía. Ltda. Año 2012	90
Tabla N° 3. 7	Principales Competidores año 2013	92
Tabla N° 3. 8	Cuadro de Depreciación de la Maquinaria	95
Tabla N° 3. 9	Indicadores de Eficiencia y Eficacia del Área Administrativa	100
Tabla N° 3. 10	Indicadores de Eficiencia y Eficacia del área de Producción	101
Tabla N° 3. 11	Balance General Periodo 2011	104
Tabla N° 3. 12	Estado de Resultados Periodo 2011.....	105
Tabla N° 3. 13	Balance General Periodo 2012	106
Tabla N° 3. 14	Estado de Resultado Periodo 2012	107
Tabla N° 3. 15	Análisis Horizontal	109
Tabla N° 3. 16	Estado de Resultados	111
Tabla N° 3. 17	Razón Corriente	112
Tabla N° 3. 18	Razón de Capital de Trabajo.....	113
Tabla N° 3. 19	Rotación de Cuentas por Cobrar	114
Tabla N° 3. 20	Rotación de Activos Totales	116
Tabla N° 3. 21	Razón del Nivel de Endeudamiento	117
Tabla N° 3. 22	Apalancamiento Total.....	118
Tabla N° 3. 23	Margen Neto de Utilidad	119
Tabla N° 3. 24	Margen Bruto de Utilidad/ Ventas.....	119
Tabla N° 3. 25	Rentabilidad Sobre Capital	120

Tabla N° 3. 26	Matriz de Impacto Externa	125
Tabla N° 3. 27	Matriz de Impacto Interna.....	126
Tabla N° 3. 28	Matriz de Aprovechabilidad	128
Tabla N° 3. 29	Matriz de Vulnerabilidad	129
Tabla N° 3. 30	Hoja de Trabajo	130
Tabla N° 3. 31	Matriz Foda.....	132
Tabla N° 4. 1	Componentes para la misión y visión de Steel Estructuras Cía. Ltda.	140
Tabla N° 4. 2	Plan 1 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	143
Tabla N° 4. 3	Plan 2 Perspectiva de Procesos Internos.....	145
Tabla N° 4. 4	Plan 3 Perspectiva de Clientes.....	147
Tabla N° 4. 5	Plan4 Perspectiva Financiera.....	149
Tabla N° 4. 6	Servicio al Cliente.....	157
Tabla N° 4. 7	Adquisición de Materiales e Insumos.....	158
Tabla N° 4. 8	Recepción de Materiales.....	159
Tabla N° 4. 9	Selección de personal	160
Tabla N° 4. 10	Vinculación al Cargo	162
Tabla N° 4. 11	Evaluación del Personal.....	163
Tabla N° 4. 12	Capacitación del Personal.....	164
Tabla N° 4. 13	Planes Operativos	171
Tabla N° 4. 14	Funciones Gerente General.....	185
Tabla N° 4. 15	Funciones Gerente de Planta	185
Tabla N° 4. 16	Funciones Jefe de Producción	186
Tabla N° 4. 17	Funciones del Jefe de Acabados	186
Tabla N° 4. 18	Funciones del Jefe Financiero – Contable.....	187
Tabla N° 4. 19	Asistente de Gerencia	187
Tabla N° 4. 20	Gestor Ambiental.....	188
Tabla N° 4. 21	Jefe de Bodega.....	188
Tabla N° 4. 22	Jefe de Logística	189
Tabla N° 4. 23	Jefe de Recursos Humanos	189
Tabla N° 4. 24	Jefe de Gestión de Calidad	190
Tabla N° 4. 25	Responsabilidades del Gerente General	190

Tabla N° 4. 26	Responsabilidades del Gerente de Planta	191
Tabla N° 4. 27	Responsabilidades del Jefe de Planta	191
Tabla N° 4. 28	Responsabilidades del Jefe de acabados	192
Tabla N° 4. 29	Responsabilidades del Asistente de Gerencia.....	193
Tabla N° 4. 30	Responsabilidades del Gestor Ambiental	193
Tabla N° 4. 31	Responsabilidades del Jefe de Bodega	193
Tabla N° 4. 32	Responsabilidades del Jefe de Logística.....	194
Tabla N° 4. 33	Jefe de Talento Humano	194
Tabla N° 4. 34	Jefe Financiero – Contable	194
Tabla N° 4. 35	Jefe de Gestión de Calidad	195
Tabla N° 4. 36	Características del puesto del Gerente General	195
Tabla N° 4. 37	Características del puesto de Gerente de Planta	196
Tabla N° 4. 38	Características del puesto del Jefe de Producción	196
Tabla N° 4. 39	Características del puesto del Jefe de acabados.....	197
Tabla N° 4. 40	Características del puesto del Asistente de Gerencia.....	198
Tabla N° 4. 41	Características del puesto del Gestor Ambiental	198
Tabla N° 4. 42	Características del puesto del Jefe de Bodega.	199
Tabla N° 4. 43	Características del puesto de Jefe Logística	200
Tabla N° 4. 44	Características del puesto del Jefe de Talento Humano	200
Tabla N° 4. 45	Características del puesto del Jefe de Gestión de Calidad.....	201
Tabla N° 4. 46	Políticas del puesto del Gerente General	201
Tabla N° 4. 47	Políticas del puesto del Gerente de Planta.....	202
Tabla N° 4. 48	Políticas del puesto del Jefe de Producción.....	202
Tabla N° 4. 49	Políticas del puesto del Jefe de acabados	202
Tabla N° 4. 50	Políticas del puesto del Asistente de Gerencia	202
Tabla N° 4. 51	Políticas del puesto del Gestor Ambiental.....	202
Tabla N° 4. 52	Políticas del puesto del Jefe de Bodega.....	203
Tabla N° 4. 53	Políticas del puesto del Jefe de Logística	203
Tabla N° 4. 54	Políticas del puesto del Jefe de Talento Humano	203
Tabla N° 4. 55	Políticas del puesto del Jefe de Gestión de Calidad	203
Tabla N° 4. 56	Perfil profesional del puesto del Gerente General.....	204
Tabla N° 4. 57	Perfil profesional del puesto del Gerente de Planta.....	204

Tabla N° 4. 58	Perfil profesional del puesto del Jefe de Producción.....	204
Tabla N° 4. 59	Perfil profesional del puesto del Jefe de acabados	205
Tabla N° 4. 60	Perfil profesional del puesto del Asistente de Gerencia	205
Tabla N° 4. 61	Perfil profesional del puesto del Gestor Ambiental.....	205
Tabla N° 4. 62	Perfil profesional del puesto del Jefe de Bodega.....	206
Tabla N° 4. 63	Perfil profesional del puesto del Jefe de Logística	206
Tabla N° 4. 64	Perfil profesional del puesto del Jefe de Talento Humano	206
Tabla N° 4. 65	Perfil profesional del puesto del Jefe de Gestión de Calidad.....	207
Tabla N° 4. 66	Autoridad del Gerente General	207
Tabla N° 4. 67	Autoridad del Gerente de Planta.....	207
Tabla N° 4. 68	Autoridad del Jefe de Producción.....	208
Tabla N° 4. 69	Autoridad del Jefe de acabados	208
Tabla N° 4. 70	Autoridad del Asistente de Gerencia	208
Tabla N° 4. 71	Autoridad del Gestor Ambiental.....	208
Tabla N° 4. 72	Autoridad del Jefe de Bodega.....	209
Tabla N° 4. 73	Autoridad del Jefe de Logística	209
Tabla N° 4. 74	Autoridad del Jefe de Talento Humano	209
Tabla N° 4. 75	Autoridad del Jefe de Gestión de Calidad	210
Tabla N° 5. 1	Grupos de Cuentas	214
Tabla N° 5. 2	Plan de Cuentas.....	215
Tabla N° 5. 3	Formato del libro diario	221
Tabla N° 5. 4	Formato de Mayor	222
Tabla N° 5. 5	Formato balance de comprobación ajustado.....	222
Tabla N° 5. 6	Estado de Situación Financiera.....	223
Tabla N° 5. 7	Estado de Resultados Integral.....	226
Tabla N° 5. 8	Estado de Cambios en el Patrimonio	229
Tabla N° 5. 9	Estado de Flujo de Efectivo	231
Tabla N° 5. 10	Inventarios	234
Tabla N° 5. 11	Conciliación Bancaria.....	235
Tabla N° 5. 12	Facturación	236
Tabla N° 5. 13	Reposición Caja Chica.....	238

Tabla N° 6. 1	Servicio al Cliente.....	262
Tabla N° 6. 2	Adquisición de Material e Insumos	266
Tabla N° 6. 3	Recepción de Materiales	269
Tabla N° 6. 4	Selección de Personal	272
Tabla N° 6. 5	Vinculación al Cargo	275
Tabla N° 6. 6	Evaluación del Personal.....	278
Tabla N° 6. 7	Capacitación del Personal.....	281
Tabla N° 6. 8	Factores externos e internos.....	286
Tabla N° 6. 9	Clasificación de Riesgos.....	286
Tabla N° 6. 10	Inventarios	292
Tabla N° 6. 11	Conciliación Bancaria.....	296
Tabla N° 6. 12	Facturación	299
Tabla N° 6. 13	Reposición Caja Chica.....	303
Tabla N° 6. 14	Formato rol de pagos	306
Tabla N° 6. 15	Matriz de Riesgos	315

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. 1	Organigrama Actual.....	12
Figura N° 1. 2	Edificaciones Metálicas	13
Figura N° 1. 3	Galpones Industriales.....	13
Figura N° 1. 4	Puertas Metálicas	14
Figura N° 1. 5	Viseras para estaciones de combustible.....	14
Figura N° 1. 6	Construcciones Mixtas.....	14
Figura N° 1. 7	Puentes Peatonales y vehiculares.....	15
Figura N° 1. 8	Construcciones Residenciales.....	15
Figura N° 1. 9	Galpones para bodegas	15
Figura N° 1. 10	Escaleras Metálicas.....	16
Figura N° 1. 11	Fabricación y montaje puente peatonal de Oyacoto-Calderón (Quito).....	16
Figura N° 1. 12	Fabricación y montaje paso elevado vehicular del Intercambiador Latacunga	17
Figura N° 1. 13	Fabricación y montaje paso elevado del ferrocarril (Salcedo).....	17
Figura N° 1. 14	Ampliación a 6 carriles Jambelí – Latacunga.....	17
Figura N° 2. 1	Sistema Abierto	28
Figura N° 2. 2	Componentes del Control Interno.....	55
Figura N° 3. 1	Inflación Anual 2011, 2012, 2013	76
Figura N° 3. 2	Tasa Activa Referencial (expresado en porcentaje)	78
Figura N° 3. 3	Tasa Pasiva Referencial (expresado en porcentaje).....	79
Figura N° 3. 4	Porcentajes de Empresas con Certificación Ambiental 2012	82
Figura N° 3. 5	Cartera de Clientes - Período 2011	88
Figura N° 3. 6	Cartera de clientes - Período 2012.....	88
Figura N° 3. 7	Cartera de clientes - Período 2013.....	89
Figura N° 3. 8	Proveedores.....	91
Figura N° 3. 9	Oficina	94
Figura N° 3. 10	Planta Operativa.....	94

Figura N° 3. 11	Interior - Planta Operativa	94
Figura N° 3. 12	Exterior - Planta Operativa	95
Figura N° 4. 1	Organigrama Estructural Propuesto.....	151
Figura N° 4. 2	Organigrama Funcional	152
Figura N° 4. 3	Cadena de Valor de STEEL ESTRUCTURAS CÍA LTDA.....	167
Figura N° 5. 1	La contabilidad como un sistema	220
Figura N° 5. 2	Sistema contable	220
Figura N° 6. 1	Control Interno Administrativo	254
Figura N° 6. 2	Servicio al Cliente.....	263
Figura N° 6. 3	Adquisición de Materiales e Insumos.....	267
Figura N° 6. 4	Recepción de Materiales	270
Figura N° 6. 5	Selección del Personal	273
Figura N° 6. 6	Vinculación al Cargo	276
Figura N° 6. 7	Evaluación del Personal.....	279
Figura N° 6. 8	Capacitación del Personal.....	282
Figura N° 6. 9	Control Interno Financiero – Contable	284
Figura N° 6. 10	Inventarios	293
Figura N° 6. 11	Conciliación Bancaria.....	297
Figura N° 6. 12	Facturación	300
Figura N° 6. 13	Reposición de Caja Chica.....	304
Figura N° 6. 14	Cheque	307
Figura N° 6. 15	Factura	308
Figura N° 6. 16	Liquidación de Compras.....	309
Figura N° 6. 17	Comprobante de Retención.....	310
Figura N° 6. 18	Comprobante de Ingreso.....	311
Figura N° 6. 19	Comprobante de Egreso.....	312

RESUMEN

El presente trabajo aplicado a la Empresa Steel Estructuras Cía. Ltda., se encamina en la propuesta de reestructuración del sistema administrativo y financiero – contable y un modelo de control interno, que le servirá a la empresa para establecer procesos, procedimientos y normas que le permiten mantener un correcto control dentro de la misma, logrando eficiencia, eficacia y efectividad en cada una de sus operaciones. En el capítulo I se describe a la empresa en forma general identificando su misión, visión, prospectiva estratégica y los productos que oferta a sus clientes. En el capítulo II se realiza la contextualización del marco teórico, de los diferentes términos tales como, proceso administrativo, proceso financiero y control interno, que sirvan como base para el análisis posterior. En el Capítulo III se analizan los aspectos internos y externos lo que permite realizar un análisis F.O.D.A., para conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que existen en el mercado y que afectan directamente al funcionamiento del negocio. En el Capítulo IV se realiza la propuesta de reestructuración del Sistema Administrativo, que le ayuda a la empresa a ordenar su información, al establecer procesos formales para cada una de las actividades que se desarrollan en ésta área. En el Capítulo V muestra la propuesta de reestructuración del Sistema Financiero – Contable, que permite llevar un mejor control de los procesos financieros que se desarrollan, iniciando por un Plan de Cuentas propuesto de acuerdo a las necesidades de la empresa. En el Capítulo VI se desarrolla un modelo de Control Interno tanto para el área Administrativa como Financiera-Contable, implementando un Código de Ética, normativas, controles clave, flujogramas de cada uno de los procesos, lo cual permitirá establecer patrones de control , lo que ayuda a mejorar la productividad de la empresa. En el Capítulo VII se presentan las conclusiones y recomendaciones de los resultados obtenidos al finalizar el estudio efectuado.

ABSTRACT

This work applied to Steel Estructuras Cía. Ltda., is headed in the proposed restructuring of the administrative and financial system - accounting and internal control model, which will serve the company to establish processes, procedures and standards that allow you to maintain proper control within the same, making efficiency, effectiveness and efficiency in each of its operations. Chapter I describes the company in general identifying its mission, vision, strategic foresight and the products offered to its customers. In Chapter II the contextualization of the theoretical framework of the various terms such as, administrative process, financial process and internal control, and as a basis for further analysis is performed. In Chapter III the internal and external aspects allowing conduct a F.O.D.A. analysis to know the real situation in which the company is located, as well as risks and opportunities in the market and directly affecting the operation of the business are analyzed. In Chapter IV the proposed restructuring of the administrative system, which helps the company to arrange information, to establish formal for each of the activities taking place in this area processes is performed. Chapter V shows the proposed restructuring of the financial system - Accounting, which allows you to keep better control of financial processes developed, starting with a proposed according to the needs of the company chart of accounts. In Chapter VI a model of internal control is developed for both the Financial Management and Accounting area as implementing a code of ethics, standards, key controls, flow charts of each of the processes, which will establish patterns of control, which helps improve business productivity. The conclusions and recommendations of the results obtained at the end of the study performed are presented in Chapter VII.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1. MARCO REFERENCIAL

1.1.1. Antecedentes

En el mundo actual en el que se vive es imposible imaginar el manejo de una economía sin el uso y aplicación de los criterios derivados de la contabilidad, ya que la misma sirve de instrumento de control y dirección de la actividad financiera, permitiendo un mejor desarrollo de las organizaciones o economías utilizando los efectos positivos que brinda las leyes económicas.

Es por ello que en cualquier organización ya sea de servicio, comercial o manufacturera se llevan a cabo diariamente operaciones financieras, las mismas que son registradas en términos monetarios y cuantitativos en los libros contables, con el fin de proporcionar información veraz y clara, que al final de cada ciclo económico permita saber tanto la utilidad o pérdida del negocio así como también facilite la toma de decisiones. Durante el siglo XV ocurrieron acontecimientos que impactaron de manera drástica a la técnica contable, por lo cual se considera que durante esta época se plantaron las bases de lo que se conoce hoy como Contabilidad.

El sistema administrativo constituye un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución, y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos de una manera más eficiente y eficaz.

A través de la Planificación se pueden elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre

diversos cursos de acción futuros, la Organización determina qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones, en la Dirección se puede influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración; y el control que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.

Para tener un manejo adecuado de una empresa es necesario utilizar un sistema contable que es el conjunto de principios y reglas que facilitan el conocimiento y la representación adecuada de la empresa y de los hechos económicos que afectan a la misma. Un sistema de información contable sigue un modelo básico y un sistema de información bien diseñado, ofreciendo así control, compatibilidad, flexibilidad y una relación aceptable de costo / beneficio.

El sistema contable de cualquier empresa independientemente del software contable que utilicé, se deben ejecutar tres pasos básicos relacionados con las actividades financieras; los datos se deben registrar, clasificar y resumir, sin embargo el proceso contable involucra la comunicación a quienes estén interesados y la interpretación de la información contable para ayudar en la toma de decisiones comerciales; es necesario además que cada empresa cuente con un sistema de control interno o de gestión que permita obtener mayor efectividad en la empresa estableciendo la relación entre la salida de los productos o servicios y la entrada de los recursos necesarios para su producción, el control interno debe ser efectuado por la junta directiva de la entidad, la gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable relacionada con el logro de objetivos permitiendo así la eficacia y eficiencia en la operaciones, la fiabilidad de la información financiera y operativa, salvaguardar los recursos de la entidad, cumplir las leyes y normas aplicables y prevenir errores e irregularidades.

1.1.2. Planteamiento del Problema

Steel Estructuras Cía. Ltda., al ser una empresa pionera en el diseño, fabricación y montaje de estructuras de acero, tiene falencias administrativas, financieras – contables y de control interno debido al crecimiento acelerado de la organización.

En el área administrativa surgen problemas como:

- Falta de una estructura organizacional definida, líneas de autoridad y falta de control.
- Los procesos que se llevan a cabo no se encuentran debidamente documentados ocasionando problemas de dependencia con los empleados y dificultades para ejercer los controles que una compañía de este tipo necesita para tener éxito en un mercado competitivo.
- Inexistencia de políticas, normas, y reglamentos que generan la toma equivocada de decisiones y atribuciones por parte del personal de la empresa, porque no definen la conducta laboral adecuada ni la correcta segregación de las funciones de cada empleado, lo que origina en ocasiones gastos injustificados.
- Al tener proyectos en varios lugares del país y tener como contratante principal a PANAVIAL, es necesario contar con personal calificado que ayude a que la empresa obtenga los beneficios esperados con la contribución del personal, para una mayor productividad.
- Igualmente tienen errores financieros y contables debido a los problemas existentes dentro de la organización: al iniciar con sus operaciones la contabilidad era manejada por la empresa IMGROUP, que presentaba deficiencias contables y demoras en los procesos que se manejan dentro de la misma. Sin embargo desde el mes de Abril del 2012 se decidió llevar la Contabilidad por cuenta propia, generando mayores problemas al no contar con un departamento financiero - contable por lo que surgen complicaciones como:
- Demora al entregar facturas a la contadora, ya que el envío de las mismas se retrasa o muchas veces las facturas por montos elevados se pierden,

ocasionando retrasos en el registro contable de la empresa, lo cual provoca tardanzas al momento de realizar procesos contables.

- Falta de información financiera oportuna y veraz, lo cual no permite diseñar planes de inversión, por lo tanto se mantiene capital improductivo, al no buscar fuentes de inversión para la empresa, lo que impide gestionar el riesgo de la misma, para garantizar su supervivencia. Para ello, se vigila los tipos de interés, los precios, y la renta variable para evitar situaciones de peligro y tensión financiera.
- En los proyectos realizados es importante el reconocimiento inmediato de los gastos que se generen, para lo cual se necesita la justificación con documentos de respaldo, logrando obtener una contabilidad con información transparente.
- Inexistencia de un presupuesto establecido que sirva como herramienta de gestión a la administración para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En la empresa Steel Estructuras Cía. Ltda., no existen lineamientos de control interno que garanticen que cada uno de los procesos, metas y actividades se cumplan de acuerdo a lo preestablecido, en determinados tiempos, con determinados presupuestos y minimizando todo riesgo implicado en la consecución de sus objetivos.

1.1.3. Justificación

La reestructuración del sistema administrativo, financiero – contable y el diseño de un sistema de control interno en la empresa “Steel Estructuras” Cía. Ltda., logra eficiencia, eficacia y efectividad en las operaciones administrativas, financieras y contables.

En toda empresa es importante contar con una estructura organizacional definida porque permite la organización de cargos y responsabilidades que debe cumplir el personal de la empresa, puesto que se constituye en un sistema de roles que desarrollan los miembros de la misma para trabajar en equipo, de forma óptima y alcanzar las metas propuestas. De igual manera la documentación de los procesos

permiten definir las tareas de cada sector de la empresa, y los procedimientos detallados que deben llevarse a cabo para cada labor específica, esto permite delimitar responsabilidades, unificar criterios de trabajo, estandarizar las tareas y las capacitaciones a nuevos integrantes, registrar modificaciones y/o actualizaciones.

El establecimiento de políticas, normas, manuales y reglamentos permiten el correcto funcionamiento de la empresa ya que en esto se basa la gestión de la organización, debido a que se convierte en la norma reguladora de las relaciones internas de la empresa con el trabajador, así mismo se encarga de observar aquellos aspectos no contemplados de forma expresa por la ley, o que simplemente han quedado al libre albedrío de las partes. Contar con personal calificado es necesario para poder tener la posibilidad de convertirse en un negocio más productivo, por lo que se hace necesaria una estrategia y una buena estructura para poder captarlos.

El área financiera – contable de la empresa es importante ya que logra el control de los fondos y la búsqueda de una eficacia máxima en su utilización, para lograr buenos resultados y encontrar oportunidades a través del desarrollo de políticas y tareas para la optimización de los recursos. Es importante también un registro contable adecuado que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de la organización en conjunto, basados en datos de registro y documentos contables lo que ayuda a obtener información veraz.

Esta información permite realizar planes de inversión inteligentes los cuales requieren de un proyecto bien estructurado y evaluado, que indique la correcta asignación de recursos, y la rentabilidad del mismo. También la empresa debe contar con un presupuesto, ya que es una herramienta fundamental para determinar una adecuada administración de los recursos y una apropiada gestión entre el personal de la empresa, esto a su vez ayuda a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización, y logra mejorar las actividades empresariales y a cumplir las metas y objetivos propuestos por la empresa.

El control interno es una parte importante que debe quedar clara en la empresa y que todos deben tener presente para una adecuada operación con el menor riesgo,

pues constituye un plan de técnicas y procedimientos en donde se preverán todas las medidas administrativas y contables de la empresa para el logro de los objetivos, con el fin de salvaguardar los recursos con que cuenta, verificar la exactitud y veracidad de la información para promover la eficiencia en las operaciones y propiciar la aplicación de las políticas para el logro de metas y objetivos programados.

El establecimiento del control interno, contribuye a la seguridad del sistema administrativo y financiero - contable, fijando y evaluando los procedimientos que ayudan a que la empresa cumpla su objetivo. De igual manera detecta las irregularidades y errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que se pudiera emitir información veraz y confiable de las transacciones y manejos empresariales, frente a los fraudes.

1.1.4. Objetivos

a) Objetivo General

Realizar la propuesta de reestructuración del sistema administrativo, financiero – contable y diseñar un modelo de sistema de control interno en la Empresa Steel Estructuras Cía. Ltda., que permita optimizar el desempeño de sus operaciones administrativas y financieras- contables, logrando así un adecuado control interno.

b) Objetivos Específicos

1. Describir de manera general la empresa Steel Estructuras Cía. Ltda.
2. Estructurar un marco teórico, con sustento técnico y terminología que permita comprender el sistema administrativo, financiero-contable y el control interno así como su estructura y su incidencia en la empresa.
3. Realizar un análisis de la situación actual de la empresa que permita identificar y evaluar los procesos administrativos, financieros-contables, y se logre conocer si existen controles internos para las actividades que desarrollan.

4. Desarrollar una propuesta de reestructuración administrativa que permita organizar adecuadamente los documentos y mejorar los requerimientos de los socios de la empresa, elaborando la estructura orgánica, preparando manuales de procesos y funciones para los empleados y estableciendo políticas y reglamentos que ayuden a afianzar la continuidad del negocio.
5. Realizar una propuesta de reestructuración financiera-contable, a través de la elaboración de manuales y el establecimiento de políticas y normas, procesos Contables, diseño e instructivos de Comprobantes y Documentos de Soporte, que logren crear una sinergia de elementos económicos lo cual permita el mejoramiento de los recursos humanos y obtener posibilidades de éxito corporativo.
6. Elaborar la propuesta de un sistema de control interno que permita mejorar los procesos administrativos, financieros y contables que ayudan a la empresa a cumplir satisfactoriamente sus obligaciones.
7. Analizar e interpretar toda la información generada para formular conclusiones objetivas y recomendaciones de acción para los dueños y accionistas de la empresa “Steel Estructuras” Cía. Ltda.

1.1.5. Hipótesis

Realizada la propuesta de reestructuración del sistema administrativo, financiero-contable y diseñado el modelo del sistema de control interno en la empresa STEEL ESTRUCTURAS CIA. LTDA., se logra eficiencia, eficacia y efectividad en las operaciones Administrativas y Financieras - Contables.

1.1.6. Variables

- Variable Independiente.- Reestructuración del sistema administrativo, financiero-contable y diseño de un modelo de sistema de control interno.
- Variable Dependiente.- Eficiencia, eficacia y efectividad en las operaciones administrativas y financieras.

1.2. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA



Según escrituras de constitución (2010), notaria tercera, la empresa de ingeniería, dedicada al diseño, la fabricación y el montaje de Estructuras de Acero, “STEEL ESTRUCTURAS CIA. LTDA.” fue fundada el 4 de febrero del 2010; por el señor Santiago Quevedo Espín Msc.

Desde su fundación, ha sido una empresa de vanguardia de la tecnología, con una visión futurista e innovadora de acuerdo a las especificaciones y normas mundiales, técnicas de seguridad y de control de la calidad; con una versatilidad para adaptarse a la globalización mundial y a la alta capacidad técnica de sus profesionales, permitiendo expandir sus servicios a empresas nacionales e internacionales que realizan proyectos de gran envergadura en el país, su primordial prioridad ha sido la oportunidad en la entrega de trabajos, seguridad, calidad y atención minuciosa a planos y especificaciones de cada proyecto. Brindando servicios de asesoría y capacitación en sistema de gestión organizacionales como: Prospectiva Estratégica, Sistemas Integrados de Gestión, Balance Score card, Six Sigma, con las modernas herramientas de gestión administrativa.

1.2.1. Constitución de la Empresa

La empresa Steel Estructuras Cía. Ltda., es una empresa de naturaleza jurídica reconocida por la Superintendencia de Compañías, con RUC 1792268109001, fue constituida en la ciudad de San Francisco de Quito el día jueves 4 de febrero del año 2010, ante el Notario Vigésimo Quinto del Cantón Quito, por el señor SANTIAGO

QUEVEDO ESPÍN MSc, se dedica al diseño, la fabricación y el montaje de estructuras de acero, tiene su planta de producción en la ciudad de Latacunga en la Panamericana Norte Km 2 Barrio La Calerita, junto a la Gasolinera del Sindicato de Choferes y mantiene una oficina en la ciudad de Quito – Av. 9 de Octubre 16-01 y Av. Colón Edificio Plaza Colón II oficina 25, siendo su domicilio jurídico, la misma que presenta un capital social de \$ 14200 (CATORCE MIL DOSCIENTOS DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA), lo cual se detalla en el Anexo I.

1.2.2. Actividad Económica

Según Escritura Pública de constitución de la compañía “STEEL Estructuras Cia Ltda.” otorgado el 04 de febrero del 2010, La empresa, pertenece al sector industrial que es uno de los sectores que más aporta a la economía del país. El sector industrial ecuatoriano registró un crecimiento promedio del 8,5 por ciento en los últimos dos años (2011-2012).

La Empresa STEEL ESTRUCTURAS se dedica al:

- Diseño, compra – venta, comercialización, instalación, construcción, montaje, mantenimiento de estructuras metálicas, puentes de acero, galpones industriales, edificaciones de acero.
- Servicio de asesoramiento técnico en las áreas de metalurgia y metalmecánica.
- Compra y venta de repuestos, equipos, accesorios, materiales e implementos estructurales.
- Compra y venta de equipos, materiales, maquinarias eléctricas, electrónicas y de construcción en general.
- Comprar, arrendar, permutar, administrar todo tipo de bienes raíces.
- Podrá ejecutar todo tipo de actos y realizar toda clase de convenios y contratos de los permitidos por las leyes ecuatorianas, en orden al cumplimiento de sus finalidades sociales.

- Puede importar, exportar, ser representante o comisionista y podrá comprar acciones y o participaciones para sí de otras compañías de conformidad a las leyes vigentes.

1.2.3. Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico de una empresa permite proyectar y definir detalladamente los objetivos y estrategias para la supervivencia, crecimiento, perdurabilidad, sostenibilidad, del producto o servicio, enfocándose en la misión y visión de la organización llegando a un planteamiento del alcance que tendrá la compañía en el futuro, desde un punto vista global e individual en los diferentes niveles organizacionales que tengan como prospectiva llegar la empresa, partiendo de la misión, visión, objetivos y estrategias precisas en función al direccionamiento propuesto.

- **Misión**

Proporcionar soluciones de ingeniería a los sectores comercial e industrial, incorporando tecnología de punta a sus procesos de diseño fabricación y mantenimiento de estructuras metálicas, así como ofrecer asesoría empresarial en gestión de calidad y seguridad ocupacional, mediante la aplicación de modernas herramientas que permiten brindar un servicio integral en constante innovación.

- **Visión**

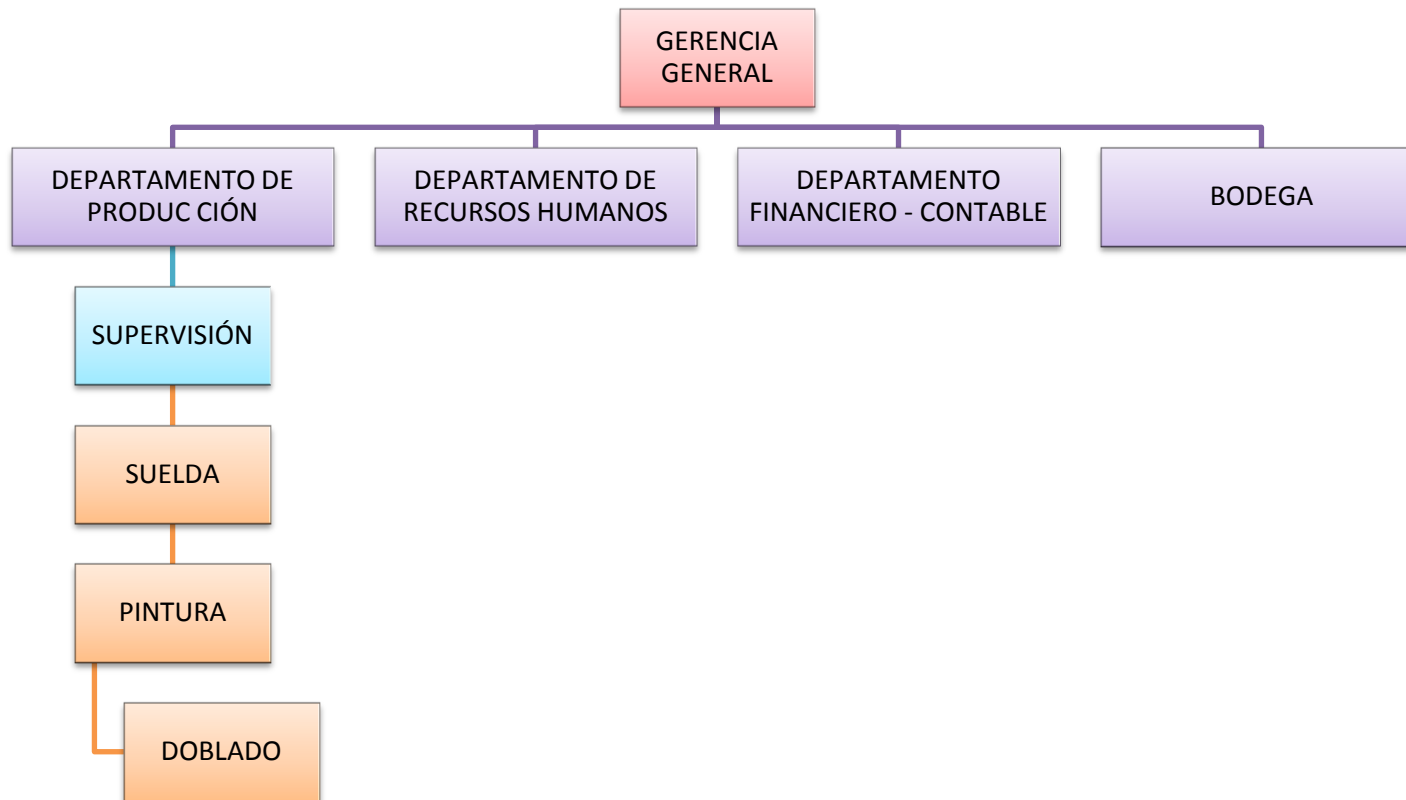
Ser una empresa referente en el país, guiada por la calidad en el desarrollo de sus proyectos, impulsada por la motivación de sus colaboradores y reconocida por la satisfacción de sus clientes. Comprometida siempre con la mejora continua de su sistema de gestión de calidad como empresa socialmente responsable y capaz de brindar un servicio integral de diseño, fabricación y mantenimiento de estructuras metálicas, así como de asesoría organizacional.

1.2.4. Prospectiva Estratégica

Los trabajos están enfocados a todas aquellas empresas y organizaciones que deben adoptar cuanto antes las actitudes y propósitos estratégicos que les instiguen a competir en el futuro con ventaja, incluso en muchas ocasiones las crisis son el germen de las oportunidades.

Los análisis prospectivos abarcan muchos ámbitos y temáticas. STEEL ESTRUCTURAS CIA. LTDA., se ha especializado en aquellos aplicados al mundo de la empresa que se estima más interesante:

- Estudio prospectivo-estratégico
- Diseño prospectivo-estratégico
- Análisis estratégico
- Prospectiva aplicada
- Revitalización estratégica
- Creatividad
- Análisis prospectivo
- Análisis prospectivo-estratégico
- Introducción de la planificación
- Evaluación de los riesgos geopolíticos
- Prospectiva tecnológica
- Prospectiva estratégica
- Prospectiva sobre impactos
- Prospectiva sobre variables e incertidumbre

ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA STEEL ESTRUCTURAS CÍA. LTDA.**Figura N° 1. 1Organigrama Actual****Fuente:** Empresa Steel Estructuras Cía. Ltda.

La empresa no cuenta con un organigrama estructural definido, sin embargo de acuerdo a la información proporcionada por la misma, se obtiene ésta estructura organizacional.

1.2.5. Productos

En la empresa Steel Estructuras Cía. Ltda., se fabrican una amplia variedad de estructuras metálicas que se utilizan en la construcción de diversas obras a nivel nacional las cuales tienen una calidad recomendada a continuación se muestran algunas de éstas:



Figura N° 1. 2 Edificaciones Metálicas

Fuente: <http://sqecuador.com/informacion/productos.php>



Figura N° 1. 3 Galpones Industriales

Fuente: <http://sqecuador.com/informacion/productos.php>

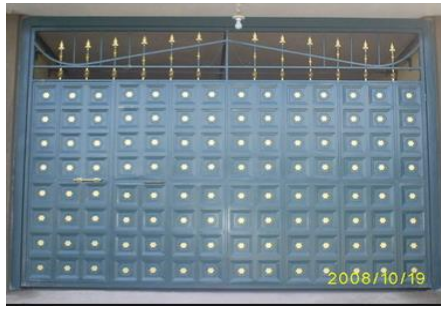


Figura N° 1. 4 Puertas Metálicas

Fuente: <http://sqecuador.com/informacion/productos.php>



Figura N° 1. 5 Viseras para estaciones de combustible

Fuente: <http://sqecuador.com/informacion/productos.php>



Figura N° 1. 6 Construcciones Mixtas

Fuente: <http://sqecuador.com/informacion/productos.php>



Figura N° 1. 7 Puentes Peatonales y vehiculares

Fuente: <http://sqecuador.com/informacion/productos.php>



Figura N° 1. 8 Construcciones Residenciales

Fuente: <http://sqecuador.com/informacion/productos.php>



Figura N° 1. 9 Galpones para bodegas

Fuente: <http://sqecuador.com/informacion/productos.php>



Figura N° 1. 10 Escaleras Metálicas

Fuente: <http://sqecuador.com/informacion/productos.php>

1.2.6. Obras Realizadas

Steel Estructuras Cía. Ltda., ha realizado varias obras alrededor del país, entre ellas se pueden destacar las siguientes:



Figura N° 1. 11 Fabricación y montaje puente peatonal de Oyacoto-Calderón (Quito)

Fuente: Empresa Steel Estructuras Cía. Ltda.



Figura N° 1. 12 Fabricación y montaje paso elevado vehicular del Intercambiador Latacunga

Fuente: Empresa Steel Estructuras Cía. Ltda.



Figura N° 1. 13 Fabricación y montaje paso elevado del ferrocarril (Salcedo)

Fuente: Empresa Steel Estructuras Cía. Ltda.



Figura N° 1. 14 Ampliación a 6 carriles Jambelí – Latacunga

Fuente: Empresa Steel Estructuras Cía. Ltda.

Además se puede mencionar otras obras tales como:

- Fabricación y montaje paso elevado vehicular del Intercambiador Piedra Colorada (Latacunga)

- Fabricación y montaje Puente Cutuchi Acceso al Parque Nacional Cotopaxi (Latacunga)
- Construcción 3 puentes peatonales de acero Autovía Otavalo – Ibarra (Ibarra)
- Construcción 4 puentes peatonales de acero Autovía Otavalo – Ibarra (Ibarra)
- Construcción Puente peatonal Colegio Barba Naranjo
- Construcción para la ampliación a 4 carriles de puente vehicular Eloy Alfaro (Latacunga)
- Construcción para la ampliación 4 carriles del puente vehicular Rio Cutuchi (Latacunga)

1.2.7. Marco Legal General

Steel Estructuras Cía. Ltda., está sujeta a normas, reglamentos, estatutos, bajo las cuales desempeña la actividad para la cual fue constituida, entre ellas se puede mencionar las siguientes:

- **Ley de Compañías**

La Ley de Compañías es el marco jurídico bajo el cual funcionan las empresas legalmente constituidas en el Ecuador, siendo la Superintendencia de Compañías el ente controlador que vigila el cumplimiento de todas las disposiciones exigidas en la ley.

Tomado de <http://ecuamundo.org/id24.html>, La ley de compañías permite conocer los requisitos necesarios que se deben cumplir al momento de crear una empresa, donde se especifica las características del negocio, al segmento que se dirige, conformación de su capital, tipo de sociedad, entes reguladores a quien pertenecerá la empresa, sanciones a las que se someterá por irregularidades las compañías.

La empresa objeto de estudio se enmarca bajo esta Ley, para lo cual se toma en cuenta algunos de los artículos referentes a la Compañía de Responsabilidad

Limitada, Sección V de la Ley de Compañías, esta información se anexa para continuar la investigación. Anexo II

- **Ley de Régimen Tributario Interno**

La Ley de Régimen Tributario Interno vigente en el Ecuador obliga a que las compañías que se establecen, tengan que cumplir con las respectivas obligaciones tributarias, que se necesitan para el desarrollo de las actividades comerciales dentro del país, pues la finalidad de la Administración Tributaria no es velar únicamente por el cumplimiento de las obligaciones de los contribuyentes, por el contrario pretende cuidar que los derechos de los ciudadanos sean satisfechos de conformidad con las normas establecidas. Se anexan extractos útiles para la investigación. Anexo III

- **Código del Trabajo**

El Código del Trabajo se refiere a preceptos que regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y su aplicación a las modalidades y condiciones del trabajo, Steel Estructuras Cía. Ltda., está enmarcada dentro del mismo, acogiéndose a las disposiciones de la Ley así como a sus reformas, para ello anexa extractos útiles para la investigación. Anexo IV

- **Código de Comercio**

Toda compañía o empresa como es el caso de Steel Estructuras Cía. Ltda., se rige por un código de comercio o mercadería para realizar sus operaciones mercantiles y actividades de comercio, que al igual que los códigos anteriores son de índole obligatorio. Para el estudio del mismo se anexa una parte del Código de Comercio en el Anexo V

- **Ley de Gestión Ambiental**

Esta ley se relaciona directamente con la prevención, control y sanción a las actividades contaminantes a los recursos naturales y establece las directrices de política ambiental, así como determina las obligaciones, niveles de participación de los sectores público y privado en la gestión ambiental y señala los límites permisibles, controles y sanciones dentro de este campo.

La empresa Steel Estructuras Cía. Ltda., está pendiente de evitar la contaminación ambiental debido a su actividad económica, por lo cual se rige a dicha Ley. Para ello anexa extractos útiles para la investigación. Anexo VI

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 SISTEMA ADMINISTRATIVO

En la actualidad las condiciones económicas del mundo han tenido un gran impacto sobre la dimensión, configuración y comportamiento de las organizaciones. La aparición de grandes empresas a nivel mundial ha generado nuevas formas de administración y la necesidad de aplicar nuevas y mejores técnicas y mecanismos de comunicación, colocando a la información y al conocimiento en primer lugar al momento de tomar decisiones. Las organizaciones públicas o privadas, trabajan en un ambiente de cambios constantes, haciéndose sus actividades día a día más complejas, los sistemas son recursos de mucha importancia para el desarrollo de cualquier organización, sea esta pública o privada.

Es por ello que el uso de sistemas hoy en día dentro de las organizaciones es fundamental, porque de ello depende en gran parte el éxito de éstas, debido a que proporcionan la información básica durante todo el proceso de toma de decisiones.

La información de sistemas proporcionada por la administración, son aplicaciones a modelos, las cuales son utilizadas para que sea posible la integración de la teoría en conjunto con la modernización.

De esta manera decimos que los sistemas administrativos se consideran la herramienta básica de cualquier empresa. Cuando hay una estrecha relación entre todas las partes integrantes y se logran combinar las actividades administrativas en un flujo continuo.

Toda empresa según sea el caso, en su organigrama cuenta con un sistema administrativo compuesto por un número de subsistemas donde se delegan diferentes funciones y actividades administrativas determinadas en el proceso, por mencionar

algunos como: sistemas de dirección, sistemas de control, sistemas de planificación o planeación, sistemas de organización, también se puede mencionar subsistemas como sistemas de finanzas, ventas, producción entre otros, la importancia de estos sistemas radica en que todos estén orientados a lograr una coordinación integral de todos sus elementos produciéndose un efecto total mayor; todos estos destinados al desarrollo y buen funcionamiento del organismo o empresa en cuestión.

En síntesis, el crecimiento de estas organizaciones modernas, trae consigo la creación de retos, que además dan lugar al desarrollo de sistemas y estos a su vez, hacen frente a la complejidad y multiplicación de las operaciones de forma efectiva. Concluyendo que toda organización para desarrollar de forma adecuada sus actividades, necesita de sistemas y subsistemas de trabajo.

2.1.1. Definición de Sistema Administrativo

KRAMIS José L. (2007) en su libro *Sistemas y Procedimientos Administrativos*, pág. 17 expresa que “Sistemas administrativos son un mal necesario, ya que representan un sensible renglón de gastos para la empresa, pero indudablemente constituye una fuente de información y control para la misma”.

JIMÉNEZ Wilburg (2009) *Evolución del Pensamiento Administrativo en la Educación Costarricense*, Pág. 27. Indica que “Los Sistemas administrativos deben cambiar cuando cambian los objetivos y las condiciones en que se realiza lo que se administra”.

La teoría general de los sistemas administrativos, afirma que las propiedades de los sistemas no pueden describirse significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas solo ocurre cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes.

Esto quiere decir que es un conjunto de procedimientos relacionados que dentro de determinadas condiciones, constituyen un sistema. Se puede especificar que es el

medio, a través del cual las decisiones de política o estratégicas adoptadas por el nivel superior de la organización, se concretan en una de múltiples decisiones en los niveles medios inferiores que a través de la conformación de rutinas de trabajo y procesos de comunicación van configurando la actividad administrativa total de la organización.

Como se puede observar un Sistema Administrativo en un conjunto ordenado de procesos, técnicas y procedimientos que buscan el logro de objetivos comunes, a través de la eficiencia y eficacia de los recursos es decir, busca reducir tiempo, dinero, insatisfacción personal y hacer que los recursos sean productivos o a su vez lograr cumplir metas en el tiempo establecido.

2.1.2. Características de Sistema Administrativo

Según el contexto de la página web <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011b/969/caracteristicas%20de%20los%20sistemas%20administrativos.htm> establece que “Es una preocupación constante del nivel superior de las empresas el gigantismo que han alcanzado los sectores ocupados en tareas administrativas y de procesamiento de información, traduciéndose ello en mayores costos de funcionamiento. Como consecuencia de ello la organización se vuelve lenta en su respuesta a los cambios del entorno y en la adaptación necesaria para mantenerse y crecer en tiempos de turbulencia, minimizando las posibilidades de instrumentar con rapidez y eficiencia los cambios necesarios en los procedimientos para racionalizarlos, impidiendo de esta manera el derroche, la ineficacia y la ineficiencia del conjunto.

No es casual que grandes y exitosas organizaciones obtengan respuestas mucho más rápidas y satisfactorias a sus esfuerzos de racionalizar sus procesos productivos, que sus sistemas administrativos. Ello se debe a ciertas características específicas de las tareas administrativas, si las conocer poder llegar a contribuir al mejoramiento y el dominio sobre las mismas; ellas son:

1. Las tareas administrativas se repiten constantemente, sin aportar elementos positivos al funcionamiento de la organización. Sin embargo, en una tarea administrativa, diversos empleados pueden manipular una misma información a través del tiempo sin advertir que están haciendo lo mismo, lo que agregan al conjunto de tareas se habría podido obtener con el gasto de una menor cantidad de recursos.
2. Administrativamente las tareas, son sumamente difíciles de ser medidas en el tiempo. Una misma tarea puede consumir distintos tiempos para ser ejecutada, aún por la misma persona, debido al contexto en que le toque actuar dentro de la empresa. Si la localización de los datos a manipular, los archivos a interpretar y la información presenta anomalías o particularidades, dos procesos similares pueden consumir tiempos sustancialmente diferentes.
3. La informatización ha avanzado mucho más rápido dentro de las actividades productivas que en las actividades administrativas. Sin embargo en la administración, todavía no se ha logrado reemplazar al ser humano en las tareas de captación, procesamiento primario de los datos, antes de ser introducidos al sistema computadorizado y en el proceso posterior del análisis y utilización de la información procesada por el sistema informático utilizado, los software empleados para la recolección de información cada vez son más complejos y minimizan el tiempo de interpretación.
4. Cada individuo dentro de una organización intenta formar su propio entorno que le asegure su supervivencia y luego le abra los caminos para su ascenso dentro de la misma. Esto se debe básicamente a dos factores:
 - a) La importancia relativa de una persona dentro de una empresa puede llegar a medirse por la cantidad de empleados que supervisa y el volumen de tareas que se le encargan;
 - b) El acceso a la información es una fuente de poder. Esto determina que cada sector quiera tener sus propios registros, archivos, etc. sin evaluar su real utilidad o si esta información ya no existe en otro lado de la organización.

5. La respuesta de la Organización a los intentos de cambios en los sistemas administrativos no es inmediata y siempre está condicionada por factores de resistencia natural o intencionada al cambio de los miembros de la misma. Estas situaciones conflictivas, hacen que si no se tiene la tenacidad, perseverancia y pleno apoyo de la Dirección Superior, los cambios para modificar sistemas administrativos sean evitados, aun cuando se conozcan las ineficiencias por ellos producidas. (<http://www.eumed.net/libros-gratis/2011b/969/caracteristicas%20de%20los%20sistemas%20administrativos.html>)

2.1.3. Elementos

CROWTHER Warren (2007), Manual de Investigación- Acción para la evaluación Científica en el ámbito administrativo, pág. 46. Manifiesta que “Los elementos son entes capaces de producir las acciones que, debidamente combinadas pueden lograr el objetivo”.

La formulación de objetivos y metas, así como el planteamiento estratégico de la organización son variables que se definen en el nivel más alto de la organización, sin embargo el cumplimiento de los mismos se lleva a cabo a través de los niveles medios e inferiores, que son los responsables de la ejecución, seguimiento y control de las rutinas, procesos y generación y transmisión de información necesarios para su cumplimiento. En función de ello, los elementos que integran los sistemas administrativos son:

- **Personas:** Son los ejecutan, usuarios y razón de ser de los sistemas administrativos y quienes actúan en la captura, procesamiento, almacenamiento, transmisión y utilización de información necesaria para la aplicación de esos sistemas.
- **Tecnología:** Es el equipamiento y técnicas necesarias para la ejecución de los procesos desarrollados por las personas (proveedores, procesadores y usuarios de la información) tales como: soportes donde se almacenan los datos e

información; elementos de captura de datos; elementos que se procesan de la información; elementos de transmisión de información.

- **Entorno:** Constituye todo lo exterior al sistema pero en interrelaciones de forma permanente.
- **Gestión del Conocimiento:** Comprende la detección, captura, almacenamiento, organización, recuperación y transmisión del conocimiento necesario para ese desarrollo. (CROWTHER Warren (2007), Manual de Investigación- Acción para la evaluación Científica en el ámbito administrativo, pág. 46)

2.1.4. Tipos de Sistemas Administrativos

En una organización existen diferentes tipos de sistemas, debido a que un solo sistema no proporciona toda la información que una empresa u organización necesita.

Según Laudon Keneth C. y Laudon Jane P. (2009) Sistemas de Información Gerencial (Octava Edición), pág. 39 indica que “Son cuatro los principales tipos de sistemas que prestan servicios a los diferentes niveles de la organización: sistemas a nivel operativo; sistemas a nivel del conocimiento; sistema a nivel administrativo y sistema a nivel estratégico”.

- **Sistema a nivel operativo:** apoya a los gerentes operativos en el seguimiento de las actividades y transacciones elementales de la organización como: ventas, ingresos, depósitos en efectivo, nóminas y decisiones de créditos y flujo de materiales en una fábrica.
- **Sistema al nivel del conocimiento:** apoyan a los trabajadores del conocimiento y de datos de una organización. El propósito de estos sistemas es ayudar a las empresas comerciales a integrar el nuevo conocimiento en los negocios y ayudar a la organización a controlar el flujo del trabajo de oficina.
- **Sistemas a nivel administrativos:** sirven a las actividades de supervisión, control y tomas de decisiones y administrativas de los gerentes de nivel medio. La pregunta principal que plantea este sistema es: ¿van bien las cosas? Por lo

general, este tipo de sistemas proporciona informes periódicos más que información instantáneas de operaciones; alguno de estos sistemas no apoyan la toma de decisiones no rutinarias, tienden a enfocarse en decisiones menos estructurales para las cuales los requisitos de información no siempre son claros. Estos sistemas a veces responden a preguntas ¿Qué pasaría sí?; ¿Cuál sería el impacto en los programas de producción si duplicáramos las ventas en el mes de diciembre?; ¿Qué le ocurriría al rendimiento sobre la inversión si el programa de una fábrica se retrasara 6 meses?.. (Laudon Keneth C. y Laudon Jane P. (2009) Sistemas de Información Gerencial (Octava Edición), pág. 39)

- **Sistemas a nivel estratégico:** ayudan a los directores a enfrentar y resolver aspectos estratégicos y tendencias a largo plazo, tanto en la empresa como en el entorno externo. Su función principal es compaginar los cambios del entorno externo con la capacidad organizacional existente. ¿Cuáles serán los niveles de empleo dentro de cinco años?, ¿Cuáles son las tendencias a largo plazo de los costos de la industria y donde encaja nuestra empresa?, ¿Qué producto debemos estar elaborando dentro de cinco años?

a) Tipos de Sistemas en cuanto a su Constitución

- **Sistemas físicos o concretos:** compuestos por equipos, maquinaria, objetos y cosas reales.
- **Sistemas abstractos:** compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Muchas veces solo existen en el pensamiento de las personas.

b) Tipos de Sistemas en cuanto a su naturaleza

- **Sistemas Cerrados:** Estos no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental, (existen solo como un concepto).
 “Se Caracterizan porque no tienen capacidad de cambios por sí mismos para adaptarse a las demandas del medio ambiente. Son irreversibles y su

estado presente y final está determinado por su estado original; son perecederos por desgaste o entropía. (Ídem)

- **Sistema Abierto:** En contexto de la dirección <http://www.xuletas.es/ficha/sistemas-administrativos/> se indica que “Presenta intercambio con el medio ambiente (abierto al entorno) con el cual intercambia elementos e información y del cual recibe la influencia que condiciona su actividad, comportamiento y resultados”.

HERNÁNDEZ Carlos (2010), Análisis Administrativo Técnicas y Métodos, Pág. 41 expresa: “Se caracterizan porque su estado original se modifica constantemente por la acción retro alimentadora del ambiente, desde su nacimiento hasta su extinción, su supervivencia depende de su capacidad de adaptación a las exigencias del ambiente en que vive; los sistemas abiertos o biológicos viven en estrecha interdependencia y las acciones de uno inevitablemente afectan las acciones de los otros ejemplos de estos son: las instituciones, las empresas, las familias, los individuos”.

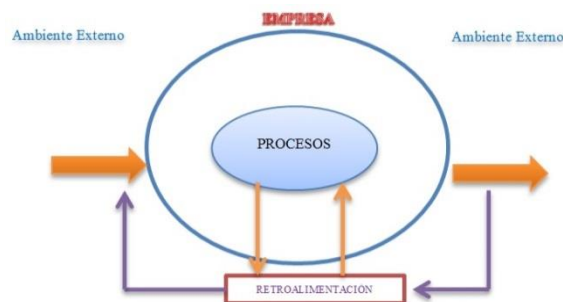


Figura N° 2. 1 Sistema Abierto

Fuente: Análisis Administrativo Técnicas y Métodos

2.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

Según la página web <http://jcvalda.wordpress.com/2013/08/10/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/#>: El proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo,

empresario, o cualquier otra persona, manejar eficazmente una empresa, y consiste en estudiar la administración como un proceso compuesto por varias etapas.

Es por ello que la administración es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades de los miembros de la organización y el uso adecuado de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización. El proceso administrativo está formado por 4 funciones fundamentales, que son:

2.2.1. Planificación

Planificar implica que los administradores se concentren en pensar con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica.

Requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para coordinar las actividades.

Define una dirección, reduce el impacto del cambio, minimiza el desperdicio y establece los criterios utilizados para controlar; da dirección a los gerentes y a toda la organización cuando los empleados saben a dónde va la organización y en que deben contribuir para alcanzar ese objetivo, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre ellos y trabajar en equipos.

Sin la planificación, los departamentos podrían estar trabajando con propósitos encontrados e impedir que la organización se mueva hacia sus objetivos de manera eficiente. (<http://jcvalda.wordpress.com/2013/08/10/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/#>)

Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos aptos para alcanzarlos. Además son guía para:

- Que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos.
- Que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos.
- Que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio.

El primer paso para planificar es seleccionar las metas de la organización; a continuación se establecen metas para cada una de las subunidades de la organización. Definidas estas, se establecen programas para alcanzar las metas de manera sistemática.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la planificación. Esta produce una imagen de las circunstancias futuras deseables, dados los recursos actualmente disponibles, las experiencias pasadas, etc.

Los planes preparados por la alta dirección, que cargan con la responsabilidad de la organización entera, pueden abarcar plazos de entre cinco y diez años.

Por lo tanto se dice que la planificación es en gran medida la tarea de hacer que sucedan las cosas que de otro modo no sucederían. Es decir la planificación es la base para las demás funciones, ya que es un proceso permanente y continuo que busca la racionalidad en la toma de decisiones, por tanto es un modelo teórico para actuar en el futuro. (Idem)

a) Planes Estratégicos y Operativos

“Los planes que tienen aplicación en toda la organización, que establecen las técnicas generales de la empresa y buscan posicionar a la organización en términos de su entorno son llamados planes estratégicos.

Mientras que los planes que especifican los detalles de cómo serán logrados los planes generales se denominan planes operativos. (Ídem)

STONER James A, FREEMAN Edward, GILBERT Daniel – (2007), Administración, pág. 325 indica que si las estrategias establecen la meta general y el curso de acción de las organizaciones, los planes operativos ofrecen los detalles necesarios para incorporar los planes estratégicos a las operaciones diarias de la organización”.

SAAVEDRA Ruth (2007), Planificación del desarrollo, Pág. 29. Indica: “Se han identificado tres diferencias entre los planes estratégicos y los operativos.

- Marco Temporal: Corto Plazo (menos de 1 año) y Largo Plazo (Más allá de 5 años)
- Especificidad: Específicos (claramente definidos), Direccional (flexibles, establecen guías generales).
- Frecuencia de uso: Uso único (son generados para una situación Única), Permanente (planes continuos para actividades repetidas) para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse”.

2.2.2. Organización

Según ALVAREZ Carlos J.(2009), Organización del trabajo, pág. 3, "Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Por lo tanto organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la misma.

Los gerentes deben adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, proceso conocido como diseño organizacional. Organizar produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros”.

a) Importancia

- La organización, por ser elemento final del aspecto teórico, recoge completamente y llega hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a cómo debe ser una empresa.
- Tan grande es la importancia de la organización, que en algunas ocasiones han hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a ésta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico. Esto es inadecuado, por todo lo que se ha visto antes.
- Tiene también gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos que Urwiek llama mecánica administrativa, y los aspectos prácticos que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: entre "lo que debe ser", y "lo que es".

Por lo tanto se dice que la organización permite coordinar los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales. (ALVAREZ Carlos J.(2009), Organización del trabajo, pág. 3)

2.2.3. Ejecución

La ejecución es el proceso dinámico de convertir en realidad la acción que ha sido planeada, preparada y organizada.

La autoridad debe imperar en la ejecución de cualquier proyecto. Se debe enfatizar, para evitar confusión, el obrero o miembro participante debe responder a un solo jefe directamente.

Por lo tanto la ejecución es la realización de lo planeado, es decir poner en marcha tanto el conocimiento como la explotación eficiente y eficaz de los recursos, mediante la optimización de tiempo.

2.2.4. Control

Se define como el proceso de vigilar las actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. En esta etapa todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó.

Los gerentes no pueden saber en realidad si sus unidades funcionan como es debido hasta haber evaluado qué actividades se han realizado y haber comparado el desempeño real con la norma deseada. Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización. El criterio que determina la efectividad de un sistema de control es qué tan bien facilita el logro de las metas. Mientras más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de su organización, mejor será el sistema de control. (Ídem)

El gerente debe estar seguro que los actos de los miembros de la organización la conduzcan hacia las metas establecidas. Esta es la función de control y consta de tres elementos primordiales:

- a) Establecer las normas de desempeño.
- b) Medir los resultados presentes del desempeño y compararlos con las normas de desempeño.
- c) Tomar medidas correctivas cuando no se cumpla con las normas.

Existen tres enfoques diferentes para diseñar sistemas de control: de mercado, burocrático y de clan.

- **El control de mercado** es un enfoque para controlar que se centra en el empleo de mecanismos de mercado externos, como la competencia de precios y la participación relativa en el mercado, para establecer las normas empleadas en el sistema de control. Este enfoque se emplea generalmente en organizaciones donde los productos y servicios de la firma están claramente especificados, son distintos y donde existe una fuerte competencia de mercado.
- **El control burocrático** se concentra en la autoridad de la organización y depende de normas, reglamentos, procedimientos y políticas administrativas.
- **El control de clan**, el comportamiento de los empleados se regulan por los valores, normas, tradiciones, rituales, creencias y otros aspectos de la cultura de la organización que son compartidos. (Ídem)

Por lo tanto el control es importante, porque es el enlace final en la cadena funcional de las actividades de administración. Es la única forma como los gerentes saben si las metas organizacionales se están cumpliendo o no y por qué sí o por qué no.

Según http://www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_lama/padmon.htm, “Este proceso permite que la organización vaya en la vía correcta sin permitir que se desvíe de sus metas. Las normas y pautas se utilizan como un medio de controlar las acciones de los empleados, pero el establecimiento de normas también es parte inherente del proceso.

Y las medidas correctivas suponen un ajuste en los planes. En la práctica, el proceso administrativo no incluye los elementos aislados mencionados, sino un grupo de funciones interrelacionadas”.

Entonces el control consiste en verificar si todo ocurre de acuerdo a lo planeado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos, permitiendo de esta manera corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos, a fin de lograr el cumplimiento de objetivos, es por ello que es de gran importancia dentro de una organización puesto que permite crear mejor calidad mediante la corrección de fallas, también logra enfrentar el cambio, agrega valor y facilita la delegación y el trabajo en equipo.

2.3. SISTEMA FINANCIERO – CONTABLE

El sistema financiero- contable de una empresa es uno de los factores más importantes de la misma, ya que permite contar con una información financiera y contable transparente, veraz y oportuna, lograr una mejora continua que facilite entender las necesidades operativas y funcionales requeridas por los stakeholders, lo que permite tomar decisiones correctas que optimicen el desarrollo de la empresa.

2.3.1. Definición

En <http://micursodecontabilidad.com/blogs/sistema-contable/> se determina que “Un sistema financiero - contable, son todos aquellos elementos de información contable y financiera que se relacionan entre sí, con el fin de apoyar la toma de decisiones gerenciales de una empresa, de manera eficiente y oportuna; esta información debe ser analizada, clasificada, registrada , para que pueda llegar a un sin número de usuarios finales que se vinculan con el negocio conocidos también como stakeholders, es decir desde los inversionistas o dueños del negocio, hasta los clientes y el gobierno”.

Como se puede observar en toda organización o empresa el sistema de información financiera contable es un conjunto de técnicas, procesos y procedimientos que permite registrar, analizar y proporcionar información contable y financiera de la misma, la cual es una de las bases para la toma de decisiones gerenciales, las cuales permitirán el crecimiento a futuro de la organización.

2.3.2. Características

“Un sistema financiero- contable, ofrece control, compatibilidad, flexibilidad y una relación aceptable de costo / beneficio.

- **Control:** Un buen sistema de contabilidad le da a la administración control sobre las operaciones de la empresa. Los controles internos son los métodos y procedimientos que usa un negocio para autorizar las operaciones, proteger sus activos y asegurar la exactitud de sus registros contables.
- **Compatibilidad:** Cumple con la pauta de compatibilidad cuando opera sin problemas con la estructura, el personal, y las características especiales de un negocio en particular”. (Ídem)

2.3.3. Filosofía Corporativa

<http://www.gerencie.com/sistema-contable.html> indica que la filosofía corporativa, es una declaración permanente articulada fundamentalmente por el presidente ejecutivo, que aborda los siguientes temas:

1. La relación entre las empresas y sus grupos de interés primarios: empleados, clientes, accionistas, proveedores y las comunidades en la que opera la empresa.
2. La declaración de los objetivos generales sobre el desempeño esperado de la empresa, expresados fundamentalmente en términos de crecimiento y rentabilidad.
3. Una definición de las políticas corporativas básicas con respecto a temas como el estilo de gestión, políticas de organización, gestión de los recursos humanos, políticas financieras, comercialización y tecnología.
4. Una declaración sobre los valores corporativos relacionados con la ética, las creencias y las reglas de comportamiento personal y corporativo.

HAX Arnoldo; MAJLUF Nicolás, (2007); Estrategia para el Liderazgo competitivo, pág. 317. Indica que “La filosofía corporativa identifica la forma de ser de una empresa, es la estructura conceptual que la organización define para orientar o

inspirar el comportamiento de la organización y que responde a las cuestiones fundamentales de la existencia de la misma. Por esto los valores definen el carácter fundamental de la organización, creando un sentido de identidad y pertenencia en ella, y propiciando un comportamiento ético tanto en lo profesional, personal y social y una capacidad flexible de consensuar metas comunes”.

La filosofía de la empresa representa la forma de pensar oficial de la organización. Para desarrollarla, se deben analizar tres elementos fundamentales y trascendentes que son:

Definición de Misión

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

- a) Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa
- b) Lo que pretende hacer, y
- c) Para quién lo va a hacer.

- **Importancia**

http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm indica que “La misión permite:

- ✓ Definir una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.
- ✓ Da la oportunidad de que la empresa conozca cuáles son sus clientes potenciales, ya que una vez que se ha establecido la identidad corporativa, los recursos y capacidades, así como otros factores de la empresa; es mucho más fácil acercarse a aquellos clientes que fueron omitidos en la formulación de la estrategia.

- ✓ Aporta estabilidad y coherencia en la operaciones realizadas, el llevar una misma línea de actuación provocará credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa; logrando un relación estable y duradera entre las dos partes.
- ✓ La misión también nos indica el ámbito en el que la empresa desarrolla su actuación, permitiendo tanto a clientes como a proveedores así como a agentes externos y a socios, conocer el área que abarca la empresa.
- ✓ Define las oportunidades que se presentan ante una posible diversificación de la empresa”.

Definición de Visión

GARCÍA Santiago, (2007); Introducción a la economía de la empresa, pág. 202, indica “La definición de la filosofía empresarial o corporativa es el resultado de una visión valorativa de esa evolución de valores de una sociedad la cual descansa sobre dos pilares básicos:

- Todo diseño de una corporación debe basarse en una realidad.
- Debe disponerse de una capacidad de utopía, de visión, de nuevas formas de poder configurar combinaciones de factores que le permita adelantarse en el futuro a sus competidores”.

La Visión es el resultado de los sueños en acción: nos dice a dónde queremos llegar. En las empresas, la Visión es el sueño de la alta administración, visualizando la posición que quiere alcanzar la empresa en los próximos en 5, 10 o 15 años. Se centra en los fines y no en los medios, lo cual nos indica que lo importante es el punto a donde se quiera llegar, no como llegar ahí.

Debe ser idealista, positiva y lo suficientemente completa y detallada; debe tener alcance, de forma que todos en la empresa conozcan cuál será su contribución al logro de esta visión. Además, deberá transmitir fuerza y profunda inspiración a la organización ya que de ésta dependerá el éxito.

- **Importancia**

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

En sectores maduros, la importancia de la visión es relativa, no tiene mucha trascendencia, pero en sectores nuevos, el correcto planteamiento de la visión es esencial para conseguir lo que la empresa quiere. (GARCIA Santiago, (2007); Introducción a la economía de la empresa, pág. 202)

Definición de Valores

http://www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm indica “Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes. Los empresarios deben desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.”

- **Importancia**

http://www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm indica “Los valores son muy importantes para una empresa porque son grandes fuerzas impulsoras del cómo hacemos el trabajo.

- ✓ Permiten posicionar una cultura empresarial.
- ✓ Marcan patrones para la toma de decisiones.
- ✓ Sugieren toques máximos de cumplimiento en las metas establecidas.

- ✓ Promueven un cambio de pensamiento.
- ✓ Evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa.
- ✓ Se logra una baja rotación de empleados.
- ✓ Se evitan conflictos entre el personal.
- ✓ Con ellos los integrantes de la empresa se adaptan más fácilmente.
- ✓ Se logra el éxito en los procesos de mejora continua”.

Se observa que la filosofía corporativa determina lo que es una empresa, definiendo la orientación y el comportamiento de la misma, lo cual responde su existencia, a través de la determinación de la misión, visión y valores de la empresa.

2.3.4. Estructura Organizacional

La estructura organizacional es un elemento fundamental dentro de la organización, ya que a partir de este se desenvuelve la misma, de acuerdo a la división, agrupación, coordinación y control de las tareas y niveles, para el logro de objetivos.

a) Definición

STAIR Ralph, GEORGE y REYNOLDS (2008), Principios de sistemas de información: enfoque administrativo, pág. 45 Indica “La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados”.

“Kast y Rosenzweig consideran a la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. Sin embargo, la estructura de un sistema social no es visible de la misma manera que en un sistema biológico o mecánico. No puede ser vista pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la organización”.

b) Elementos Básicos de la Estructura Organizacional

Los elementos que se deben tener en la estructura organizacional vienen dados por variables:

- Atendiendo las disposiciones normativas.
- Redefiniendo los objetivos y las estrategias institucionales.
- A la reagrupación de unidades respetando áreas funcionales.
- Reduciendo personal conforme a la siguiente secuencia
- Congelando puestos o plazas vacantes.
- Liquidación de personal de áreas adjetivas o de apoyo.
- Liquidación de personal de áreas sustantivas (siguiendo los niveles jerárquicos en forma ascendente, esto es, personal secretarial, analista, jefes de oficina, jefes de departamento, etc.)
- Redistribuyendo y o re direccionando funciones.
- Diseñando y aplicando cuestionarios a través de entrevistas dirigidas en cada área para captar información sobre:
 - ✓ Funciones por área.
 - ✓ Procedimientos.
 - ✓ Cargas de trabajo.
 - ✓ Soporte tecnológico.
 - ✓ Relaciones con el entorno.
- Replanteando territorios o áreas de trabajo.
- Revisando el tipo y presentación de productos y o servicios que se ofrecen.
- Estableciendo condiciones de operación viables y oportunas.
- Replanteando relaciones de trabajo con organizaciones que brindan insumos, servicios o pautas de acción. (STAIR Ralph, GEORGE y REYNOLDS (2008), Principios de sistemas de información: enfoque administrativo, pág. 45)

c) Tipos de Estructuras

Existen varios tipos de estructuras organizacionales de acuerdo al tipo de empresa y gerencia, a continuación se detallan las siguientes:

- Estructura funcional
- Estructura Divisional por productos
- Estructura Divisional por Mercados

Estructura Funcional

Agrupar en una misma unidad de la organización todas las funciones similares que se realizan en la empresa bajo la dirección de un jefe común. La ordenación está basada por tanto en funciones o especialidades: Producción, comercial, finanzas

Estructuras Divisionales

A través de ellas se centra la atención en el aspecto que se considera clave en el negocio, sea productos o zonas geográficas.

- **Por productos:** la estructura se consigue mediante unidades autónomas, por cada producto o grupo semejante de productos. Las funciones generales (producción, venta, finanzas, etc.) se encuentran divididas y distribuidas entre las diferentes unidades.
- **Zona geográfica:** supone un agrupamiento de las actividades de la empresa en términos geográficos, cada división geográfica está a su vez organizada en forma funcional o de productos, o una mezcla de las dos. (Ídem)

d) Flujogramas

GILLI Juan J. (2008), Diseño Organizativo pág. 147 indica que el Flujograma o Diagrama de Flujo, es la representación gráfica de actividades de un proceso, hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos, muestra

lo que se realiza en cada etapa, los materiales o servicios que entran y salen del proceso, las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas. Hace más fácil el análisis de un proceso para la identificación de: Las entradas de proveedores; las salidas de sus clientes y de los puntos críticos del proceso.

Desarrollo del Diagrama de Flujo




RODRÍGUEZ Joaquín (2009), Estudios de Sistemas y Procedimientos Administrativos, pág. 221, expresa “Cualquier técnica normalizada, debe emplear desde luego, un número de signos, convencionales, pero realmente no exige mucho esfuerzo retener estos en la memoria.

La elaboración de un diagrama optimo y más legible es el principal problema con que se enfrenta el principiante, pero esta actitud se adquiere también rápidamente con la experiencia”.

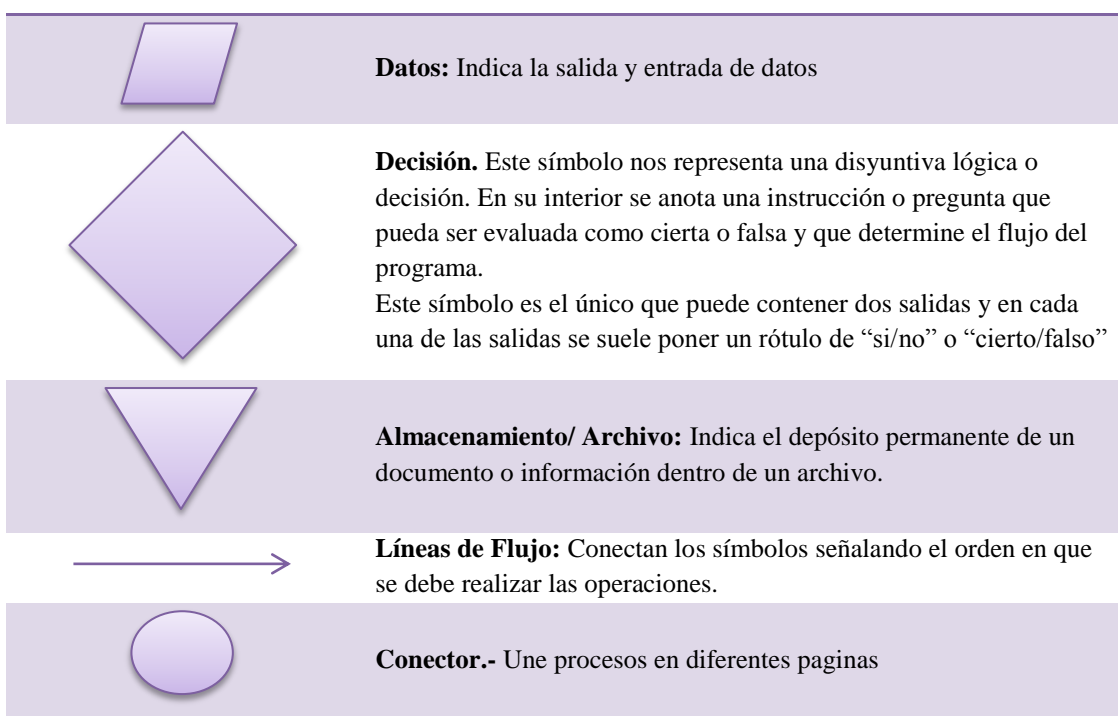
Para elaborar un diagrama de flujo se sugieren los siguientes pasos:

- Identificar a los participantes o proceso a desarrollar. Deben estar presentes el dueño o responsable del proceso para poder desarrollarlos como se desea.
- Concluir que se espera obtener del diagrama de flujo es decir el resultado.
- Identificar quién lo empleará, cómo y que resolverá.
- Establecer el nivel de detalle requerido puede ser muy finito o poco expresado.
- Determinar los límites del proceso o tema que se va a tratar”.

Tabla N° 2. 1 Simbología

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Inicio / Terminación. Este símbolo se utiliza para señalar el comienzo así como el final de un flujograma. Es el único símbolo que solamente tiene una conexión (flecha) ya sea de salida, en el de inicio, o de entrada, para el de fin.
	Operación/ Actividad: Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas al proceso.
	Documento: Simboliza al documento resultante de la operación respectiva. En su interior se anota el nombre que corresponda.

Continúa →



Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

2.3.5. Políticas Contables

Las políticas contables de una empresa se refieren a los principios, bases, convenciones, reglas y prácticas específicas adoptados por la misma para los efectos de la preparación y presentación de sus estados financieros”.

a) Definición

BERNAL Mireya, (2010), Contabilidad Sistemas y Gerencia, pág. 55 indica “Una política es una norma de acción que indica los límites de la función administrativa. Se circunscribe a algo específico. Las políticas contables a diferencia de los principios, son aplicaciones especiales de principios para satisfacer las necesidades específicas de una organización o las de su administración.

http://descuadrando.com/Pol%C3%ADtica_contable indica “Una política contable es un conjunto de principios, reglas y procedimientos específicos que son adoptados por una entidad para preparar y realizar los estados o documentos

contables. Por tanto, la existencia de políticas contables se debe a que los organismos internacionales emisores de normas, y los planes de contabilidad específicos de cada país (que tienden a establecer las normas emitidas por dichos organismos), dejan cierta libertad. Es decir, en diversos aspectos las entidades pueden elegir entre distintas opciones a la hora de presentar sus estados contables. Además, puede haber casos que no estén regulados por las normas”.

En base a lo anterior las políticas contables son reglas y principios que adopta una empresa para la preparación de los estados financieros, de acuerdo a las políticas establecidas en cada país, reguladas por normas y leyes.

2.4. CONTROL INTERNO

En la actualidad el control interno dentro de cualquier organización es una labor eminentemente profesional, que ayuda a monitorear las actividades que realiza cada uno de los empleados y en base a estas tomar decisiones correctivas para sugerir mejoramientos en los métodos y procedimientos que se llevan a cabo.

2.4.1. Definición

FONSECA Oswaldo (2011), Sistemas de control interno para organizaciones, pág. 15 expresa “Control interno, es una expresión que utilizamos con el fin de describir las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerentes o administradores, para evaluar y monitorear las operaciones en sus entidades. El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables”.

Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a políticas prescritas por la dirección.

Está diseñado para proporcionar seguridad razonable relacionada con el logro de objetivos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia en las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera y operativa.
- Salvaguarda recursos de la entidad.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.
- Prevenir errores e irregularidades.

Entonces se dice que el control interno es un conjunto de medidas, políticas y procedimientos establecidos en las empresas, para proteger los activos, minimizar las posibilidades de fraude, incrementar la eficacia operativa y optimizar la calidad de la producción, siempre dentro del marco legal.

a) Importancia del Control Interno

El Control Interno es importante porque contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que ésta realice su objeto.

Detecta las irregularidades y errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales. El control interno es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades.

Puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, y prevenir la pérdida de recursos. Ayuda a asegurar información financiera confiable, y a asegurar que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdidas de reputación y otras consecuencias. En suma puede ayudar a una entidad a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino. (Ídem)

Según www.eumed.net/librosgratis/2010d/796/Caracteristicas%20generales%20del%20Control%20Interno.htm “Es de importancia para la estructura administrativa contable de una empresa, esto asegura que tan confiable es su información financiera, frente a los fraudes, eficiencia y eficacia operativa. En todas las empresas es necesario tener un adecuado control interno, pues gracias a este se evitan riesgos, y fraudes, se protegen y cuidan los activos y los intereses de las empresas, así como también se logra evaluar la eficiencia de la misma en cuanto a su organización”

2.4.2. Objetivos del Control Interno

Según el contexto de la página web <http://www.monografias.com/trabajos37/control-interno/control-interno2.shtml#ixzz36AAI2a6r> indica que “Es un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y otros empleados de la entidad, para proporcionar seguridad razonable, respecto a sí están lográndose los objetivos siguientes:

- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios.
- Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales.
- Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.
- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios.

2.4.3. Características del Control Interno

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Caracter%C3%ADsticas-Del-Control-Interno/2251533.html> indica que “Para que el control en las empresas sea verdaderamente efectivo, es obligatorio considerar algunas de sus características fundamentales al momento de establecerlo.

Entre algunas de esas características están:

Oportuno.- Ésta característica es la esencia del control, debido a que es la presentación a tiempo de los resultados obtenidos con su aplicación; es importante evaluar dichos resultados en el momento que se requieran, no antes porque se desconocerían sus verdaderos alcances, ni después puesto que ya no servirían para nada.

Cuantificable.- Para que verdaderamente se puedan comparar los resultados alcanzados contra los esperados, es necesario que sean medibles en unidades representativas de algún valor numérico para así poder cuantificar, porcentual o numéricamente lo que se haya alcanzado.

Calificable.- En auditoria en sistemas computacionales, se dan casos de evaluaciones que no necesariamente deben ser de tipo numérico, ya que, en algunos casos específicos, en su lugar se pueden sustituir estas unidades de valor por conceptos de calidad o por medidas de cualidad; mismas que son de carácter subjetivo, pero pueden ser aplicados para evaluar el cumplimiento, pero relativos a la calidad; siempre y cuando en la evaluación sean utilizados de manera uniforme tanto para planear como para medir los resultados.

Confiable.- Para que el control sea útil, debe señalar resultados correctos sin desviaciones ni alteraciones y sin errores de ningún tipo, a fin de que se pueda confiar en que dichos resultados siempre son valorados con los mismos parámetros.

Dinámico.- Debe responder a los cambios del entorno mediante reacondicionamiento de sus estructuras a las nuevas necesidades del mercado y del entorno cambiante.

Ágil.- No debe constituirse en un peaje para el desarrollo de las operaciones económicas.

Sencillo.- Debe ser conocido, documentado, y debe hacer parte de los compromisos del equipo de trabajo, debe operar en todos los niveles de la organización.

Liderado.- Debe estar liderado por la dirección de la empresa, ya que la efectividad del control interno se mide por su presencia y agilidad frente a los riesgos potenciales del negocio. (Ídem)

2.4.4. Control Interno Administrativo

Según la dirección electrónica http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_proceso/AuditoriaConsultoriaAdministrativa_Original/auditoriaconsultoria/UMD/Unidad%202/utilidad.htm el Control Interno Administrativo es el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que ordenados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización pública, se constituyen en un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue, generándole capacidad de respuesta ante los diferentes públicos o grupos de interés que debe atender.

Los controles administrativos comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la empresa y por lo general solamente tienen relación indirecta con los registros financieros. Incluyen más que todo, controles tales como análisis estadísticos, estudios de moción y tiempo, reportes de operaciones, programas de entrenamientos de personal y controles de calidad.

En el Control Administrativo se involucran el plan de organización y los procedimientos y registros relativos a los procedimientos decisorios que orientan la autorización de transacciones por parte de la gerencia. Implica todas aquellas medidas relacionadas con la eficiencia operacional y la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización. El Control Interno Administrativo

también está destinado a salvaguardar los recursos institucionales, son esencialmente los controles que se establecen y funcionan independientemente de la contabilidad.

2.4.5. Control Interno Contable

Se refiere fundamentalmente a los procedimientos que se establecen referidos a la actividad de contabilidad, tales como, clasificador de cuentas y contenido de las mismas, estados financieros, registros y submayores, documentos para captar la información, etc.

Para realizar la auditoria de estados financieros, el que audita, debe obtener conocimientos suficientes de las actividades y operaciones de la entidad, entre otros, de la estructura del control interno, organización y funciones, actividades claves, políticas contables, sistema de información computarizadas y también principales clientes y proveedores si son entidades de la actividad empresarial del Estado, lo que puede permitirle identificar y entender los hechos, transacciones y prácticas que, a su juicio pueden tener un efecto significativo en su dictamen.

Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguardia de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros. Generalmente incluyen controles tales como el sistema de autorizaciones y aprobaciones con registros y reportes contables de los deberes de operación y custodia de activos y auditoría interna. (Ídem)

Según FONSECA Oswaldo, (2010), Auditoria Gubernamental Moderna, pág. 226 indica que

“El Control Interno Contable comprende aquella parte del control interno que influye directa o indirectamente en la confiabilidad de los registros contables y la veracidad de los estados financieros, cuentas anuales o estados contables de síntesis. Las finalidades asignadas tradicionalmente al control interno contable son dos:

- a) La custodia de los activos o elementos patrimoniales
- b) Salvaguardar los datos y registros contables, para que las cuentas anuales o estados contables de síntesis que se elaboren a partir de los mismos sean efectivamente representativos constituyan una imagen fiel de la realidad financiera- contable de la empresa. Habrá de estar diseñado de tal modo que permita detectar errores, irregularidades y fraudes cometidos en el tratamiento de la información contable, así como recoger, procesar y difundir adecuadamente la información contable, con el fin de que llegue fidedigna y puntualmente a los centros de decisión de la empresa. Sin una información contable veraz ninguna decisión económica racional puede ser tomada sobre bases seguras, ni tampoco podrá saberse si la política económica empresarial se está ejecutando correctamente”.

2.4.6. Limitaciones del Control Interno

<http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-limitaciones-del-control-interno/> indica que “Un sistema de control interno que sea demasiado complejo puede ahogar a los empleados en el papeleo y los procedimientos. La eficiencia y el control resultan dañados en vez de mejorados mientras más complicado es el sistema más es el tiempo y el dinero que se necesita para mantenerlo operando.

Juicios.- La eficiencia de los controles se verá limitada por el riesgo de errores humanos en la toma de decisiones, siendo éstas tomadas dentro de límites temporales, de acuerdo a la información disponible y usualmente bajo presión.

Disfunciones del Sistema: Los controles internos a pesar de estar bien diseñados pueden fallar. Pueden cometerse errores originados en interpretaciones incorrectas, o por dejadez, despistes, olvidos o fatigas. Es probable también que ante un cambio de sistemas el personal aún no se encuentre bien capacitado o informado sobre el mismo, lo que originar la consecución de errores de control.

Elusión de los Controles por la Dirección: El sistema de control interno no puede ser más eficaz que las personas responsables de su funcionamiento. Siempre existe la posibilidad que el personal directivo eluda el sistema de control interno con fines particulares. En este caso siempre existe el intento de encubrir hechos no legítimos.

Confabulación: Cuando dos o más personas actúan colectivamente para cometer y encubrir un acto cuyo objetivo es el de eludir el sistema de control interno.

Relación Costes/Beneficios: A la hora de establecer un control siempre se evalúan los costos y beneficios de su implementación. El costo del control no debe ser mayor a lo controlado.”

2.4.7. Principios del Control Interno

Según el marco contextual de la página web

<http://es.scribd.com/doc/51240428/Principios-de-control-interno> los principios de control interno son los siguientes:

Responsabilidad Delimitada: Se deben establecer por escrito las responsabilidades de cada cargo y hacerlas conocer a los interesados. Por ejemplo: la responsabilidad de autorizar los pagos recaerá en una sola persona, quien tenga conocimiento de ella.

Separación de Funciones de Carácter Incompatible: Debe existir una adecuada segregación de funciones y deberes, de modo que una sola persona no controle todo el proceso de una operación. Por ejemplo: el cajero no debe ser correntista, ni tenedor de libros, que son funciones incompatibles y deben ser desempeñadas por distintas personas.

Servidores Hábiles y Capacitados: Se debe seleccionar y capacitar adecuadamente a los empleados, para aumentar la eficiencia y economía en sus labores. Por ejemplo: el cargo de contador debe ser desempeñado por una persona que posea título profesional y la experiencia correspondiente a su nivel de responsabilidad.

Aplicación de Pruebas Continuas de Exactitud: Consiste en la verificación periódica y sorpresiva de las operaciones; deben aplicarse para asegurar la corrección en las operaciones. Por ejemplo: comparar con otra persona el total cobrado diario con el total depositado en bancos.

Movimiento de Personal: Llevar a cabo un movimiento de personal hasta donde sea posible y exigir que los empleados de confianza disfruten de sus vacaciones, en especial aquellos empleados que desempeñan cargos de responsabilidad sobre recursos financieros o materiales. Esta medida permitirá entre otras cosas: capacitar a los empleados en otras labores de la administración; erradicar la idea de que “hay empleados indispensables” y descubrir errores y fraudes, cuando se hayan cometido.

Fianzas: Los empleados que manejan recursos financieros, valores o materiales, deberán estar afianzados, a fin de permitir a la entidad, resarcirse adecuadamente de una pérdida o de un fraude efectuado por ellos mismos. Por ejemplo: el cajero, los cobradores, los pagadores, el bodeguero, etc.

Instrucciones por Escrito: Las instrucciones al personal para el desempeño de sus funciones deberán darse por escrito, en forma de descripción de cargos. Esto contribuye a que los empleados cumplan más eficientemente con su trabajo, por cuanto las órdenes o instrucciones impartidas verbalmente pueden olvidarse o malinterpretarse.

Uso de Formas Pre numeradas: Deberán utilizarse formas pre numeradas e impresas para la documentación importante. Por ejemplo: recibos, órdenes de compra, facturas, comprobantes de caja chica, entradas y salidas de almacén, etc. Asimismo, se mantendrá un control físico sobre el uso y las existencias de dichas formas, las cuales deberán conservarse en estricto orden numérico.

Evitar el uso de dinero en efectivo:

<http://www.emagister.com/curso-auditoria-administracion-publica-control-interno/control-interno-importancia-limitaciones-posibilidades-clasificacion> “El uso de dinero en efectivo se debe limitar solo para compras menores por medio del fondo fijo de caja chica”.

2.4.8. Evaluación del Control Interno

Cada entidad afronta una variedad de riesgos de origen interno y externo que deben ser valorados. La precondition para la evaluación del riesgo es el establecimiento de objetivos, articulados a diferentes niveles e internamente consistentes. La evaluación de riesgos es la identificación y análisis de riesgos relevantes a la ejecución de los objetivos, formando una base para determinar cómo deben ser manejados. Porque la economía la industria las regulaciones y las condiciones de operación continuaran cambiando, son necesarios mecanismos que identifiquen y se ocupen de los riesgos especiales asociados con el cambio.

a) Componentes del Control Interno

MANTILLA Samuel, CANTE Sandra Y. (2007), Auditoria del Control Interno, pág. 14 indica: “El control consta de cinco componentes interrelacionados que se derivan de la forma, cómo la administración maneja el negocio, y están integrados a los procesos administrativos. Los componentes pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el Control Interno y determinar su efectividad.

Para operar la estructura (también denominado sistema) de Control Interno se requiere de los siguientes componentes:

1. Ambiente de control
2. Evaluación de riesgos

3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Monitoreo”



Figura N° 2. 2 Componentes del Control Interno

Fuente: MANTILLA Samuel, CANTE Sandra Y. (2007), Auditoria del Control Interno

a) Ambiente de Control

Según ESTUPIÑAN Rodrigo (2007), Control Interno Fraudes, pág. 29 “Consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e influence la actividad del personal con respecto al control de sus actividades”.

El Ambiente o Entorno de Control constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia del Control Interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y resultados, por lo que debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso. El Ambiente de Control fija el tono de la organización al influir en la conciencia del personal. Este puede considerarse como la base de los demás componentes del control interno.

La dirección de la entidad y el auditor interno, si lo hubiere, pueden crear un ambiente adecuado si:

- Existe una estructura organizativa efectiva.
- Se aplican sanas políticas de administración.
- Cumplimiento de leyes y políticas que serán asimiladas de mejor forma si el personal la tiene a la vista por escrito.

El Ambiente de Control es, de todos los componentes, la base para el desarrollo del resto de ellos y se basa en otros fundamentos claves, tales como:

- La filosofía y estilo de dirección.
- La estructura, el plan de organización, los reglamentos y los manuales de procedimientos.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.
- En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de Unidades de Auditoría Interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional. (Según ESTUPIÑAN Rodrigo (2007), Control Interno Fraudes, pág. 29).

Normas que integran el Ambiente de Control

- Integridad y valores éticos.
- Competencia profesional.
- Atmósfera de Confianza Mutua.
- Organigrama.
- Asignación de Autoridad y Responsabilidad.

- Políticas y prácticas en personal.
- Comité de Control.
- Integridad y valores éticos

La máxima autoridad del organismo debe procurar suscitar, difundir y vigilar la observancia de valores éticos y el Reglamento de los Cuadros del Estado y del Gobierno aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación. (Ídem).

Según BLANCO Yanel, (2007), Normas y procedimientos de la auditoría integral, pág. 96 indica “Los valores éticos son esenciales para el Ambiente de Control. El Sistema de Control Interno se sustenta en los valores éticos, que definen la conducta de quienes lo operan. Estos valores éticos pertenecen a una dimensión moral y, por lo tanto, van más allá del mero cumplimiento de las Leyes, Decretos, Reglamentos y otras disposiciones legales”.

- **Evaluación del Ambiente de Control**

Conocimiento y aceptación consciente de las normas escritas, Códigos de Conducta y de Ética establecidos en la entidad, que deben incluir cuestiones referidas a las prácticas empresariales de general aceptación, los conflictos de intereses y los niveles esperados de comportamiento ético.

Comprobar que las respuestas sean eficientes y contundentes en los casos de actuaciones no conformes con las reglas establecidas, sobre la base de lo establecido en la legislación vigente. Verificar que se comunican las medidas correctivas para que sean conocidas por toda la entidad.

Cumplimiento de los procedimientos de selección, capacitación, formación, evaluación y promoción de los recursos humanos necesarios en la entidad, así como que estén definidos, de forma clara y explícita, los contenidos de cada puesto de trabajo y actividades que se le vinculan.

Evaluar si la estructura organizativa es adecuada al tamaño de la entidad, tipo de actividad y objetivos aprobados, si se definen las líneas de responsabilidad y autoridad, así como los canales por los que fluye la información.

Valorar la utilización de estilos de dirección correctos en cualquiera de los niveles jerárquicos de la entidad, en lo referente al respeto por los procedimientos de control interno implantados.

Verificar que el comité de control funcione adecuadamente y contribuya al mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno implantado. (BLANCO Yanel, (2007), Normas y procedimientos de la auditoría integral, pág. 96)

b) Evaluación de Riesgos

FONSECA Oswaldo (2011), Sistemas de control interno para organizaciones, pág. 319 “El Control Interno ha sido pensado principalmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes como manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto de la entidad (internos y externos) como de la actividad”.

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

Una vez identificados los riesgos, su análisis incluirá:

- Una estimación de su importancia y trascendencia.
- Una evaluación de la probabilidad y frecuencia.
- Una definición del modo en que habrán de manejarse.
- Cambios en el entorno
- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.

- Ingreso de empleados nuevos o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Aceleración del crecimiento.
- Nuevos productos, actividades o funciones.

Las normas que integran la evaluación de riesgos son:

- Identificación del Riesgo.
- Estimación del Riesgo.
- Determinación de los Objetivos de Control.
- Detección del Cambio.

Identificación del Riesgo

Se deben identificar los riesgos relevantes que enfrenta una entidad en el logro de sus objetivos, ya sean de origen interno, es decir, provocados por la empresa teniendo en cuenta la actividad específica o sus características internas en el funcionamiento, como externos que son los elementos fuera de la organización que afectan, en alguna medida, el cumplimiento de sus objetivos. (FONSECA Oswaldo (2011), Sistemas de control interno para organizaciones, pág. 319)

La identificación del riesgo es un proceso interactivo, y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso es conveniente partir de cero, esto es, no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores.

Su desarrollo debe comprender la realización de un análisis del riesgo, que incluya la especificación de los dominios o puntos claves del organismo, la identificación de los objetivos generales y particulares y las amenazas y riesgos que se pueden afrontar.

Existen muchas fuentes de riesgos, tanto internas como externas.

Entre las externas que se puede mencionar:

- Desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse, provocarían obsolescencia de la organización;
- Cambios en las necesidades y expectativas de la población;
- Modificaciones en la legislación y normas, que conduzcan a cambios forzosos en la estrategia y procedimientos;
- Alteraciones en el escenario económico financiero que impacten en el presupuesto de la entidad, sus fuentes de financiamiento y su posibilidad de expansión.

Entre las internas, se puede citar:

- La estructura de organización adoptada, dada la existencia de riesgos inherentes típicos, tanto en un modelo centralizado como en uno descentralizado;
- La calidad del personal incorporado, así como los métodos para su instrucción y motivación;
- La propia naturaleza de las actividades de la entidad.

Una vez identificados los riesgos a nivel de la entidad, deberá practicarse similar proceso al nivel de programa y actividad. Se considerará, en consecuencia, un campo más limitado, enfocado a los componentes de las áreas y objetivos claves identificados en el análisis global de la entidad. (Ídem)

Evaluación del Componente Evaluación de Riesgos

DORTA José A. (2008), La evaluación del riesgo como componente básico del sistema de control interno, pág. 4 “Comprobar la existencia de procedimientos idóneos para anticipar los riesgos, identificarlos, estimar su importancia, evaluar su probabilidad o frecuencia y reaccionar ante los acontecimientos o cambios (rutinarios o no) que influyen en el logro de los objetivos previstos, tanto de fuentes internas

como externas, así como a nivel de empresa y de las unidades o funciones más importantes (ventas, producción, finanzas, recursos humanos, etc.)”.

c) Actividades de Control

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

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, en muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, estas al cumplimiento normativo y así sucesivamente. A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo y correctivos.
- Manuales automatizados o informáticos.
- Gerenciales o directivos.

En todos los niveles de la entidad existen responsabilidades de control y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuáles son las que les competen, para ello se les debe explicar claramente tales funciones.(DORTA José A. (2008), La evaluación del riesgo como componente básico del sistema de control interno, pág. 4

Las normas que integran las actividades de control son:

- Separación de tareas y responsabilidades.
- Coordinación entre áreas.
- Documentación.

- Niveles definidos de autorización.
- Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.
- Acceso restringido a los recursos, activos y registros.
- Rotación del personal en las tareas claves.
- Control del sistema de información.
- Control de la tecnología de Información.
- Indicadores del desempeño.
- Función de auditoría interna independiente. (Ídem)

Separación de Tareas y Responsabilidades

Las tareas y responsabilidades, esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, deben ser asignadas a personas diferentes.

El propósito de esta norma es procurar un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura de organización.

Al evitar que las cuestiones fundamentales de una transacción u operación queden concentradas en una misma persona o sector, se reduce notoriamente el riesgo de errores, despilfarros o actos ilícitos y aumenta la probabilidad que, de producirse, sean detectados.

En las entidades pequeñas es necesario establecer un balance entre esta separación de tareas y responsabilidades y el beneficio que se puede obtener de ellas, sin descuidar lo que nos costaría dividir funciones, por lo que habría que reforzar la actividad de supervisión y monitoreo.

Evaluación del Componente Actividades de Control

Comprobar que esté debidamente segregada y diferenciada (en la medida de lo racionalmente posible) la responsabilidad de autorizar, ejecutar, registrar y

comprobar una transacción, teniendo en cuenta la necesaria coordinación entre las distintas áreas de responsabilidad definidas en la entidad.

Verificar el registro y clasificación oportuna de las transacciones y hechos importantes, atendiendo a la importancia, relevancia y utilidad que ello tiene para la presentación razonable de los saldos en los estados financieros.

Comprobar la realización de conteos físicos, periódicos, de los activos y su conciliación con los registros contables.

Evaluar la calidad y cumplimiento de los planes de rotación en el desempeño en las tareas claves del personal involucrado.

Verificar que la dirección efectúe análisis, periódicos y sistemáticos, de los resultados obtenidos, comparándolos con períodos anteriores, con los presupuestos y planes aprobados y otros niveles de análisis que les sean útiles. (Ídem).

d) Información y Comunicación

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2010d/796/Componentes%20de%20Control%20Interno.htm> indica que “Los sistemas de información y comunicación se interrelacionan, ayudan al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones.

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

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer en tiempo, las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control.

Cada función debe especificarse con claridad, entendiendo como tal las cuestiones relativas a la responsabilidad de los individuos dentro del Sistema de Control Interno.

El fomentar un ambiente adecuado para una comunicación abierta y efectiva está fuera de los manuales de políticas y procedimientos, depende del ambiente que reina en la organización y del tono que da la alta dirección. Los empleados deben saber que sus superiores desean enterarse de los problemas, y que no se limitan a apoyar las ideas sin comprometerse y después adoptaran medidas para los empleados que saquen a la luz cosas negativas.

Además de la comunicación interna debe existir una comunicación efectiva con el exterior. Lo que contribuye a que las entidades correspondientes comprendan lo que ocurre dentro de la organización.” (<http://www.eumed.net/libros-gratis/2010d/796/Componentes%20de%20Control%20Interno.htm>)

Las Normas que Integran la Información y Comunicación son:

- Información y Responsabilidad.
- Contenido y Flujo de la Información.
- Calidad de la Información.
- Flexibilidad al Cambio.
- El Sistema de Información.
- Compromiso de la Dirección.
- Comunicación, Valores de la Organización y Estrategias.
- Canales de Comunicación.

Información y Responsabilidad

La información debe permitir a los funcionarios y empleados cumplir sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser identificados,

captados, registrados, estructurados en información y comunicados, en tiempo y forma.

Una entidad debe disponer de una corriente fluida y oportuna información relativa a los acontecimientos internos y externos. Por ejemplo, necesita tomar conocimiento con prontitud de los requerimientos de los usuarios para proporcionar respuestas oportunas o de los cambios en la legislación y reglamentaciones que le afectan. De igual manera, debe tener conocimiento constante de la situación de sus procesos internos.

Los riesgos que afronta una entidad se reducen en la medida que la adopción de las decisiones se fundamente en información relevante, confiable y oportuna. La información es relevante para un usuario, en la medida que se refiera a cuestiones comprendidas dentro de su responsabilidad y que él cuente con la capacidad suficiente para apreciar su significación. (Ídem)

Calidad de la Información

La información disponible en la entidad debe cumplir con los atributos de: contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad.

Esta norma plantea las cuestiones a considerar con vistas a formar juicios sobre la calidad de la información que utiliza una entidad y hace imprescindible su confiabilidad.

Es deber de la autoridad superior, responsable del control interno, esforzarse por obtener un grado adecuado de cumplimiento de cada uno de los atributos mencionados.

Evaluación de Información y Comunicación

Existen mecanismos para conseguir la información externa pertinente sobre las condiciones de mercado, programas de competidores, novedades legislativas o de organismos de control y cambios económicos.

Se suministran, a los directores y jefes de departamentos, la información que necesitan para cumplir con sus responsabilidades.

La información está disponible, en tiempo oportuno, para permitir el control efectivo de los acontecimientos y actividades, posibilitando la rápida reacción ante factores económicos comerciales y asuntos de control.

Se aportan recursos suficientes, según sean necesarios, para mejorar o desarrollar nuevos sistemas de información. Las vías de comunicación, sesiones formales o informales de formación, reuniones y supervisiones durante el trabajo, son suficientes para efectuar tal comunicación. (Ídem).

e) Supervisión o Monitoreo

Según el contexto de la página web https://www.examtime.com/p/791799-Supervisi-n-o-Monitoreo-mind_maps “El monitoreo permanente incluye actividades de supervisión realizadas de forma constante, directamente por las distintas estructuras de dirección por medio del Comité de Control que debe llevar sus funciones de prevención de los hechos que generan pérdidas o incidentes costosos a la entidad desde el punto de vista humano y financiero.

La efectividad de los controles de supervisión sistemáticos también debe incluirse dentro de las evaluaciones específicas:

- Concretar el alcance de la revisión dependiendo de los objetivos y componentes del control interno a cubrir.

- Identificar el sistema o partes del sistema a revisar obteniendo una descripción general del mismo, incluyendo las actividades recurrentes de supervisión del propio sistema.
- Analizar las áreas de riesgo más significativas e identificar aquellas que requieren atención referente.
- Desarrollar un programa de la revisión y un plan de trabajo y discutir los mismos con las partes implicadas.
- Seguimiento del trabajo y obtención de conclusiones provisionales.
- Discusión de las conclusiones con las partes implicadas y establecimiento de informes y seguimiento posterior de las conclusiones y recomendaciones.

Las normas que integran la supervisión o monitoreo son:

- Evaluación del Sistema de Control Interno.
- Eficacia del Sistema de Control Interno.
- Auditorias del Sistema de Control Interno.
- Tratamiento de las Deficiencias Detectadas.
- Evaluación del Sistema de Control Interno

La dirección de la entidad y cualquier funcionario que tenga a su cargo un área de segmento de organización, programa, proyecto o actividad, debe evaluar periódicamente la eficacia de su Sistema de Control Interno y comunicar los resultados ante quien es responsable.

Un análisis periódico de la forma en que ese sistema está operando le proporcionará, al responsable, la tranquilidad de un adecuado funcionamiento, o la oportunidad de su corrección y fortalecimiento.
(https://www.examtime.com/p/791799-Supervisi-n-o-Monitoreo-mind_maps)

Eficacia del sistema de Control Interno

El Sistema de Control Interno se considera efectivo en la medida en que la autoridad a la que apoya cuenta con una seguridad razonable en:

- La información acerca del avance en el logro de sus objetivos y metas y en el empleo de criterios de economía y eficiencia
- La confiabilidad y validez de los informes y estados financieros.
- El cumplimiento de la legislación y normas vigentes, incluida las políticas y los procedimientos emanados de la propia entidad.

Esta norma fija el criterio para calificar la eficacia de un Sistema de Control Interno, basándose en las tres materias del control:

- Las operaciones.
- La información financiera.
- El cumplimiento con las leyes, decretos, reglamentos y cualquier tipo de normativa.

Evaluación de la Supervisión y Monitoreo

La dirección, responsable de las operaciones compara la producción, las existencias, las ventas u otra información conseguida en el curso de sus actividades diarias, con la información generada a través de los sistemas. Evaluar hasta qué punto las comunicaciones recibidas de terceros corrobora la información generada dentro de la organización o indican problemas. Comparación periódica de los importes registrados por el sistema de contabilidad con los activos materiales.

Se insiste en el cumplimiento del código de ética o conducta de la entidad y si regularmente se llevan a cabo actividades de control esenciales. (Ídem)

Eficiencia, Eficacia, Efectividad

Hay una tendencia muy fuerte hoy en día en el mundo organizacional hacia los resultados y hacia todos aquellos mecanismos que permitan medirlos. Se han puesto de moda términos como eficacia, eficiencia, efectividad, productividad, rentabilidad.

Tabla N° 2. 2 Definiciones

CONCEPTO	DICCIONARIO WEBSTER	BENO SANDER	MOKATE
Eficiencia	Del latín <i>efficientia</i> : acción, fuerza, virtud de producir.	Criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir al máximo resultado con el mínimo de recurso, energía y tiempo	Grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo posible
Eficacia	Del latín <i>efficax</i> : eficaz, que tiene el poder de producir el efecto deseado	Criterio institucional que refleja la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos. Logro de los objetivos.	Eficacia se aplica a las cosas o personas que pueden producir el efecto o prestar el servicio a que están destinadas.
Efectividad	Del verbo latino <i>effectivus</i> : ejecutar, llevar a cabo, efectuar, producir, obtener como resultado	Criterio político que refleja la capacidad administrativa de satisfacer las demandas planteadas por la comunidad externa.	Constituye la relación entre los resultados (previstos y no previstos) y los objetivos.

Fuente: PICO Jairo José (2008), Productividad de los Procesos de Reducción Directa de la Región Guayana

Según PICO Jairo José (2008), PRODUCTIVIDAD DE LOS PROCESOS DE REDUCCIÓN DIRECTA DE LA REGIÓN GUAYANA, pág. 12 indica “Como se observa en el cuadro anterior, cada uno de estos conceptos tienen su diferenciación: la obtención de los objetivos planteados se denomina eficacia, la forma en como son obtenidos es eficiencia y la capacidad de manejo de los resultados con respecto a los objetivos planteados se denomina efectividad”.

Factores de desempeño:

Lo que no puede ser medido no puede ser mejorado. Esto se vuelve realmente cierto en una época como la que están viviendo las organizaciones, caracterizada entre otras cosas por el afán de establecer indicadores de evaluar resultados, de contar con parámetros que permitan conocer el desempeño tanto de las empresas como de sus colaboradores. Es de esperarse que en los próximos años se caractericen por un boom de la medición todavía mayor que el que se da ahora y que aparezcan nuevos indicadores de gestión y nuevas herramientas para evaluar el grado en que se cumplen. Tal es el caso de la eficacia, eficiencia y efectividad.

Eficiencia

La eficiencia se entiende cómo hacer bien las cosas, por lo que tiene que ver con la manera cómo funciona algo, tanto en términos de tiempo como de aprovechamiento de recursos. Entonces una máquina, proceso, sistema o persona son eficientes cuando realizan su actividad conforme a los estándares de operación establecidos. También se le ha definido como la habilidad que tiene una persona, organización o equipo para desempeñar una tarea determinada.

Se define como la virtud y facultad para lograr un efecto determinado. En Economía se le define como el empleo de medios en tal forma que satisfagan un máximo cuantitativo o cualitativo de fines o necesidades humanas. Es también una adecuada relación entre ingresos y gastos.

En palabras más aplicadas a nuestras profesiones, consiste en el buen uso de los recursos. En lograr lo mayor posible con aquello que contamos. Si un grupo humano dispone de un determinado número de insumos que son utilizados para producir bienes o servicios, eficiente será aquel grupo que logre el mayor número de bienes o servicios utilizando el menor número de insumos que le sea posible. Eficiente es quien logra una alta productividad en relación a los recursos que dispone.

Se emplea para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se obtengan. A mayores resultados, mayor eficiencia. Si se obtiene mejores resultados con menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia. Dos factores se utilizan para medir o evaluar la eficiencia de las personas u organizaciones: Costo y Tiempo.

El concepto de hacer bien las cosas debidas nos pone en mayor capacidad de entender con mucha claridad el vocablo de Eficiencia.

En resumen la eficiencia se relaciona con el cómo, con la forma de operar, con la habilidad para llevar a cabo una actividad; es alcanzar los objetivos por medio de la elección de alternativas que pueden suministrar el mayor beneficio.

Eficacia

ANDRADE Horacio (2011), CAMBIO O FUERA: DIRIGIR EN EL SIGLO XXI pág. 70 “La eficacia se define como la capacidad que se tiene para cumplir los objetivos fijados, ya no se refiere a la manera como se hacen las cosas, sino a lo que se logra con ello, a los resultados alcanzados. Eficaz es algo o alguien que hace lo que se espera de él”.

Es la virtud, actividad y poder para obrar. Cuando un grupo alcanza las metas u objetivos que habían sido previamente establecidos, el grupo es eficaz.

Se refiere a los Resultados en relación con las Metas y cumplimiento de los Objetivos organizacionales. Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y más rápidamente. Es el grado en que algo (procedimiento o servicio) puede lograr el mejor resultado posible. La falta de eficacia no puede ser reemplazada con mayor eficiencia porque no hay nada más inútil que hacer muy bien, algo que no tiene valor.

Se atribuye a Peter Druker la frase que un líder debe tener un desempeño eficiente y eficaz a la vez, pero aunque la eficiencia es importante, la eficacia es aún más decisiva.

MARTINEZ Olga (2009), para triunfar hay que ser eficiente y eficaz, pág. Principal. “Teniendo en cuenta lo planteado, la eficacia es tener presente que eficiencia es la capacidad de hacer correctamente las cosas, es decir, lograr resultados de acuerdo a la inversión o al esfuerzo que se realice. Es la capacidad de escoger los objetivos apropiados. Administrador eficaz y eficiente será aquel que selecciona los objetivos correctos para trabajar en el sentido de alcanzarlos con el menor costo posible”.

Efectividad

La efectividad es la suma de la eficacia y la eficiencia. Cuando se hace algo bien (en tiempo, en forma y productivamente) y se logra lo que se esperaba como resultado de esa actividad, se es efectivo. Ser competente es ser efectivo, es hacer el mejor uso posible de las habilidades y los recursos disponibles para obtener lo que se busca.

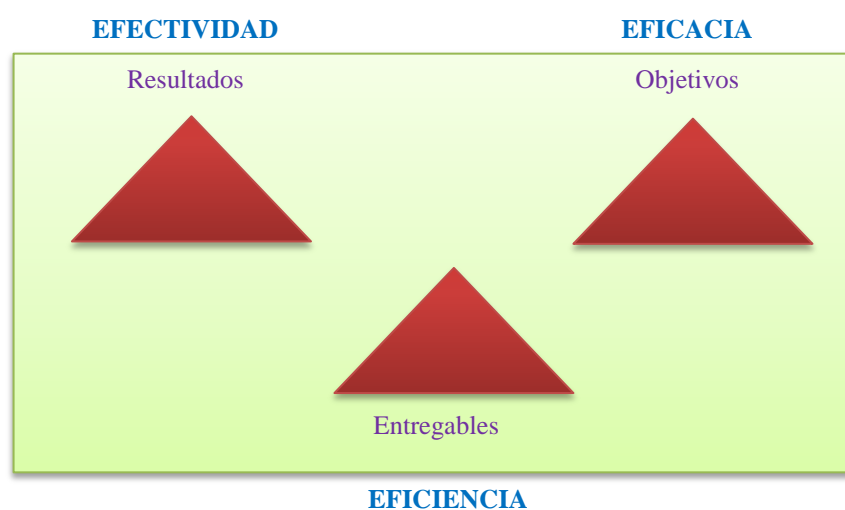


Figura N° 2.3 Eficiencia, Eficacia y Efectividad

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

CAPÍTULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

“STEEL ESTRUCTURAS” CÍA. LTDA.

3.1. ANÁLISIS EXTERNO

Mediante el análisis situacional, de cada una de las áreas de la empresa “Steel Estructuras” Cía. Ltda., se visualiza la realidad, tanto en el ambiente externo (estudio del entorno de la empresa), como en el ambiente interno (estudio de la estructura interna de la empresa); los datos e información obtenidos sirven como fundamento para la valoración, evaluación reestructuración y análisis de todos y cada uno de los factores y variables.

3.1.1. Macro ambiente

La empresa Steel Estructuras Cía. Ltda., pertenece al sector Metalmecánico, este se encuentra en pleno proceso de desarrollo y se evidencia en los reportes que emite el INEC; la empresa se dedica a la fabricación de diversos productos, que van desde escaleras muy sencillas hasta la fabricación de infraestructuras de distintas calidades y magnitudes siendo su materia prima básica el acero.

Según el Ministerio de Comercio Exterior (2013) el Ecuador es conocido por la calidad de los productos del sector, llegando de enero a julio del 2013 a exportar USD 70 millones a Colombia, Venezuela, Perú, China y Estados Unidos, siendo esta una gran oportunidad para Steel Estructuras Compañía Limitada porque pertenece a un sector que se encuentra en auge y puede expandir sus servicios al comercio exterior.

La empresa Steel Estructuras Cía. Ltda., pertenece a un sector que ofrece, 23.600 empleos directos en donde se ha generado 50.000 empleos indirectos, por eso la industria metalmecánica ha sido reconocido como sector prioritario para el país, es un eje transversal por la influencia que tiene sobre muchas áreas productivas

e industriales, ya que es proveedor de productos para la construcción, maquinarias, carrocerías, automotriz, etc.

Por ello, para Steel Estructuras Cía. Ltda., la influencia de los factores exógenos son determinantes en su desarrollo, ya que depende de las políticas que tome el gobierno central, pues inciden directamente en el desenvolvimiento de las actividades comerciales y de inversión. Analizando lo publicado en el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en el año 2013, este sector está ubicado en las siguientes provincias:

Tabla N° 3. 1 Provincias Líderes en el Sector Metalmecánico

PRINCIPALES PROVINCIAS	PORCENTAJES
Pichincha	22%
Tungurahua	17%
Guayas	19%
Azuay	18%
Loja	20%
Resto del país	4%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) año 2013

Entonces, el análisis de la tabla suscrita muestra que la principal provincia dedicada a la producción metalúrgica es Pichincha, por lo que, se convierte en un factor social clave en el proceso de desarrollo empresarial que emprende Steel Estructuras Cía. Ltda., siendo una oportunidad para tener cobertura nacional que permita la estabilidad y alcance los objetivos propuestos, dentro del sector metalmecánico.

La empresa Steel Estructuras Cía. Ltda., al operar a nivel nacional le permite tener un alcance favorable de captación de recursos económicos que ayudan al sostenimiento organizacional creciente, lo que es un indicador de oportunidades en la rotación de inventarios y generación de liquidez.

a) Entorno Económico

Inflación

La inflación o alza de precios es uno de los indicadores económicos más importantes para el Ecuador, ya que transforma a la economía del país de acuerdo a las variaciones que se presenten, debido a que los precios al consumidor de Ecuador varían años tras año, es así que de acuerdo a los datos estadísticos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, el país registró una inflación anual de 2,70 % en el año 2013, inferior al 4,16 % de 2012, y al 5.41% del 2011, lo cual muestra que la inflación del 2013 es la más baja de los últimos ocho años, siendo inferior incluso al 2,87 % registrado en 2006.

Tabla N° 3. 2 Variación de la Inflación en los años 2011, 2012 Y 2013

INFLACIÓN ANUAL 2011, 2012, 2013		
AÑO	MES	%
2011	Enero	3,17%
	Abril	3,88%
	Agosto	4,84%
	Diciembre	5,41%
2012	Enero	5,29%
	Abril	5,42%
	Agosto	4,88%
	Diciembre	4,16%
2013	Enero	4,10%
	Abril	3,03%
	Agosto	2,27%
	Diciembre	2,70%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

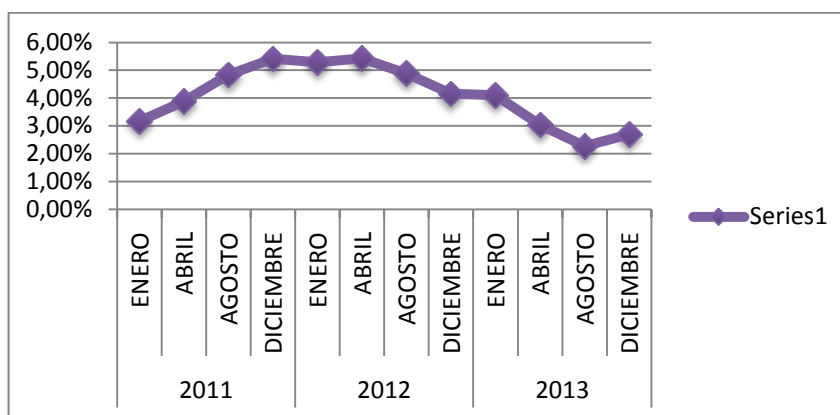


Figura N° 3. 1 Inflación Anual 2011, 2012, 2013

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Tanto para Steel Estructuras Cía. Ltda., como para las empresas de cualquier sector, la variación de la inflación es un factor que desestabiliza a la economía de las mismas, sin embargo de acuerdo a los datos obtenidos del INEC, se muestra una tendencia a la baja, lo que genera grandes oportunidades para crecer, pues se encuentra en un país que está logrando una estabilidad económica y prospectiva de crecimiento.

Oportunidad de la Inflación para Steel Estructuras Cía. Ltda.

Este indicador económico genera una oportunidad para Steel Estructuras Cía. Ltda., ya que al mantener una inflación con tendencia a la baja, disminuye la incertidumbre y por lo tanto se puede proyectar un crecimiento a largo plazo, al conocer que los precios de su materia prima tendría una leve variación, lo que permite obtener una asignación eficiente de los recursos.

Además al pertenecer al sector metalmecánico, tiene un mercado amplio y potencial, puesto que según el crecimiento del gasto público orientado para obras, genera construcciones de manera a priori, y por ende oportunidades de trabajo en proyectos que generen ingresos considerables, también tomando en cuenta el crecimiento de soluciones habitacionales que se encuentran en auge, estas buscan estructuras seguras y antisísmicas como las que ofrece Steel Estructuras Cía. Ltda., siendo otro nicho de mercado potencial.

Aranceles

Los aranceles son los tributos que se aplica a los bienes importados o exportados, siendo uno de los principales requerimientos que permite el acceso efectivo de los bienes de un país a otro, los cuales varían según las decisiones gubernamentales.

Los últimos datos emitidos por el Servicio Nacional de Aduanas (SENAE) publicado en el diario el Telégrafo, muestra que en el año 2013 se registró la cantidad de USD 3.608 millones en recaudación de tributos, siendo la cifra más alta de los últimos 8 años.

Según la Senae, en el año 2013 lo recaudado representa USD 158 millones más que el año 2012, cuando se registró una recaudación de USD 3.450 millones, reflejado en un incremento del 4,5%. Mientras en el 2011 se registró un nivel de USD 1.078 millones siendo el más bajo de los 3 años.



Recaudación de Aranceles años 2011, 2012, 2013

Fuente: Servicio Nacional de Aduanas (SENAE)

Para Steel Estructuras Cía. Ltda., el aumento de los aranceles tiene un bajo impacto, ya que no realiza exportaciones, además la importación de maquinaria que se realiza es eventual, lo que significa que los gastos de importación no son frecuentes, pues la empresa accede también a materias primas y equipos nacionales, más baratos lo que mejora su competitividad en el mercado nacional.

Oportunidad de los Aranceles para Steel Estructuras Cía. Ltda.

La imposición los aranceles permite a la empresa crecer exenta de la competencia del mercado internacional, y por otro lado, al tener maquinaria adquirida hace 3 años esta se encuentra en buenas condiciones y es adecuada para los trabajos que realiza, no genera un gasto en compra de la misma, ya que en caso que se requiera puede adquirir su materia prima y maquinaria en el mercado nacional.

Tasas de Interés

La tasa activa referencial, es decir la tasa de interés que se aplican a los créditos que otorgan las Instituciones Financieras, a partir del año 2007 presenta una disminución registrándose en el 10,72% en dicho año, mientras que en el año 2011 está alcanzando un 8,17%, lo cual muestra el buen manejo de una política monetaria que se ha ido manteniendo durante los años 2012 y 2013.

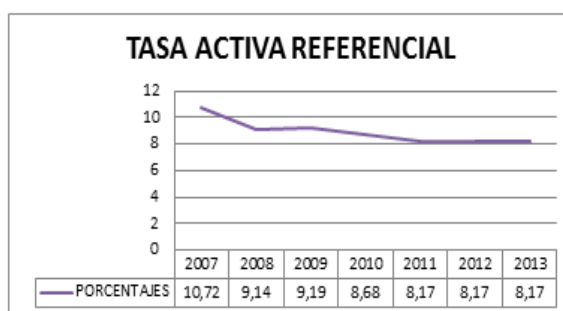


Figura N° 3. 2 Tasa Activa Referencial (expresado en porcentaje)

Fuente: Banco Central del Ecuador

En la evolución de la tasa pasiva referencial se puede notar que el año 2009 alcanzó un 5,24% mientras que el año 2010 se redujo a 4,28%. Con respecto al año 2011 al 2013 se han mantenido en 4,53%.

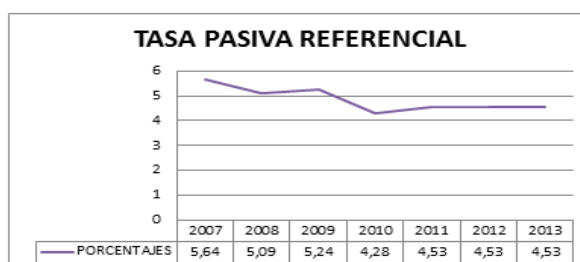


Figura N° 3. 3 Tasa Pasiva Referencial (expresado en porcentaje)

Fuente: Banco Central del Ecuador

Para Steel Estructuras Cía. Ltda., la variación de la tasa activa de interés así como en la tasa pasiva, genera una amenaza, pues la empresa necesita crecer, desarrollarse, aumentar su producción y mantener una situación financiera estable de largo plazo, lo que puede depender de los recursos que se consigan en el corto y mediano plazo, esto genera la necesidad de un financiamiento.

Amenaza de las Tasas de Interés para Steel Estructuras Cía. Ltda.

Tanto la tasa activa de interés como la tasa pasiva, se considera como una amenaza de bajo impacto para la empresa, ya que la misma necesita financiamiento para su expansión y crecimiento, esto se logra al acceder a créditos bancarios, este financiamiento al tener una variación en su tasa de interés genera mayor riesgo e incertidumbre, al igual que la tasa pasiva si esta es baja impide a la empresa realizar inversiones a plazo fijo.

b) Entorno Tecnológico

El sector metalmeccánico a nivel mundial presenta un gran potencial integrador, mientras que en el Ecuador este sector es de gran importancia, puesto que la mayoría de partes y piezas producidas se caracterizan por un alto valor agregado. El crecimiento de la competencia nacional ha impulsado a muchas empresas de la industria metalmeccánica a llevar a cabo planes de mejora de su posición competitiva en los mercados internos y externos.

Generalmente, los productos elaborados dentro de esta rama están destinados a proyectos de Gobierno, tales como petroleros, de telecomunicaciones, mineros, eléctricos e hidroeléctricos, para lo cual se requiere tecnología de punta en cada una de las maquinarias utilizadas para realizar dichos procesos. Por esta razón la producción metalmecánica abarca una serie de productos heterogéneos, de los cuales existe un alto grado de sustitución, y por ende debe existir la tecnología adecuada. Debido a la creciente globalización de las relaciones económicas y la evolución de las tecnologías, se está impulsando la mejora de la industria metalmecánica, principalmente en lo que respecta al ámbito de construcción de maquinaria y equipos mecánicos.

Además la tecnología que se implanta en las nuevas formas de comunicación e integración de información es importante, de acuerdo a la publicación del Diario el Universo realizada el 5 de enero del 2014, Ecuador ocupó el puesto 81 de 157 países en el ranking del Índice de Tecnología de Información y Comunicación (TIC), en el 2012. El índice fue publicado en el 2013 por la Oficina de las Naciones Unidas para las Telecomunicaciones (UIT). Así, el país escaló dos puestos con relación al 2011, cuando había ocupado el casillero 83.

Es por ello que el uso del internet da visibilidad a las empresas lo que permite difundir su imagen corporativa, promocionando el producto, diferenciándose de los competidores y obteniendo mayor presencia ante la sociedad, además de facilitar la comunicación entre los trabajadores y agilizar gestiones y tareas administrativas que se pueden automatizar o hacer por Internet sin tener que moverse de un lugar a otro.

Steel Estructuras Cía. Ltda., maneja tecnología acorde a las necesidades del mercado en el que se desenvuelve, bajo herramientas y maquinaria que coadyuvan a la consecución de construcciones diseñadas bajo las necesidades de los clientes; de igual manera, el entorno informático en la empresa ha mejorado su comunicación entre los empleados, brindando oportunidades importantes para la optimización de procesos y procedimientos, sin embargo no se toma en cuenta el beneficio de tener una página web actualizada, lo que impide un crecimiento más rápido de la misma.

Amenaza del Entorno Tecnológico para Steel Estructuras Cía. Ltda.

La Empresa, cuenta con una maquinaria adecuada a los procesos que realiza, sin embargo debe tomar en cuenta que dicha maquinaria fue adquirida hace tres años es decir desde su creación, por lo que se debe poner atención al avance de la tecnología y tomar decisiones de compra que beneficien su producción y por ende sus réditos, lo cual ayuda a mejorar los niveles de productividad, a través de la aplicación de técnicas específicas en la organización de la producción, estimulando el desempeño de los trabajadores y la transformación de los sistemas de producción.

De igual manera los sistemas de información que mantiene la empresa no están acorde a las innovaciones tecnológicas, siendo éstas claves en las actuaciones de mejora de la calidad, la productividad y la seguridad laboral, convirtiéndose en una amenaza para la misma, debido a la intensa competencia nacional e internacional que buscan costos de producción bajos, ya que la competencia que proviene de otros países están realizando mejoras en la calidad de los productos y en las inversiones tecnológicas, como es el caso de China.

c) Entorno Ecológico

Tanto en los mercados más competitivos del mundo como en nuestro país existe una clara tendencia hacia el cuidado del medio ambiente, es decir se busca producir más, siendo menos nocivos, por esta razón la Eco-eficiencia industrial se está convirtiendo en una política de Estado, obligando a todas las empresas a la aplicación de criterios más ecológicos en sus procesos de producción, sin embargo en nuestro país este tema es más en un problema cultural, puesto que la adopción de criterios verdes implica un manejo de tecnología más avanzado, acceso a información y por ende mayor financiación, que muchas de las empresas no están dispuestas a cubrir. }

De acuerdo a la Encuesta de Información Ambiental Económica en Empresas 2012, publicado en el sitio web del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

INEC, en Ecuador en el 2012, 58,4% de las empresas funcionaron sin poseer ningún tipo de autorización administrativa ambiental (certificado o licencia). De las que si lo poseen, 24,4% contaron con un certificado de registro para actividades de bajo impacto y 17,3% contaron con una licencia para actividades de alto impacto.

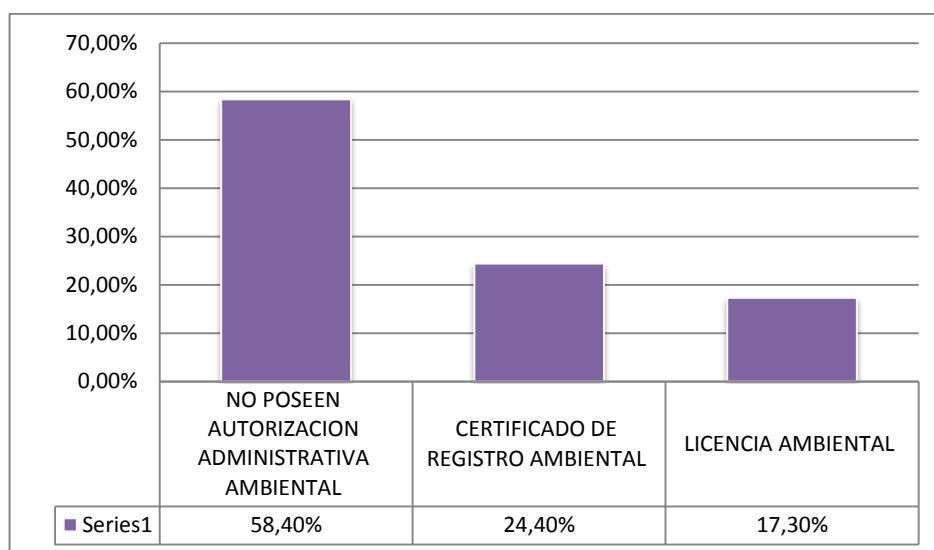


Figura N° 3. 4 Porcentajes de Empresas con Certificación Ambiental 2012

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Steel Estructuras Cía. Ltda., actualmente pertenecen al primer grupo de empresas que no poseen autorización administrativa ambiental, a pesar de esto, la empresa se preocupa por cuidar el medio ambiente, al iniciar acciones para minimizar residuos o emisiones, tomando en cuenta la opinión de la ciudadanía que se encuentra a los alrededores de la planta de producción, con lo que se está logrando la reducción de impactos negativos a través de cambios en la organización de los procesos y las actividades, empezando a aplicar buenas prácticas medioambientales.

Oportunidad del entorno Ecológico para Steel Estructuras Cía. Ltda.

Steel Estructuras Cía. Ltda., utiliza para la elaboración de los diferentes productos maquinaria adecuada, y las herramientas necesarias para una producción eficiente, a pesar que existen otras con más tecnología, estas máquinas no son peligrosas para nuestro entorno. Si bien es cierto la empresa no cuenta con un plan

ambiental, los perjuicios a la naturaleza son mínimos; ya que evita la contaminación del suelo, pues la empresa es propietaria de los terrenos e instalaciones donde se encuentra su planta de producción, minimiza el volumen de residuos generados debido a que al trabajar con acero los desperdicios se convierten en chatarra, y éstos son vendidos a precios módicos a empresas que los transforman de forma más segura, además el agua que utilizan no contamina el medio ambiente, pues la empresa cuenta con una planta de tratamiento que ayuda a cuidar el entorno, esto no quiere decir que no se deba atender la parte ecológica, al contrario, deben establecerse programas que ayuden a la conservación y preservación de la naturaleza, es imprescindible un plan de contingencia que involucre empresa – máquina – naturaleza.

De igual manera de acuerdo su ubicación geográfica la empresa no produce una contaminación acústica o de olores que puedan molestar o ser dañinos para las personas o el medio, ya que la planta de producción se encuentra a las afueras de la ciudad, tampoco contamina ríos con desperdicios o material que emane sustancias químicas peligrosas, todo esto aumenta la capacidad de competencia de la empresa, mejorando la imagen social de la misma ante la opinión pública, y ante clientes, proveedores y trabajadores.

d) Entorno Político-Legal

Estabilidad Política

La estabilidad política que surgió a partir del Gobierno de Correa representa un profundo contraste con las enormes divisiones sociales y económicas del pasado y la inestabilidad económica de décadas recientes. La estabilidad de funcionarios permite la continuidad de los proyectos en marcha y el fortalecimiento de las relaciones de trabajo con los actores económicos involucrados en ellos. Actualmente resulta claro que existe un ambiente de relativa "estabilidad" en comparación con el caos político-institucional que vivió Ecuador a partir desde los años noventa.

Oportunidad de la Estabilidad Política para Steel Estructuras Cía. Ltda.

Para Steel Estructuras Cía. Ltda., la estabilidad en el país es una gran oportunidad para su crecimiento y desarrollo, pues al tener políticas que favorezcan a la misma, genera un crecimiento sustentable y sostenido de la empresa, buscando siempre apegarse a la Ley pues esta ya no es un factor en contra, debido a que el Gobierno actual busca el crecimiento de cada uno de los sectores productivos y por ende de cada una de las empresas que los conforman.

Entorno Legal

En Ecuador el sector empresarial sufre variaciones por el cambio de la matriz productiva, el Código Orgánico Penal Integral y el déficit de la balanza comercial. Es por ello que se afirma que los cambios legales, sean buenos o malos, generan incertidumbre y por ende inseguridad lo cual forma dudas al momento de invertir.

De acuerdo a la publicación realizada el 06 de enero del 2014 en la Revista Líderes, una de las preocupaciones más importantes del sector empresarial es el Código Orgánico Integral Penal (COIP), ya que se están tratando temas como Delitos contra el derecho al trabajo y a la Seguridad Social, y contra el Régimen de Desarrollo. De acuerdo a esto, la ley endurece los delitos tributarios estableciendo 10 años de pena privativa de la libertad, y actualmente el Código Orgánico Tributario establece sanciones y penas de hasta seis años. También plantea hasta siete días de prisión a los empleadores que no afilien a sus trabajadores.

Steel Estructuras Cía. Ltda., de acuerdo al Código Orgánico Tributario, cumple con todo lo establecido, pues está pendiente de la afiliación de todos sus trabajadores al IESS, de igual manera es responsable de la seguridad del mismo, proporcionando las herramientas necesarias para su trabajo, lo que minimiza riesgos laborales y genera mayor confianza al colaborador.

Código de la producción

El Consejo Sectorial de la Producción está comprometido a trabajar por la disminución de la pobreza y mejorar la equidad en nuestro país, por esta razón impulsa y desarrolla programas y herramientas específicas para territorios de menor desarrollo relativo, impulsando la inclusión y desarrollo productivo para generar empleo de calidad y mejorar los ingresos en estas zonas.

El código de la producción tiene cinco tipos de incentivos:

- Para el desarrollo de zonas de mayor pobreza, y crecimiento de las micro, pequeñas, medianas empresas y actores de la economía popular y solidaria.
- Zonas económicas de desarrollo especial (ZEDE)
- Generales: para todas las inversiones productivas del país sean nuevas o previas
- Sectoriales para empresas nuevas.
- Para la innovación en general y exportación de medianas empresas.

En el Ecuador el sector metalmecánico ha logrado un importante nivel de producción, sustentado en gran parte por el proceso de la Revolución Ciudadana del período de Rafael Correa que ha generado en el país cambios acelerados.

Es por ello que para apoyar un mayor desarrollo y crecimiento del sector se han establecidos incentivos y sustentos que generen buenas condiciones para una innovación continua y para el desarrollo de sus activos productivos.

Este sector es muy atractivo para la inversión desde el punto de vista de la rentabilidad, lo que genera nuevos retos de expansión en el mercado externo y de nuevos acuerdos productivos con industrias locales y de otros países. Dicha rentabilidad se refleja en el incremento de la inversión en el mismo, al tener un crecimiento sostenido en sus activos fijos, esto permite que el sector crezca tanto en el mercado nacional e internacional de manera competitiva, cumpliendo con los

principios de generación de valor agregado, generación de empleo de calidad y sostenibilidad ambiental.

El código de producción y las nuevas reformas tributarias son un aspecto conveniente para Steel Estructuras Cía. Ltda., ya que busca fomentar el desarrollo productivo y territorial en el país, ya que no solamente está centralizando inversiones en grandes provincias, sino también da oportunidad a provincias en desarrollo como lo es Cotopaxi.

Oportunidad del Código de Producción para Steel Estructuras Cía. Ltda.

Steel Estructuras Cía. Ltda., cumple con las leyes y reglamentos que rigen a las empresas del país, ya que están enfocados al desarrollo socio sustentable, que fortalece a la misma, sin embargo la empresa no se rige al código de producción, desaprovechando los estímulos estatales que contiene, con lo que no está generando el cambio social y democrático que aspira el Gobierno, sin embargo está a tiempo de trabajar enmarcada en este código por los incentivos que este otorga, convirtiéndose en una gran oportunidad para Steel Estructuras Cía. Ltda.

3.1.2 Microambiente

La empresa Steel Estructuras Cía. Ltda., dentro del entorno en el cual se desenvuelven sus actividades, está expuesta a factores que la afectan y, a pesar de que generalmente no son controlables, se puede influir en ellas, debido a que la empresa intenta controlar las mismas y pretende lograr el cambio deseado, entre ellas tenemos:

a) Clientes

Steel Estructuras Cía. Ltda., cuenta actualmente con una cartera de clientes amplia, la misma que se ha incrementado con el pasar de los años de acuerdo al posicionamiento de la empresa en el mercado, ya que logro estabilizarse rápidamente

en el mismo, de acuerdo al registro de ventas que posee, la cartera de clientes está conformada tanto por personas naturales, así como también reconocidas empresas a nivel nacional.

Los principales clientes de Steel Estructuras Cía. Ltda., son Panamericana Vial S.A. (Panavial) y Herdoíza Crespo Construcciones S.A., puesto que con las dos empresas tiene la mayor cantidad de obras ejecutadas en el país.

La administración de la cartera se encuentra a cargo del Gerente General, quien se hace responsable y se encarga de ampliar los contactos en el mercado, con el propósito de aumentar los niveles de ventas de la empresa.

En la siguiente tabla se detalla los clientes con los cuales Steel Estructuras Cía. Ltda., mantuvo relaciones comerciales tanto en el año 2011 como en el año 2012, detallando la participación de las mismas en el volumen de ventas de la empresa respectivamente.

Tabla N° 3. 3 Cartera de Clientes - Período 2011

CLIENTES PRINCIPALES 2011	% VENTAS.	DÓLARES
Cargua Vallejo Mario Alfredo	14,12%	300.000,00
Colegio Juan Abel Echeverría	7,06%	150.000,00
Cuerpo de Ingenieros del Ejército	10,50%	223.000,00
Herdoiza Crespo Construcciones S.A.	28,40%	603.347,01
Panamericana Vial S.A. Panavial	39,92%	847.909,69

Fuente: Empresa Steel Estructuras Cía. Ltda.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

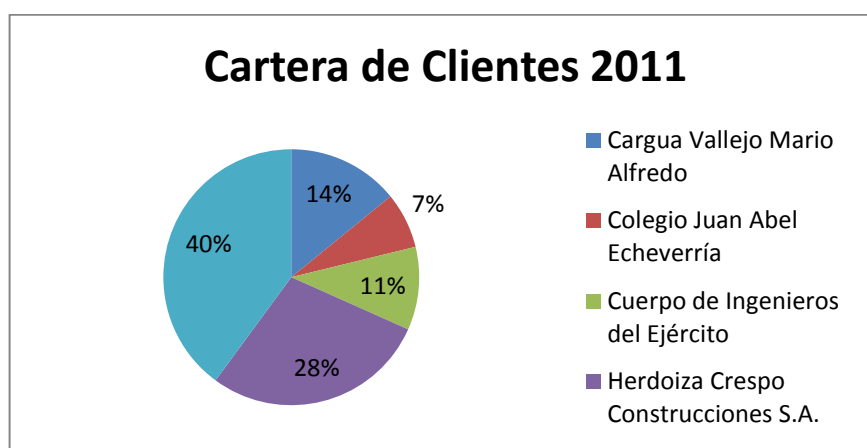


Figura N° 3. 5 Cartera de Clientes - Período 2011

Fuente: Steel Estructuras Cía. Ltda.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 3. 4 Cartera de clientes - Período 2012

CLIENTES PRINCIPALES 2012	% VENTAS.	DÓLARES
Carga Vallejo Mario Alfredo	8,08%	135.000,00
Herdoiza Crespo Construcciones S.A.	30,52%	509.949,58
Importadora Tráiler Repuestos S.A	7,00%	117.000,00
Panamericana Vial S.A. Panavial	45,78%	764924,36
Iglesias Tapia Cía. Ltda.	1,74%	29.000,00
Cuerpo de Ingenieros del Ejército	6,88%	115.000,00

Fuente: Empresa Steel Estructuras Cía. Ltda.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

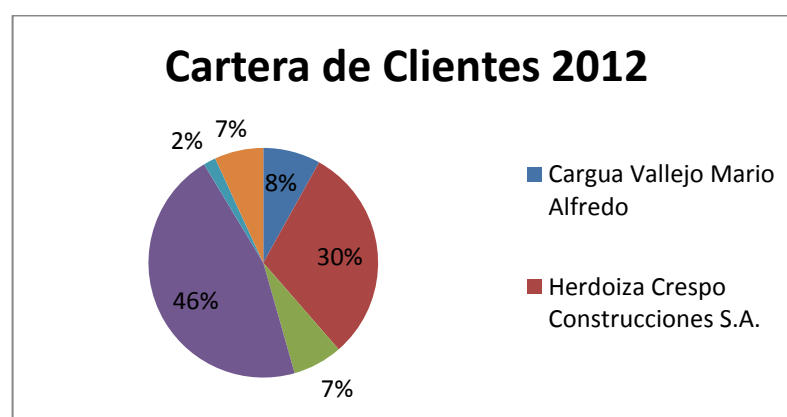


Figura N° 3. 6 Cartera de clientes - Período 2012

Fuente: Empresa Steel Estructuras Cía. Ltda.

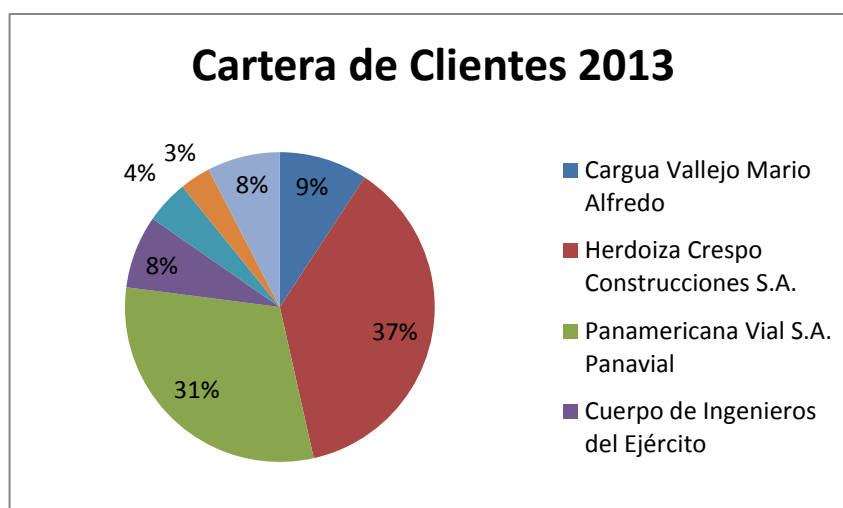
Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 3. 5 Cartera de clientes - Período 2013

CLIENTES PRINCIPALES 2013	% VENTAS.	DOLARES
Cargua Vallejo Mario Alfredo	9,23%	140.455,98
Herdoiza Crespo Construcciones S.A.	37,28%	567.891,65
Panamericana Vial S.A. Panavial	30,57%	465.600,00
Cuerpo de Ingenieros del Ejército	7,62%	116.000,00
Familia Espín Días	4,52%	68.700,00
Iglesias Tapia Cía. Ltda.	3,22%	48.900,00
Importadora Tráiler Repuestos S.A	7,61%	115.900,00

Fuente: Empresa Steel Estructuras Cía. Ltda.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

**Figura N° 3. 7 Cartera de clientes - Período 2013**

Fuente: Empresa Steel Estructuras Cía. Ltda.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Amenaza de los clientes para Steel Estructuras Cía. Ltda.

La amenaza principal de la empresa es la disminución en las negociaciones con los clientes más importantes como Panamericana Vial S.A. (Panavial) y Herdoíza Crespo Construcciones S.A., que actualmente son el motor de la misma, pues la reducción de contratos afectaría fuertemente en el flujo económico de la empresa, por lo que se debe establecer estrategias que busquen la fidelización de estos clientes.

b) Proveedores

Para la empresa Steel Estructuras Cía. Ltda., la relación con sus proveedores es un factor importante, ya que se busca obtener una ventaja competitiva que le permita no sólo competir eficazmente, sino de forma sostenida, ésta a su vez constituye un factor necesario para determinar la viabilidad del proyecto, debido a que siempre se depende de la calidad, cantidad, oportunidad de la recepción y costo de los materiales. Actualmente Steel Estructuras Cía. Ltda., cuenta con proveedores, los mismo que cumplen con ciertos requerimiento que hace la empresa para poder seleccionarlos, al momento de elegir a los mismos se analiza que los precios sean competitivos, se verifica la especialización en los productos que entregan, la fiabilidad en calidad y plazos de entrega, y proximidad y cercanía a la empresa.

Además, periódicamente el gerente general conjuntamente con la contadora, evalúan a los proveedores para conocer su grado de cumplimiento con los niveles de calidad que se les exige. A continuación se detalla el listado de proveedores con que la empresa cuenta en el año 2012:

Tabla N° 3. 6 Listado de proveedores de Steel Estructuras Cía. Ltda. Año 2012

PROVEEDORES	%	DÓLARES
CUBIERTAS DEL ECUADOR S.A. KU-BIEC	25%	236.100,00
INABRAS	20%	188.880,00
DIPAC MANTA S.A.	14%	132.216,00
IPAC S.A.	11%	103.884,00
KIWI	10%	94.440,01
BYCACE	9%	84.996,00
PINTURAS LIDER PINLID CIA. LTDA.	6%	56.664,00
FERRETERÍA LOS NEVADOS	5%	47.220,00

Fuente: Empresa Steel Estructuras Cía. Ltda.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

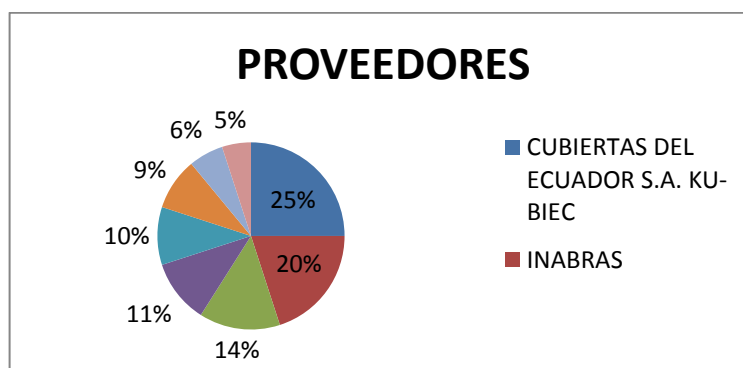


Figura N° 3. 8 Proveedores

Fuente: Empresa Steel Estructuras Cía. Ltda.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

En el año 2013 la empresa manifiesta que mantiene los mismos proveedores en porcentajes similares, sin embargo no se puede establecer en cantidades debido a la falta de organización de información en dicho año.

Amenaza de los Proveedores para Steel Estructuras Cía. Ltda.

Para Steel Estructuras Cía. Ltda., los proveedores se consideran una amenaza, pues al constituirse Cubiertas del Ecuador S.A. Ku-biec e Inabras como las principales empresas productoras de acero, pueden variar los precios con una tendencia al alza, lo que perjudicaría a la empresa, ya que su principal materia prima es el acero y sus productos derivados, lo que conlleva a la utilización de productos sustitutos que bajen la calidad de los productos terminados al no contar con más opciones para sustituir a dichos proveedores.

c) Competencia

El mercado competitivo del sector metalmecánico es fuerte, debido a que actualmente es uno de los sectores con una creciente demanda.

La competencia de la empresa objeto de análisis, de acuerdo a la experiencia que ha obtenido en su operación, tiene como competidores directos en gran porcentaje a

aquellas empresas que se encuentran más años en el mercado, las mismas que tienen su centro de operaciones a nivel nacional, a pesar que la mayoría de ellas residen en otras provincias como Pichincha.

Sin embargo la competencia no sólo se da a nivel de reconocimiento en el mercado, sino también se establecen parámetros como la tecnología utilizada, la publicidad y la calidad del servicio, en donde Steel Estructuras Cía. Ltda., debe visualizar un enfoque proactivo hacia innovaciones y disminución de desperdicios. Las empresas que se consideran como principales competidores debido a que ofertan servicios similares a los potenciales clientes son:

Tabla N° 3. 7 Principales Competidores año 2013

EMPRESA	AÑOS EN EL MERCADO	UBICACIÓN
ESYCMET CIA. LTDA.	33	PICHINCHA
ANDICONS CONSTRUCTORA ANDINA	18	PICHINCHA
SOCOMETAL SOCIEDAD DE CONSTRUCCIONES METALICVAS S.A	28	PICHINCHA
METALCONSTRUCCIONES CÍA.LTDA.	23	PICHINCHA

Fuente: Empresa Steel Estructuras Cía. Ltda.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Amenaza de la Competencia para Steel Estructuras Cía. Ltda.

Steel Estructuras Cía. Ltda., lleva 3 años en el mercado, en comparación con otras grandes empresas del sector metalmecánico, en donde la rivalidad en estrategias de comercialización y oferta de servicios similares, especialmente con los principales clientes, son una amenaza de alto impacto, pues la competencia ha logrado un posicionamiento importante en el mercado debido a su experiencia y al uso de estrategias basadas en la innovación y el mejoramiento continuo de la calidad, lo que desplazan fácilmente a la empresa, ya que la misma cuenta con procedimientos ortodoxos y tiene poco tiempo en el mercado.

3.2. ANÁLISIS INTERNO

Para el análisis interno en el estudio propuesto se engloba todos los procesos que la empresa desempeña en el desarrollo diario de sus actividades para analizar la situación actual y conocer el control que se ejecuta.

3.2.1. Infraestructura

Steel Estructuras Cía. Ltda., cuenta con una infraestructura adecuada (edificios, equipos, y servicios de soporte y software) que aseguran que el producto cumpla con los requisitos y satisfagan las necesidades de los clientes.

a) Física

Steel Estructuras Cía. Ltda., tiene una amplia infraestructura física que permite una adecuada fabricación de los productos ofrecidos para cubrir así las necesidades que demandan sus clientes.

Tiene su planta de producción en la ciudad de Latacunga en la Panamericana Norte Km 2 Barrio La Calerita, junto a la Gasolinera del Sindicato de Choferes, la misma que mide aproximadamente 5000 metros cuadrados, siendo un amplio lugar de trabajo de acuerdo a los requerimientos de la maquinaria y productos, además cuenta con una oficina dentro de la misma planta que consta de dos escritorios, 1 archivador, el piso de cerámica, el techo de draibol, 3 sillas para atender a los clientes y 3 para los empleados, la puerta es de vidrio. Tiene equipos de oficina como: computadoras portátiles, fax, teléfono, artículos de oficina. De igual manera la buena iluminación que combinada con la decoración de colores claros forman un ambiente agradable.

Mantiene además una oficina en la ciudad de Quito – Av. 9 de Octubre 16-01 y Av. Colón Edificio Plaza Colón II oficina 25, siendo éste su domicilio jurídico.



Figura N° 3. 9 Oficina

Fuente: Empresa Steel Estructuras Cía. Ltda.



Figura N° 3. 10 Planta Operativa

Fuente: Empresa Steel Estructuras Cía. Ltda.



Figura N° 3. 11 Interior - Planta Operativa

Fuente: Empresa Steel Estructuras Cía. Ltda.



Figura N° 3. 12 Exterior - Planta Operativa

Fuente: Empresa Steel Estructuras Cía. Ltda.

La empresa tiene maquinaria con tecnología avanzada que permite realizar las actividades diarias, sin embargo la misma no se encuentra registrada de manera oportuna lo que impide realizar un análisis, a pesar de ello la información proporcionada por la empresa es la siguiente:

Tabla N° 3. 8 Cuadro de Depreciación de la Maquinaria

FECHA DE ADQUISICIÓN	MAQUINARIA	CANTIDAD	COSTO DE ADQUISICIÓN (DÓLARES)	PORCENTAJE DE DEPRECIACIÓN
08/05/2012	LN-25 PRO	1	2.536,00	10%
15/05/2012	GOFER	1	3.650,00	10%
21/06/2012	CONCRETERA	1	4.281,00	10%
02/07/2012	GOFER	1	3.884,89	10%
09/08/2012	EQUIPO INVERTEC	1	6.456,00	10%
27/12/2012	MINICARGADORA	1	38.000,00	10%
27/12/2012	ELEVADOR	1	19.350,00	10%

Fuente: Empresa Steel Estructuras Cía. Ltda.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Steel Estructuras Cía. Ltda., cuenta con un espacio físico apropiado y el equipo de cómputo y de oficina adecuado para desempeñar sus labores diarias, de igual manera de acuerdo a lo observado en la empresa, la misma cuenta con la maquinaria adecuada y suficiente para los trabajos realizados, sin embargo al no tener un registro adecuado de la misma, muestra una fuerte debilidad en la organización.

Debilidad de la Infraestructura Física de Steel Estructuras Cía. Ltda.

Una de las debilidades de no mantener un registro adecuado de la maquinaria y equipo es la falta de información sobre la cual tomar decisiones al interior de la empresa, de igual manera esto perjudica al momento pagar los impuestos de la manera correcta.

Tomando en cuenta que es obligación de cada empresa presentar sus balances en base a las NIIF, el principal impacto tributario se dará en el patrimonio de la misma, debido a que en las normas se establecen cambios para la presentación de las cuentas y los activos del negocio, de esta manera el impacto puede ser negativo.

b) Tecnológica.

Steel Estructuras Cía. Ltda., al ser una empresa creada hace 3 años ha tratado de adaptarse al entorno actual, Creando su página web, correos electrónicos, entre otros medios, sin embargo al no darle un mantenimiento adecuado a la misma no es de mucha utilidad, pues su base de datos no se encuentra actualizada acorde a la evolución y desarrollo de la empresa.

La página web de la empresa es:

- www.sqecuador.com

Además, los equipos de comunicación utilizados son de Transmisión Simplex con la cual la transmisión de datos se produce en un solo sentido, existiendo un emisor y un receptor que no cambian sus funciones.

Steel Estructuras Cía. Ltda., utiliza el sistema contable FIREsoft, que es un conjunto de herramientas administrativas utilizadas por la empresa, siendo este un sistema multiusuario que trabaja sin ningún inconveniente en ambientes Windows.

Los módulos que el sistema contable maneja son:

- Contabilidad General y Tesorería
- Activos Fijos
- Cuentas por Pagar
- Cuentas por Cobrar
- Inventarios
- Facturación

Debilidad de la tecnología de Steel Estructuras Cía. Ltda.

Steel Estructuras Cía. Ltda., al ser una empresa creada recientemente, debe competir con herramientas tecnológicas de punta, en este caso su sitio web es una debilidad, puesto que al tener información desactualizada no se puede dar a conocer en un mercado competitivo en el que la publicidad, promoción y comunicación por internet es sumamente importante para su desarrollo, de igual manera el sistema contable utilizado es el adecuado siempre y cuando se utilice de manera correcta, en este caso la empresa no utiliza todos los módulos que ofrece dicho sistema, obteniendo información incompleta y muchas veces desactualizada, lo que impide la toma correcta de decisiones y por ende perjudica a todas las áreas de la empresa .

3.2.2. Áreas de Actividad

Área Administrativa

El área administrativa de la empresa está dirigida por el Ing. Santiago Quevedo, propietario de la misma, quien además cumple con las funciones de Gerente General.

A pesar de no contar con un plan estratégico propiamente concebido, Steel Estructuras Cía. Ltda., no puede proyectarse a largo plazo debido a la inexistencia de planes y programas que no le permiten evaluar apropiadamente sus procesos, lo que

ocasiona que las decisiones sean tomadas por la experiencia adquirida por su Gerente General.

- **Recursos Humanos**

El área de recursos humanos no se encuentra formalmente establecida y la persona que toma las decisiones con respecto al personal es la Lic. Salome Quevedo, quien establece los perfiles profesionales y las funciones que debe desempeñar el personal, sin embargo, no existe un manual o documento que respalde esta información.

Lo que supone una debilidad, ya que ningún trabajador tiene una función establecida y no existe un procedimiento de reclutamiento y selección de personal adecuado que permita trabajar con las personas más idóneas.

a) Identificación de normas y políticas existentes en el área

El Área Administrativa de la empresa no cuenta con políticas y normas establecidas formalmente, debido al crecimiento acelerado, y a la falta de gestión que influye directamente en la creación de normativas que determinen los alcances de los trabajadores y empleados de Steel Estructuras Cia. Ltda., basándose únicamente en los contratos suscritos para las obras en ejecución en una organización piramidal en donde no se prevé los factores exógenos que influyen en la empresa.

Steel Estructuras Cia. Ltda., tiene una debilidad de mediano impacto, al no contar con normas y políticas establecidas que le permitan segregar adecuadamente las funciones de cada empleado; A pesar de este inconveniente el Gerente General ha desarrollado y explicado las principales actividades, responsabilidades, funciones y valores del personal que han llevado a la empresa a desempeñarse eficientemente.

b) Evaluación de la eficiencia y eficacia del Área Administrativa.

Para evaluar de una mejor manera el área administrativa se estableció ciertos indicadores en base a la información proporcionada por la empresa para el estudio realizado:

Variables que intervienen en cada indicador.

- **Personal Ocupado:** Es el número total de empleados que directa o indirectamente participan en la actividad empresarial.
- **Ventas:** Total de ventas que tenga la empresa en un periodo determinado
- **Producción Bruta:** Producción que se ha transformado dentro de un periodo de costos, independientemente de que se concluya o no
- **Total Insumos:** Total de materiales que se usan en la compañía, para producir sus productos terminados
- **Total producido:** Suma total de todos los productos terminados.

Tabla N° 3. 9 Indicadores de Eficiencia y Eficacia del Área Administrativa

ÁREA DE ADMINISTRATIVA							
INDICADORES DE EFICIENCIA							
INDICADOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	AÑO 2011		AÑO 2012		
			CÁLCULO	VALOR	CÁLCULO	VALOR	
PRODUCTIVIDAD LABORAL	Aporte de cada trabajador a la producción total	Producción bruta/ personal ocupado	105.673,62/32	3.302,30	196.701,66/ 45	4.371,15	
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Determinar la eficiencia del servicio al cliente	Total de informes que reportan satisfacción del cliente/Total de proyectos mensuales entregados al cliente	2/3	67%	6/7	86%	
INDICADORES DE EFICACIA							
TASA DE CRECIMIENTO ANUAL DE LAS VENTAS	Mide el incremento porcentual de las ventas de un año respecto al año anterior	Ventas 2 (2012)- Ventas 1 (2011)/ ventas 1(2011)			1'670.873,94 - 2'124.556,7/2'124.556,7	-0,21	

Fuente: Empresa Steel Estructuras Cía. Ltda.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso.

Tabla N° 3. 10 Indicadores de Eficiencia y Eficacia del área de Producción

ÁREA DE PRODUCCIÓN						
INDICADORES DE EFICIENCIA						
INDICADOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	AÑO 2011		AÑO 2012	
			CALCULO	PORCENTAJE	CALCULO	PORCENTAJE
PRODUCTIVIDAD DIARIA	Determinar el porcentaje de productividad diaria del funcionario en función del número de piezas.	Número de piezas armadas por día / número de piezas planteadas en las ordenes de trabajo diarias	15/20	75%	21/24	86%
PRODUCTIVIDAD TOTAL	Sumatoria total de producto generado por cada unidad de insumos	Total producido / Total insumos	224.808,83 / 1'751.156,03	1,21	1'670.978,7 / 944.400,01	1,77
INDICADORES DE EFICACIA						
PRODUCTIVIDAD DE LAS ACTIVIDADES DIARIAS	Cuantificar la eficacia de las actividades diarias del funcionario.	Número de contratos atendidos por mes / número de contratos planteados	5/6	83%	7/8	86%

Fuente: Empresa Steel Estructuras Cía. Ltda.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso.

Análisis de los Indicadores de Eficiencia y Eficacia aplicados al Área Administrativa.

El indicador de la productividad laboral muestra el aporte que realiza cada trabajador a la producción total, mostrando un incremento del año 2012 con respecto al año anterior, lo que indica que el número de personal se incrementó a medida que aumentaba la producción bruta, con lo cual se ha logrado una productividad laboral estable, la misma que se pretende incrementar con el posicionamiento de la empresa en mercados nacionales e internacionales y con el pasar de los años.

De igual manera se puede determinar que la satisfacción del cliente se ha incrementado, debido al aumento de contratos de un año hacia el otro, lo que genera mayor presión sobre la administración para poder cumplir con cada uno de estos, sin embargo este indicador no muestra un 100% de cumplimiento, mostrando una posible amenaza para la empresa, pues ésta podría perder credibilidad antes los potenciales clientes existentes en el mercado.

Se puede observar que la tasa de crecimiento anual de las ventas es -0,21, este decrecimiento del año 2012 con respecto al año anterior ocurre principalmente por la falta de organización de la empresa, ya que al no definir formalmente los procedimientos, genera pérdida de recursos, puesto que no se realiza adecuadamente ciertos procedimientos de producción, de igual manera al ser una empresa nueva año tras año debe irse acoplado a la tecnología actual, lo que también ocasiona incurrir en gastos para el mejoramiento de la misma.

Análisis de los Indicadores de Eficiencia y Eficacia aplicados al Área de Producción.

La productividad diaria en base al número de piezas armadas por día es de un 86% en el año 2012, mientras que en el año 2011 es de un 75%, esta diferencia se da por el incremento en la meta planteada cada año, sin embargo se puede notar que no se cumple al 100%, lo que demuestra una debilidad en los trabajadores y en la

administración, ya que no toman en cuenta el número de piezas a producir planteadas en las órdenes de trabajo.

La productividad total en el año 2012 se incrementa con respecto al año anterior, debido a que existe un aumento en los valores tanto en el total producido como en el total insumos, uno de los factores por los que se produce dicho incremento es porque en este año existe un mayor número de proyectos entregados por mes, sin embargo son proyectos de menor cuantía.

De igual manera en la productividad de las actividades diarias existe un aumento que va del 83% en el año 2011 al 86% en el año 2012, lo que muestra que la eficiencia de las actividades diarias de los funcionarios se incrementan pues el número de proyectos a entregar es mayor que el año anterior, sin embargo no cumplen con el 100% de la meta establecida.

3.2.3. Evaluación Contable – Financiera Actual

La empresa Steel Estructuras Cía. Ltda., no tiene definida un área financiera, sin embargo la Ing. Mayra Moscoso es la persona encargada de llevar la contabilidad y de hacer las declaraciones pertinentes. En cuanto a las decisiones financieras de inversión y endeudamiento, el Gerente General tiene la responsabilidad y criterio para tomar decisiones en estas áreas.

- **Análisis de los Estados Financiero**

Los Estados Financieros revelan la situación actual y la trayectoria de la empresa, de esta manera se pueden iniciar acciones para resolver problemas y tomar ventaja de las oportunidades.

a) Análisis Vertical

Mediante el análisis vertical se va a determinar la correcta evaluación del funcionamiento financiero de la empresa, también se va a establecer si la empresa tiene una distribución equitativa de sus activos de acuerdo a las necesidades financieras, operativas y de producción, estos resultados serán interpretados conjuntamente con el análisis horizontal y las razones financieras para un mejor entendimiento.

Tabla N° 3. 11 Balance General Periodo 2011

BALANCE GENERAL		
STEEL ESTRUCTURAS Cía. Ltda.		
PERÍODO 2011		
CUENTA	VALOR	%
ACTIVO		
Caja-Bancos	61.962,3	12,19
Cuentas y Documentos por cobrar clientes corriente no relacionados locales	101.079,4	19,89
Crédito Tributario a favor (IVA)	63.392,1	12,47
Crédito Tributario a favor (RENTA)	28.643,88	1,31
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	255.077,68	45,86
Inmuebles excepto (Terrenos)	64.969,5	12,78
Maquinaria, equipo de instalaciones	56.780,00	11,17
Equipo de Cómputo y Software	2.725,00	0,54
Vehículos, Equipo de transporte y Caminero Móvil	150.891,97	29,69
OTROS ACTIVOS FIJOS		
(-) Depreciación Acumulada Activos Fijos	-10.042,53	-1,98
TOTAL ACTIVOS FIJOS	265.323,94	52,21
Gastos de Constitución y Organización	12.273,28	2,41
(-) Amortización Acumulada	-24.54,66	-0,48
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	9.818,62	1,93
TOTAL ACTIVO	<u>508.223,58</u>	<u>100,00</u>
PASIVOS		
Cuentas y Documentos por pagar Proveedores Corriente Relacionados locales	20.352,2	4,00
Cuentas y Documentos por Pagar Proveedores Corriente No Relacionados locales	232.089,62	45,67
Otras Cuentas y Documentos por pagar corriente no relacionados locales.	8.616,81	1,70
Participación Trabajadores por pagar del Ejercicio	15.612,32	3,07
TOTAL PASIVO CORRIENTE	276.670,95	54,44
Préstamos de Accionistas Locales	169.377,14	33,33
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	169.377,14	33,33

Continúa →

TOTAL PASIVO	446.048,09	87,77
PATRIMONIO		
Capital Suscrito y/o Asignado	400,00	0,08
Reserva Legal	6.647,32	1,31
Otras Reservas	3.323,66	0,65
(-) Pérdida Acumulada Ejercicios Anteriores	-4.697,68	-0,92
Utilidad del Ejercicio	56.502,19	11,12
TOTAL PATRIMONIO NETO	62.175,49	12,23
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>508.223,58</u>	<u>100,00</u>

Fuente: Empresa Steel Estructuras Cía. Ltda.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 3. 12Estado de Resultados Periodo 2011

ESTADO DE RESULTADOS		
STEEL ESTRUCTURAS Cía. Ltda.		
PERÍODO 2011		
INGRESOS		
Ventas Netas Locales gravadas con tarifa 12%	2.124.556,7	100
Otras Rentas Gravadas	250,00	0,01
Otras Rentas Exentas	2,13	0,00
TOTAL INGRESOS	2.124.808,83	100,01
GASTOS		
Compras Netas Local de Bienes no Producidos por la Compañía	1.751.156,03	82,42
Sueldos, Salarios y demás Remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS	100.601,92	4,74
Beneficios Sociales indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS	15.113,92	0,71
Aporte a la Seguridad Social (Incluye Fondo de Reserva)	12.469,33	0,59
Honorarios Profesionales y Dietas	8.767,78	0,41
Mantenimiento y Reparaciones	15.624,01	0,74
Combustibles	5.960,12	0,28
Promoción y Publicidad	8.500,00	0,40
Suministros y Materiales	354,46	0,02
Transporte	56.761,83	2,67
Seguros y Reaseguros (Primas y Cesiones)	4.355,56	0,21
Gastos de Gestión	4.901,99	0,23
Impuestos Contribuciones y otros	167,44	0,01
Gastos de Viaje	12.047,13	0,57
Depreciación de Activos Fijos	10.042,53	0,47
Amortizaciones	2.454,66	0,12
Servicios Públicos	338,63	0,02
Pagos por otros servicios	9.517,87	0,45
TOTAL COSTOS	1.751.156,03	82,42
TOTAL GASTOS	267.979,18	12,61
TOTAL COSTOS Y GASTOS	2.019.135,21	95,04

Continúa →

UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA		0,00
	105.673,62	4,97
PÉRDIDA	0	0,00
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	105.673,62	4,97
UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO	<u>105.673,62</u>	<u>4,97</u>

Fuente: Empresa Steel Estructuras Cía. Ltda.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 3. 13 Balance General Periodo 2012

BALANCE GENERAL		
STEEL ESTRUCTURAS Cía. Ltda.		
PERÍODO 2012		
CUENTA	VALOR	%
ACTIVO		
Efectivo y equivalentes al efectivo	122.142,88	20,41
Crédito tributario a favor de la empresa (IVA)	84.483,59	14,11
Crédito tributario a favor de la empresa (I.R.)	26.016,21	4,35
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	232.642,68	38,87
ACTIVO NO CORRIENTE		
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		
Edificios	64.969,5	10,85
Maquinaria y Equipo	117.491,09	19,63
Equipo de Computación	23.921,64	4,00
Vehículos, Equipos de Transporte y Equipo caminero móvil	216.061,61	36,10
(-) Depreciación Acumulada Propiedad Planta y Equipo	-63.906,61	-10,68
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	358.537,23	59,90
ACTIVO INTANGIBLE		
Marcas, Patentes, derechos de llave, cuotas patrimoniales	12.273,28	2,05
(-) Amortización Acumulada de Activos Intangibles	-4.907,98	-0,82
TOTAL ACTIVO INTANGIBLE	7.365,3	1,23
TOTAL ACTIVO	<u>598.545,21</u>	<u>100,00</u>
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
Cuentas y Documentos por pagar	160.808,86	26,87
Participación a los trabajadores del ejercicio	29.505,25	4,93
TOTAL PASIVO CORRIENTE	190.314,11	31,80
PASIVO NO CORRIENTE		
Cuentas y Documentos por pagar locales	205.856,14	34,39
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	205.856,14	34,39
TOTAL PASIVO	396.170,25	66,19
PATRIMONIO		
Capital suscrito o asignado	400,00	0,08
Reserva Legal	6.647,32	1,11
Reservas Facultativa y Estatutaria	3.323,66	0,56
(-) Pérdidas Acumuladas	-4.697,68	-0,78

Continúa →

Utilidad Neta del Ejercicio	196.701,66	32,86
TOTAL PATRIMONIO	202.374,96	33,82
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>598.545,21</u>	<u>100,00</u>

Fuente: Empresa Steel Estructuras Cía. Ltda.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 3. 14 Estado de Resultado Periodo 2012

ESTADO DE RESULTADOS		
STEEL ESTRUCTURAS Cía. Ltda.		
PERIODO 2012		
INGRESOS	2012	%
Ventas Netas Locales gravadas con tarifa 12%	1.670.873,94	100,00%
Otras Rentas Gravadas	104,85	0,01%
Otras Rentas Exentas		
TOTAL INGRESOS	1.670.978,8	100,01%
GASTOS		
Compras Netas Local de Bienes no Producidos por la Compañía	944.400,01	56,52%
Sueldos, Salarios y demás Remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS	197.635,89	11,83%
Beneficios Sociales indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS	15.438,33	0,92%
Aporte a la Seguridad Social (Incluye Fondo de Reserva)	18.655,64	1,12%
Honorarios Profesionales y Dietas	10.571,56	0,63%
Mantenimiento y Reparaciones	62.536,99	3,74%
Combustibles	7.507,74	0,45%
Promoción y Publicidad	3.540,11	0,21%
Suministros y Materiales	2.927,6	0,18%
Transporte	74.794,06	4,48%
Seguros y Reaseguros (Primas y Cesiones)	14.660,82	0,88%
Gastos de Gestión	7.893,15	0,47%
Impuestos Contribuciones y otros	2.577,72	0,15%
Gastos de Viaje	24.095,58	1,44%
Depreciación de Activos Fijos	63.906,61	3,82%
Amortizaciones	4.907,98	0,29%
Servicios Públicos	481,01	0,03%
Pagos por otros servicios	17.746,33	1,06%
TOTAL COSTOS	944.400,01	56,52%
TOTAL GASTOS	529.877,12	31,71%
TOTAL COSTOS Y GASTOS	1.474.277,1	88,23%
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA	196.701,66	11,77%
(-)Participación trabajadores	29.505,25	1,77%
(+)Gastos no deducibles locales	984,33	0,06%
UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO	<u>168.180,74</u>	10,07%

Fuente: Empresa Steel Estructuras Cía. Ltda.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

b) Análisis Horizontal

El análisis horizontal determina el crecimiento o decrecimiento que ha sufrido una cuenta durante los períodos 2011 y 2012, este análisis puede establecer el comportamiento financiero de la empresa, es decir comprobar si el período fue bueno, regular o malo, y de esta manera tomar decisiones adecuadas en el ámbito financiero y laboral de la empresa.

Tabla N° 3. 15 Análisis Horizontal

BALANCE GENERAL				
STEEL ESTRUCTURAS Cía. Ltda.				
ANÁLISIS HORIZONTAL				
CUENTA	2011	2012	%	
ACTIVO				
Efectivo y equivalentes al efectivo	61.962,3	122.142,88	97,12	
Cuentas y Documentos por cobrar clientes corriente no relacionados locales	101.079,4	0		
Crédito tributario a favor de la empresa (IVA)	63.392,1	84.483,59	33,27	
Crédito tributario a favor de la empresa (I.R.)	66.47,22	26.016,21	291,38	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	233.081,02	232.642,68	0,19	
ACTIVO NO CORRIENTE				
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO				
Edificios	64.969,50	64.969,5	0,00	
Maquinaria y Equipo	56.780,00	117.491,09	106,92	
Equipo de Computación	2.725,00	239.21,64	777,86	
Vehículos, Equipos de Transporte y Equipo caminero móvil	150.891,97	216.061,61	43,19	
(-) Depreciación Acumulada Propiedad Planta y Equipo	-100.42,53	-63.906,61	536,36	
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	265.323,94	358.537,23	35,13	
ACTIVO INTANGIBLE				
Marcas, Patentes, derechos de llave, cuotas patrimoniales	12.273,28	12.273,28	100,00	
(-) Amortización Acumulada de Activos Intangibles	-2.454,66	-4.907,98	99,95	
TOTAL ACTIVO INTANGIBLE	9.818,62	7.365,3	-24,99	
TOTAL ACTIVO	508.223,58	<u>598.545,21</u>	<u>17,77</u>	
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
Cuentas y Documentos por pagar	261.058,63	160.808,86	-38,40	
Participación a los trabajadores del ejercicio	15.612,32	29.505,25	88,99	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	276.670,95	190.314,11	-31,21	

Continúa →

PASIVO NO CORRIENTE			
Cuentas y Documentos por pagar locales	169.377,14	205.856,14	21,54
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	169.377,14	205.856,14	21,54
TOTAL PASIVO	446.048,09	396.170,25	-11,18
PATRIMONIO			
Capital suscrito o asignado	400,00	400,00	0,00
Reserva Legal	6.647,32	6.647,32	0,00
Reservas Facultativa y Estatutaria	3.323,66	3.323,66	0,00
(-) Pérdidas Acumuladas	-4.697,68	-4.697,68	0,00
Ganancia Neta del Ejercicio	56.502,19	196.701,66	248,13
TOTAL PATRIMONIO	62.175,49	202.374,96	225,49
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>508.223,58</u>	<u>598.545,21</u>	<u>17,77</u>

Fuente: Empresa STEEL ESTRUCTURAS CÍA. LTDA.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 3. 16 Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS			
STEEL ESTRUCTURAS Cía. Ltda.			
INGRESOS	2011	2012	%
Ventas Netas Locales gravadas con tarifa 12%	2.124.556,7	1.670.873,94	-21,35
Otras Rentas Gravadas	250,00	104,85	-58,06
Otras Rentas Exentas	2,13		-100,00
TOTAL INGRESOS	2.124.808,83	1.670.978,79	-21,36
GASTOS			
Compras Netas Local de Bienes no Producidos por la Compañía	1.751.156,03	944.400,01	-46,07
Sueldos, Salarios y demás Remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS	100.601,92	197.635,89	96,45
Beneficios Sociales indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS	15.113,92	15.438,33	2,15
Aporte a la Seguridad Social (Incluye Fondo de Reserva)	12.469,33	18.655,64	49,61
Honorarios Profesionales y Dietas	8.767,78	10.571,56	20,57
Mantenimiento y Reparaciones	15.624,01	62.536,99	300,26
Combustibles	5.960,12	7.507,74	25,97
Promoción y Publicidad	8.500,00	3.540,11	-58,35
Suministros y Materiales	354,46	2.927,60	725,93
Transporte	56.761,83	74.794,06	31,77
Seguros y Reaseguros (Primas y Cesiones)	4.355,56	14.660,82	236,60
Gastos de Gestión	4.901,99	7.893,15	61,02
Impuestos Contribuciones y otros	167,44	2.577,72	1439,49
Gastos de Viaje	12.047,13	24.095,58	100,01
Depreciación de Activos Fijos	10.042,53	63.906,61	536,36
Amortizaciones	2.454,66	4.907,98	99,95
Servicios Públicos	338,63	481,01	42,05
Pagos por otros servicios	9.517,87	17.746,33	86,45
TOTAL COSTOS	1.751.156,03	944.499,01	-46,06
TOTAL GASTOS	267.979,18	529.877,12	97,73
TOTAL COSTOS Y GASTOS	2.019.135,21	1.474.376,13	-26,98
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA	105.673,62	29.505,25	-72,08
(-) Participación de los trabajadores		29.505,25	0,00
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	105.673,62	167.196,41	58,22
UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO	<u>105.673,62</u>	<u>167.196,41</u>	<u>58,22</u>

Fuente: Empresa Steel Estructuras Cía. Ltda.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

c) Razones Financieras

Las razones financieras que se aplican sirven para determinar la situación financiera actual de la empresa Steel Estructuras Cía. Ltda., comparando el desempeño actual con el pasado, lo que permitirá evaluar el progreso y crecimiento de la misma.

1. Razones de Liquidez

Las razones de liquidez miden la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Mediante las mismas se puede obtener información acerca de la solvencia y de capacidad para seguir siendo solvente en caso de una adversidad.

1.1 Razón corriente o Índice de Liquidez

Esta dada por la relación entre el activo corriente y el pasivo corriente

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Tabla N° 3. 17 Razón Corriente

2011	2012
Razón corriente = $\frac{255077,68}{276909,68}$	Razón corriente = $\frac{232642,68}{190314,11}$
Razón corriente = 0.92	Razón corriente = 1.13

Fuente: Empresa Steel Estructuras Cía. Ltda.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

La aplicación de este indicador financiero muestra que Steel Estructuras Cía. Ltda., ha mejorado su liquidez año tras año, pues en el año 2011 cuenta con 0,92 centavos para cubrir sus deudas, es decir que la empresa no cuenta con liquidez suficiente para pagar a terceros en el corto plazo, mientras que el año 2012 se observa que su liquidez se incrementa a \$1.13 para el respaldo de sus obligaciones,

es decir la empresa dispone de 0,21 centavos más que el año anterior por cada dólar de activo corriente, permitiéndole cubrir sus obligaciones a corto plazo de manera oportuna pero no eficiente.

1.2 Prueba ácida

La prueba ácida es la relación entre el activo corriente menos inventario y pasivo corriente,

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

La prueba ácida no puede ser aplicada en el año 2011, ni en el año 2012, ya que la empresa en estos años no cuenta con inventario, debido a que ellos adquieren la materia prima de acuerdo a las obras que realizan y de esta manera no se pueden obtener resultados de liquidez.

1.3 Razón de Capital de Trabajo

Está dado por la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente, muestra el capital que la empresa tiene para el desarrollo de sus actividades operativas.

$$\text{Razón de Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Tabla N° 3. 18 Razón de Capital de Trabajo

2011	2012
Razón de Capital de Trabajo = 255077,68 – 276909,68	Razón de Capital de Trabajo = 232642,68 – 190314,11
Razón de Capital de Trabajo = –21832	Razón de Capital de Trabajo = 42328,57

Fuente: Empresa Steel Estructuras Cía. Ltda.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

La empresa Steel Estructuras Cía. Ltda., en el año 2011 necesita de 21.832 dólares de capital de trabajo para iniciar sus actividades en el corto plazo, lo que muestra una tendencia desfavorable en dicho año; mientras que en el año 2012 dispone de 42.328,57 dólares de capital de trabajo para mejorar el desarrollo en sus actividades comerciales en el corto plazo.

2. Razones de Actividad

Las razones de actividad, también son conocidas como razones de eficiencia o de rotación, las cuales sirven para determinar la eficiencia de la empresa en el uso de los activos.

2.1 Rotación de cuentas por cobrar

Está dada por la relación de las ventas anuales a crédito y las cuentas por cobrar a clientes.

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas Anuales a crédito}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

Tabla N° 3. 19 Rotación de Cuentas por Cobrar

2011	2012
<p>Rotación de cuentas por cobrar</p> $= \frac{2124556,70}{0}$	<p>Rotación de cuentas por cobrar</p> $= \frac{1670873,94}{0}$
Rotación de cuentas por cobrar = NSA	Rotación de cuentas por cobrar = NSA

Fuente: Empresa Steel Estructuras Cía. Ltda.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Steel Estructuras Cía. Ltda., tanto en el año 2011 como en el año 2012 no tiene cuentas por cobrar, puesto que aquellas que aparecen en el balance general no son

cuentas relacionadas con el giro del negocio, por lo que no se aplica la rotación de cuentas por cobrar en la empresa.

2.2 Plazo promedio de Cobranza

Viene dada por la relación entre el número de días del año contable y las veces que se han hecho efectivas las cuentas por cobrar.

$$\text{Plazo Promedio de Cobranza} = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$$

Los resultados de la rotación de cuentas por cobrar y el plazo promedio de cobranza, se deben evaluar tomando en cuenta la industria donde se desarrolla la empresa, y el giro del negocio.

Tanto en el año 2011 como en el 2012 el plazo promedio de cobro no se aplica, debido a que en ninguno de estos períodos se obtiene liquidez por cuentas por cobrar.

2.3 Rotación de Inventarios

Se obtiene de la relación del costo de las mercaderías vendidas y los inventarios.

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios}}$$

No se puede aplicar la rotación de inventarios, ya que los materiales que se adquieren para realizar los diferentes productos y proyectos se compran una vez que se vaya a ejecutar la obra., es decir no se obtienen rotativamente.

2.4 Plazo Promedio de Reposición de Inventarios

Se obtiene de la relación de los días del año contable y el número de veces que rota el inventario.

$$\text{Plazo Promedio de Reposición de Inventarios} = \frac{360}{\text{Rotación de Inventarios.}}$$

No se aplica porque no existe rotación de inventarios

2.5 Rotación de activos totales

Está dada por la relación entre las ventas y los activos totales.

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

Tabla N° 3. 20 Rotación de Activos Totales

2011	2012
<p>Rotación de Activos Totales</p> $= \frac{2124556,7}{530220,24}$ <p>Rotación de Activos Totales = 4,01</p>	<p>Rotación de Activos Totales = $\frac{1670873,94}{598545,21}$</p> <p>Rotación de Activos Totales = 0,28</p>

Fuente: Empresa Steel Estructuras Cía. Ltda.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

En el año 2011 la empresa muestra que por cada dólar del total de activos produce 4,01 dólares en función de las ventas, mientras que en el año 2012 muestra una disminución produciendo 0,28 centavos en función de las ventas; esta disminución indica un manejo inadecuado de los activos fijos durante este periodo, debido a que no se ha adquirido maquinaria con nueva tecnología y esto provoca retrasos en la producción y no permite que crezca el rendimiento en función de las ventas.

3. Razones de Apalancamiento

Mediante estas razones se puede medir la capacidad de respaldo de las deudas, los acreedores de la empresa pueden conocer si tanto el activo como las utilidades son suficientes para cubrir las obligaciones, es decir los intereses y el capital.

3.1 Razón del nivel de endeudamiento

Está dado por la relación entre la deuda total y el activo total.

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} * 100$$

Tabla N° 3. 21 Razón del Nivel de Endeudamiento

2011	2012
Endeudamiento Total = $\frac{446286,82}{530220,24} * 100$	Endeudamiento Total = $\frac{396170,25}{598545,21} * 100$
Endeudamiento Total = 84,17	Endeudamiento Total = 66,19

Fuente: Empresa Steel Estructuras Cía. Ltda.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Steel Estructuras Cía. Ltda., en el año 2011 muestra que del total de activos un 84,17% fue financiado con deuda, siendo estos préstamos a accionistas locales lo que significa un riesgo financiero alto; mientras que en el año 2012 disminuye al 66,19% siendo ésta una tendencia favorable pero riesgosa, ya que sólo hasta el 60% del nivel de deuda es manejable.

3.2 Apalancamiento Total

Se obtiene de la relación entre la deuda a largo plazo y el total del patrimonio de la empresa.

$$\text{Apalancamiento Total} = \frac{\text{Pasivo no Corriente}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Tabla N° 3. 22 Apalancamiento Total

2011	2012
$\text{Apalancamiento Total} = \frac{169377,14}{62175,49}$	$\text{Apalancamiento Total} = \frac{190314,11}{202374,96}$
<p>Apalancamiento Total = 2,72</p>	<p>Apalancamiento Total = 0,94</p>

Fuente: Empresa Steel Estructuras Cía. Ltda.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Steel Estructuras Cía. Ltda., muestra un decremento muy notorio en el apalancamiento del año 2012 con respecto al año 2011, es decir ha disminuido su nivel de deuda con fuentes de financiamiento externas, mejorando de esta manera su estabilidad económica, y generando una tendencia favorable ya que los accionistas comprometen adecuadamente su patrimonio.

4. Razones de Rentabilidad

Se usa para medir el grado de eficiencia de la empresa para generar las rentas a través del uso racional de sus ventas y activos.

4.1 Margen Neto de Utilidad

Se obtiene de la relación de la utilidad neta y las ventas

$$\text{Margen Neto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

Tabla N° 3. 23 Margen Neto de Utilidad

2011	2012
$\text{Margen Neto de Utilidad} = \frac{105673,62}{2124556,7}$	$\text{Margen Neto de Utilidad} = \frac{196701,66}{1670873,94}$
<p>Margen Neto de Utilidad = 0.049 Margen Neto de Utilidad = 4,9</p>	<p>Margen Neto de Utilidad = 0.1177 Margen Neto de Utilidad = 11.77</p>

Fuente: Empresa Steel Estructuras Cía. Ltda.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Steel Estructuras Cía. Ltda., muestra un aumento del 6.87 % en el margen neto de utilidad en el año 2012, que en base a las políticas empíricas indica que el ciclo de operaciones se acorta por lo que da como resultado una mayor liquidez, y se obtienen mayores utilidades.

4.2 Margen Bruto de Utilidad sobre ventas.

Está dado por la relación entre la utilidad bruta en ventas (ventas menos costo de ventas) y las ventas.

$$\text{Margen Bruto de Utilidad sobre ventas} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}$$

Tabla N° 3. 24 Margen Bruto de Utilidad/ Ventas

2011	2012
$\text{Margen Bruto de Utilidad sobre ventas} = \frac{2124556,7 - 1751156,03}{2124556,7}$	$\text{Margen Bruto de Utilidad sobre ventas} = \frac{1670873,94 - 944499,01}{1670873,94}$
<p>Margen Bruto de Utilidad sobre ventas = 0,1757</p>	<p>Margen Bruto de Utilidad sobre ventas = 0,4347</p>
<p>Margen Bruto de Utilidad sobre ventas = 17,57</p>	<p>Margen Bruto de Utilidad sobre ventas = 43,37</p>

Fuente: Empresa Steel Estructuras Cía. Ltda.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Steel Estructuras Cía. Ltda., es una empresa que sigue teniendo un crecimiento continuo en cuanto a ventas y prestación de servicios, pues en el año 2011 tiene 17,57% de margen bruta de utilidades, mientras que en el año 2012 se encuentra con el 43,37%, debido a la buena dirección del Gerente y sus colaboradores, esto ayuda a que la empresa se posicione y establezca su producción logrando así ganar prestigio en el ámbito industrial.

4.3 Rentabilidad sobre el capital

Se obtiene de la relación entre la utilidad neta y el capital accionario.

$$\text{Rentabilidad sobre el capital} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Accionario}}$$

Tabla N° 3. 25 Rentabilidad Sobre Capital

2011	2012
<p>Rentabilidad sobre el capital $= \frac{105673,62}{400}$ Rentabilidad sobre el capital = NSA</p>	<p>Rentabilidad sobre el capital = $\frac{196701.66}{400}$ Rentabilidad sobre el capital = NSA</p>

Fuente: Empresa Steel Estructuras Cía. Ltda.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

La Rentabilidad sobre el capital no se puede aplicar correctamente, debido a que el capital que se encuentra en la Escritura de Constitución no concuerda con el capital registrado en el Balance General, es posible que este capital se lo haya tomado como un depósito en efectivo que generalmente se hace para iniciar con una Compañía Limitada, pero en la escritura de constitución el capital se considera con la maquinaria que cada socio aporta.

d) Interpretación.

La empresa Steel Estructuras Cía. Ltda., ha sufrido variaciones en la cuentas del año 2011 con respecto al año 2012, por ello se puede mostrar un incremento de la

cuenta efectivo y sus equivalentes de 12.19% al 20,41%, esta variación no es rentable a pesar de existir un incremento, ya que de acuerdo al giro del negocio, existe un amplio volumen de obligaciones en el corto plazo que no pueden ser cubiertas inmediatamente, ya que en el año 2011 por cada dólar de deuda cuenta con 0,92 centavos para cubrir las mismas, mientras que en el año 2012 cuenta con 1,13 dólares es decir dispone de 0,21 centavos más que el año anterior, sin embargo no cuenta con suficiente liquidez para el pago a terceros.

Con respecto a las cuentas por cobrar se puede observar que en el año 2011 existió un 19,45% de las mismas, mientras que en el año 2012 muestra que todas las ventas fueron canceladas en efectivo, por lo tanto no existen cuentas pendientes de cobro, siendo uno de los factores para que la cuenta efectivo se incremente. En la empresa Steel Estructuras Cía. Ltda., no se registran inventarios, debido a que la materia prima es adquirida según los proyectos que vayan realizando, es decir los materiales se compran en el momento de realizar las obras. En cuanto a los activos fijos se puede notar una variación del 52,21% en el 2011, al 59,90% en el 2012; esto se debe al incremento en la adquisición de maquinaria, vehículos, muebles de oficina y equipo de cómputo, lo que genera mejoras en todas las áreas de la empresa, optimizando de esta manera tiempo y recursos. De igual manera se refleja que la empresa en el año 2011 necesitó de 21.832 dólares de capital de trabajo para iniciar sus actividades comerciales en el corto plazo, mientras que en el 2012 ya dispone de 42.328,57 dólares de capital de trabajo para el mejoramiento de sus actividades.

Se observa que en año 2011 el pasivo no tiene una estructura adecuada, ya que el pasivo corriente representa el 54,44% del total del mismo, es decir el efectivo no cubre las obligaciones a corto plazo adecuadamente, mientras que el pasivo a largo plazo es del 33,33%, lo que significa que se encuentra dentro de los niveles adecuados de estructuración del pasivo, sin embargo en este año se muestra como una empresa riesgosa, generando la necesidad de refinanciar sus deudas.

En el año 2012 el pasivo corriente tiene un porcentaje de 31,80%; con respecto al año anterior se observa una disminución favorable, puesto que varias de las

obligaciones a corto plazo fueron canceladas, lo que produjo un incremento en el efectivo; además el pasivo a largo plazo se incrementó en un 1.6% con respecto al año 2011, debido a las mejoras en la toma de decisiones por parte del Gerente General, es así que el pasivo total disminuye al 66,19% con una variación del 21,58%, permitiendo de esta manera que la empresa desarrolle adecuadamente sus actividades económicas, pero manteniéndose en un nivel de riesgo controlable, ya que se debe tomar en cuenta que a mayor riesgo mayor rentabilidad. El capital registrado en el Balance General del año 2011 y 2012, es del 0,08% con un valor de \$400,00; siendo este diferente al registrado en la Escritura de Constitución, en la cual se establece el valor de \$14,600,00 conformado por la maquinaria aportada por los socios de la empresa, por lo que el patrimonio no representa un nivel adecuado dentro del balance general, ya que en el año 2011 la Utilidad Neta del Ejercicio no concuerda con la registrada en el Balance General, y esto ocasiona problemas al tomar decisiones en el ámbito financiero; mientras que en el año 2012 existe un aumento del patrimonio al 33,81% indicando un incremento en las utilidades, debido al mejoramiento en el manejo de recursos de la empresa.

En el Estado de Resultados el análisis se lo realiza en función de las ventas, por lo que se puede observar que el porcentaje de Utilidad Neta del año 2011, representa el 4,97% de las ventas, mientras que el total de gastos es el 12,61%, lo que significa que la Utilidad es baja para la inversión que hace la empresa, esto se debe a que la empresa no ha empleado eficientemente los recursos para obtener un margen de utilidad que se encuentre acorde al porcentaje de ventas, además se ha encontrado un error, ya que la utilidad registrada en el Estado de Resultados no concuerda con el valor del Balance General.

En el año 2012 se muestra un incremento en la Utilidad Neta, al 10,07% del total de ventas, las cuales disminuyeron en este año, a pesar del aumento de los gastos, se identifica un mejor manejo de los recursos utilizados por la empresa y las acertadas decisiones que ha tomado la Gerencia en cuanto al manejo de dichos recursos.

3.3. ENFOQUE MATRICIAL

Se realiza un resumen de las oportunidades y amenazas que tiene la empresa en la matriz de impacto externa y un resumen de las fortalezas y debilidades en la matriz de impacto interna estableciéndole una valoración de impacto con el fin de establecer estrategias de negocio, que permitan llegar a la compañía a sus metas u objetivos.

Para el análisis ponderado se tomó en cuenta la siguiente calificación:

A = alto 5

M = medio 3

B = bajo 1

Se analiza cada una de las connotaciones gerenciales y asignar su impacto:

Impacto Alto: Se asigna un impacto alto a aquella connotación gerencial por su afectación positiva o negativa en las actividades principales de Steel Estructuras Cía. Ltda. Deberá ser analizada a detenimiento, puesto que es determinante para el desarrollo de las estrategias posteriores y deberá ser potenciada si es positiva o corregida si es negativa.

Impacto Medio: Se le asigna un impacto medio a las connotaciones gerenciales que influyen de manera importante en las actividades de Steel Estructuras Cía. Ltda., pero no son determinantes a la hora de analizar su impacto.

Impacto Bajo: Se asigna un impacto bajo a aquellas connotaciones gerenciales que fueron identificadas como tal, pero no afectan de manera importante dentro de las actividades de la empresa.

3.3.1. Matriz de impacto externa

Esta matriz mide el impacto de cada aspecto identificado en la gestión de Steel Estructuras Cía. Ltda., y sobre todo identifica prioridades sea por urgencia o factibilidad, de gestión.

La matriz de impacto externa recoge las oportunidades y amenazas determinadas en el análisis del macro y micros ambientes antes analizados, que se clasifican como oportunidades o amenazas, de impacto alto, medio o bajo.

Tabla N° 3. 26 Matriz de Impacto Externa

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA					
FACTORES	GRADO	GRADO	IMPACTO		
	Oportunidades	Amenazas	ALTO	MEDIO	BAJO
Entorno Económicos					
Bajos niveles de inflación disminuye la incertidumbre en los precios de materias primas	X			3	
Crecimiento del sector inmobiliario incrementa la demanda de estructuras de acero	X		5		
El incremento de aranceles no afecta a la empresa ya que utiliza materia prima nacional.	X		5		
Altas tasas de interés de instituciones financiera privadas amenazan la inversión.		X		3	
Maquinaria y equipos no está acorde al avance tecnológico.		X		3	
Entorno Ecológico					
Maquina e infraestructura amigables con el medio ambiente	X		5		
Ubicación geográfica estratégica no produce contaminación acústica tampoco de olores	X			3	
Entorno Político					
Cierto tipo de corrupción en las aduanas al permitir la evasión tributaria en empresas importadoras de la competencia		X		3	
Creación por parte del Estado de una empresa similar a Steel Estructuras		X	5		
Entorno Legal					
Aprovechar los estímulos del Código de la Producción	X			3	
Clientes					
Reducción en la demanda de productos que oferta la compañía por parte de clientes a los cuales tradicionalmente abastece.		X	5		
Proveedores					
Tendencia al alza en los precios de materias primas por parte de las dos empresas proveedoras.		X	5		
Competencia					
Posicionamiento por parte de la competencia en base a su experiencia y largo tiempo en el mercado de estos servicios.		X	5		

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

3.3.2. Matriz de impacto interna

La matriz de impacto interna recoge las fortalezas y debilidades, capacidades internas de la empresa en base a la encuesta realizada a todo el personal, organizados por áreas detectadas como fortalezas o debilidades alta, media o baja.

Tabla N° 3. 27 Matriz de Impacto Interna

MATRIZ DE IMPACTO INTERNA					
FACTORES	GRADO	GRADO	IMPACTO		
	Fortalezas	Debilidades	ALTO	MEDIO	BAJO
Infraestructura					
Valoración inadecuada de maquinaria y equipo que lo exige las NIIF		X		3	
El sistema contable no es aprovechado en toda su capacidad, información incompleta y desactualizada.		X		3	
Área Administrativa					
No cuenta con un plan estratégico que permita proyectarse y alcanzar sus objetivos a largo plazo.		X	5		
No existe un manual de funciones que defina las responsabilidades del personal		X		3	
No se cuenta con un manual para procedimientos en la elección de personal.		X		3	
Conocimiento y experiencia en el ensamblado de estructuras crecimiento.	X		5		
Oferta de diversos tipos de productos (estructuras) y servicios	X		5		
Clientes satisfechos con el trabajo realizado, se demuestra en el incremento de contratos	X			3	
Demoras en la entrega de obras		X		3	
Bajo nivel de siniestralidad en la Compañía	X			3	
Persistencia en alcanzar los objetivos institucionales	X		5		
Trabajo en conjunto a través de alianzas con el sector público y privado.	X		5		
Prestigio e imagen institucional entre sus clientes.	X			3	
Calidad profesional y experiencia en el ensamblaje de estructuras.	X		5		
Falta de promoción en las tareas que realiza la organización.		X			1
Se requiere de una reestructuración interna para mejorar aspectos administrativos.		X		3	
Falta de incentivos para afianzar el compromiso de los miembros y personal de la organización.		X			1

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

3.3.3. Matrices de Aprovechabilidad y Vulnerabilidad

La matriz de aprovechabilidad, combina o relaciona las fortalezas con las oportunidades tomadas de las matrices de impacto; para cuantificar se toma los registros 5, 3, o 1 y se pregunta en qué medida esta fortaleza permite aprovechar esta determinada oportunidad.

La matriz de vulnerabilidad, combina o relaciona las debilidades con las amenazas tomadas de la matrices de impacto; para cuantificar se toma los registros 5, 3, o 1 y se pregunta en qué medida esta debilidad agrava está determinada debilidad.

Y en las dos matrices la sumatoria total ser igual tanto en forma vertical como horizontal

Tabla N° 3. 28 Matriz de Aprovechabilidad

OPORTUNIDADES FORTALEZAS	Bajos niveles de inflación disminuye la incertidumbre en los precios de materias primas (3)	Crecimiento del sector inmobiliario incrementa la demanda de estructuras de acero (5)	El incremento de aranceles no afecta a la empresa ya que utiliza materia prima nacional (5)	Maquina e infraestructura amigables con el medio ambiente (5)	Ubicación geográfica estratégica no produce contaminación acústica tampoco de olores (3)	Aprovechar los estímulos del Código de la Producción y que la compañía no los utiliza (3)	TOTAL
Conocimiento y experiencia en el ensamblado de estructuras crecimiento del 83% a 86% (5)	3	5	1	5	3	5	22
Oferta de diversos tipos de productos (estructuras) y servicios (5)	1	5	1	5	3	1	16
Clientes satisfechos con el trabajo realizado, se demuestra en el incremento de contratos (3)	1	5	1	3	5	1	16
Bajo nivel de siniestralidad en la Compañía (3)	1	1	1	3	1	1	8
Persistencia en alcanzar los objetivos institucionales (5)	3	5	1	5	5	1	20
Trabajo en conjunto a través de alianzas con el sector público y privado (5)	3	5	1	3	1	5	18
Prestigio e imagen institucional entre sus clientes (3)	1	5	1	5	5	3	20
Calidad profesional y experiencia en el ensamblaje de estructuras (5)	1	3	1	5	1	5	16
TOTALES	14	34	8	34	24	22	136

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 3. 29 Matriz de Vulnerabilidad

AMENAZAS DEBILIDADES	Altas tasas de interés de instituciones financieras privadas (3)	Maquinaria y equipos no esta acorde al avance tecnológico. (3)	Cierto tipo de corrupción en las aduanas al permitir la evasión tributaria en empresas importadoras de la competencia (3)	Creación por parte del Estado una empresa similar a Steel Estructuras (5)	Reducción en la demanda de productos que oferta la compañía por parte de clientes a los cuales tradicionalmente abastece. (5)	Tendencia al alza en los precios de materias primas por parte de las dos empresas proveedoras. (5)	Posicionamiento por parte de la competencia en base a su experiencia y largo tiempo en el mercado de estos servicios. (5)	TOTAL
Valoración inadecuada de maquinaria y equipo que lo exige las NIIFs (3)	1	1	3	1	1	3	1	11
El sistema contable no es aprovechada en toda su capacidad información incompleta y desactualizada.(3)	1	3	3	3	3	1	3	17
No cuenta con un plan estratégico que permita proyectarse y alcanzar sus objetivos a largo plazo. (5)	1	5	1	5	5	1	5	23
No existe un manual de funciones que defina las responsabilidades del personal (3)	1	3	1	1	5	1	5	17
No se cuenta con un manual para procedimientos en la elección de personal.(3)	1	3	1	1	5	1	5	17
Demoras en la entrega de obras.(3)	3	5	3	3	5	5	5	29
Falta de promoción en las tareas que realiza la organización. (1)	1	5	1	5	5	1	5	23
Se requiere de una reestructuración interna para mejorar aspectos administrativos (3)	1	3	1	5	3	1	3	17
Falta de incentivos para afianzar el compromiso de los miembros y personal de la organización (1)	1	1	3	3	5	1	5	19
TOTALES	11	29	17	27	37	15	37	173

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

3.3.4. Hoja e Trabajo FODA

De las matrices de vulnerabilidad y aprovechabilidad, se han seleccionado, de acuerdo al puntaje, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:

En la hoja de trabajo se resumen los resultados de las matrices de aprovechamiento y vulnerabilidad, incluyendo las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades calificadas con el mayor puntaje y que serán consideradas para la elaboración de la Matriz de Estrategias F.O.D.A.

Tabla N° 3. 30 Hoja de Trabajo

HOJA DE TRABAJO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Persistencia en alcanzar los objetivos institucionales.	Demoras en la entrega de obras.
Prestigio e imagen institucional entre sus clientes.	Falta de promoción en las tareas que realiza la organización.
Conocimiento y experiencia en el ensamblado de estructuras crecimiento.	No cuenta con un plan estratégico que permita proyectarse y alcanzar sus objetivos a largo plazo.
Trabajo en conjunto a través de alianzas con el sector público y privado.	Falta de incentivos para afianzar el compromiso de los miembros y personal de la organización.
Clientes satisfechos con el trabajo realizado, se demuestra en el incremento de contratos.	No existe un manual de funciones que defina las responsabilidades del personal.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Crecimiento del sector inmobiliario incrementa la demanda de estructuras de acero.	Posicionamiento por parte de la competencia en base a su experiencia y largo tiempo en el mercado.
Maquina e infraestructura amigable con el medio ambiente.	Reducción en la demanda de productos que oferta la compañía por parte de clientes a los cuales tradicionalmente abastece.
Ubicación geográfica estratégica no produce contaminación acústica tampoco de olores.	Maquinaria y equipos no está acorde al avance tecnológico.
Aprovechar los estímulos del Código de la Producción y que la compañía no los utiliza.	Creación por parte del Estado una empresa similar a Steel Estructuras.
Bajos niveles de inflación disminuye la incertidumbre en los precios de materias primas.	Cierto tipo de corrupción en las aduanas al permitir la evasión tributaria en empresas importadoras de la competencia.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

3.3.5. Matriz FODA

Una vez identificadas las variables internas: fortalezas - debilidades y las variables externas: amenazas oportunidades a través de las matrices de vulnerabilidad y aprovechabilidad, se realiza la Matriz FODA

Tabla N° 3. 31 Matriz Foda

MATRIZ FODA		
OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1) Persistencia en alcanzar los objetivos institucionales. 2) Prestigio e imagen institucional entre sus clientes.	1) Demoras en la entrega de obras. 2) Falta de promoción en las tareas que realiza la organización.
	3) Conocimiento y experiencia en el ensamblado de estructuras crecimiento. 4) Trabajo en conjunto a través de alianzas con el sector público y privado.	3) No cuenta con un plan estratégico que permita proyectarse y alcanzar sus objetivos a largo plazo. 4) Falta de incentivos para afianzar el compromiso de los miembros y personal de la organización.
	5) Clientes satisfechos con el trabajo realizado, se demuestra en el incremento de contratos.	5) No existe un manual de funciones que defina las responsabilidades del personal.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRETEGIAS DO
1) Crecimiento del sector inmobiliario incrementa la demanda de estructuras de acero.	Diseñar un manual de procesos para mejorar la gestión administrativa(FO1)	Establecer un cronograma de entregas de obras bien definido (Programa Project) (DO1)
2) Maquinaria e infraestructura amigables con el medio ambiente.	Establecer un mapa estratégico corporativo (F1O2)	Promoción de los productos y servicios que oferta Steel Estructuras(DO2)
3) Ubicación geográfica estratégica no produce contaminación acústica tampoco de olores.	Explotar de la mejor manera la ubicación geográfica para establecer precios bajos. (FO3)	Establecer un proceso para aprovechar la posición geográfica (DO3)
4) Aprovechar los estímulos del Código de la Producción.	Hacer uso de los incentivos del Código de la Producción para todas las inversiones productivas del país, sean nuevas o previas. (FO4)	Documentar las estrategias para mejorar la calidad del servicio. (DO2O5)
5) Bajos niveles de inflación disminuye la incertidumbre en los precios de materias primas.	Adquirir y mejorar la maquinaria y equipo existentes, mediante financiamiento con Entidades Financieras del Estado (FO5)	Establecer un manual de funciones y responsabilidades, con indicadores de gestión. (DO1O5)

Continúa →

<i>AMENAZAS</i>	<i>ESTRATEGIAS FA</i>	<i>ESTRATEGIAS DA</i>
1) Posicionamiento por parte de la competencia en base a su experiencia y largo tiempo en el mercado.	Mejorar la competitividad en base a la optimización de recursos de la empresa (FA1)	Mejorar campañas de publicidad para la empresa (DA1)
2) Reducción en la demanda de productos que oferta la compañía por parte de clientes a los cuales tradicionalmente abastece.	Implantar procesos de mejoramiento continuo para entrega de obras en los tiempos establecidos. (FA2)	Disñar un proceso para mejoramiento de servicios (DA2)
3) Maquinaria y equipos no está acorde al avance tecnológico.	Hacer uso del Código de la producción para mejorar la maquinaria y equipo. (FA3)	Extender los horarios de trabajo en obras para suplir la baja tecnología en los equipos (DA3)
4) Creación por parte del Estado una empresa similar a Steel Estructuras.	Mejorar los productos, servicios y precios para mejorar la competitividad del producto. (FA4)	Establecer un plan de contingencias (DA4)
5) Cierta tipo de corrupción en las aduanas al permitir la evasión tributaria en empresas importadoras de la competencia.	Hacer uso de materia prima nacional sin el pago de aranceles donde se privilegia este tipo de producción. (FA5)	Usar materia nacional de bajo costo para ofrecer precios competitivos. (DA5)

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

3.3.6. Interpretación

a) Estrategias Ofensivas:

El análisis F.O es aquel en el cual se busca estrategias que permitan utilizar de mejor manera las fortalezas para aprovechar las oportunidades del mercado.

1. Diseñar un manual de procesos para mejorar la gestión administrativa. A fin de proporcionar un mejor servicio al menor costo y en el plazo conveniente, se debe simplificar o racionalizar las instancias y formalidades costosas e innecesarias del trámite o procedimiento, sea cual fuere su naturaleza.
2. Establecer un mapa estratégico corporativo, es una hoja de ruta que indica que se debe hacer para alcanzar los objetivos planteados en el plan Estratégico, con el fin de facilitar el entendimiento y compromiso de sus miembros y por ende, el desarrollo de las estrategias de una forma precisa, clara y medible hacia el logro de dichos objetivos.
3. Explotar de la mejor manera la ubicación geográfica para establecer precios bajos, la planta está ubicada en la provincia de Cotopaxi, es decir, en la Sierra Central por lo tanto tiene opciones para prestar sus servicios tanto hacia el norte como al sur, por aspectos logísticos es beneficiada al encontrarse en la parte central.
4. Hacer uso de los incentivos del Código de la Producción para todas las inversiones productivas del país sea nuevo o previo, como por ejemplo: reducción de 10 puntos del Impuesto a la Renta si se reinvierte la utilidad en innovación.
5. Adquirir y mejorar la maquinaria y equipo existente mediante financiamiento con Entidades Financieras del Estado. La Corporación Financiera Nacional hace préstamos con baja tasa de interés a largo plazo.

b) Estrategias Defensivas

El análisis F.A es aquel en el cual se busca estrategias que permitan utilizar de mejor manera las fortalezas para reducir el impacto de las amenazas.

1. Mejorar la competitividad en base a la optimización de recursos de la empresa, el tiempo de espera innecesario, el derroche del espacio y esfuerzo humano en el desarrollo de productos y servicios son trabas que afectan a la producción de la empresa, se debe implantar una cultura de reducción del desperdicio.
2. Implantar procesos de mejoramiento continuo para entrega de obras en los tiempos establecidos, el proceso continuo intenta optimizar y aumentar la calidad del ensamblaje de estructuras y minimizar costos de producción obteniendo la misma o mejor calidad del producto, ya que los recursos económicos son limitados.
3. Hacer uso del Código de la producción para mejorar la maquinaria y equipo, donde las importaciones de Bienes tendrán tarifa 0% de IVA.
4. Mejorar los productos, servicios y precios para mejorar la competitividad del producto. Con la finalidad de tener precios competitivos sería muy conveniente ofertar los servicios con un 10% menor a los precios que oferta la competencia y de esta manera fidelizar a los clientes actuales.
5. Hacer uso de materia prima nacional sin el pago de aranceles donde se privilegia este tipo de producción. La tendencia del actual gobierno es privilegiar la industria nacional para lo cual se ha incrementado aranceles para las importaciones, esta situación debería ser aprovechada por la compañía para abastecerse de materia prima de la industria nacional.

c) Estrategias de Adaptación

El análisis D.O es aquel en el cual se busca estrategias que permitan superar las debilidades para aprovechar las oportunidades.

1. Establecer un cronograma de entregas de obras bien definido (Programa Project) la aplicación de este programa sirve para mejorar la organización y gestión de proyectos. Se podrá también controlar los recursos asignados a cada tarea o actividad relacionada con la construcción de una obra, hacer cálculos de rutas críticas para optimizar tiempo y recursos.
2. Promoción de los productos y servicios que oferta Steel Estructuras Cía. Ltda., la compañía debe promocionar sus productos y servicios no solo en las empresas que se encuentra laborando sino también buscar nuevos mercados.
3. Establecer un proceso para aprovechar la posición geográfica, es una debilidad la falta de promoción de empresa por lo tanto se requiere tener claros los procedimientos como aprovechar su posición geográfica.
4. Documentar las estrategias para mejorar la calidad del servicio, ya que solo teniendo estrategias se puede tener un horizonte que es lo que se debe hacer para mejorar la calidad de servicio.
5. Establecer un manual de funciones y responsabilidades, con indicadores de gestión, con un manual se mide el servicio en calidad y en y en tiempos establecidos en indicadores, cumpliendo las necesidades del cliente.

d) Estrategias de Supervivencia

El análisis D.A es aquel en el cual se busca estrategias que permitan reducir al mínimo las debilidades para enfrentar o evitar las amenaza.

1. Mejorar campañas de publicidad para la empresa, la competencia desina año tras año un valor anual para concepto de publicidad que se deriva en aumento en ventas, reduciendo los clientes de los que la empresa puede captar.
2. Diseñar un proceso para el mejoramiento de servicios, ya que con un correcto proceso en los servicios se reducirá las ineficiencias y por ende se disminuye los reclamos de los clientes.
3. Extender los horarios de trabajo en obras para suplir la baja tecnología en los equipos, la deficiencia en tecnología que mecanice procesos puede suplirse con trabajo de obreros que lo harían de manera manual, para lo cual requerirá

ampliar la jornada laboral pagando horas extras o implementado un horario adicional en la noche. De esta manera cumplir en el plazo establecido los contratos.

4. Establecer un plan de contingencias. Se lo emplearía para orientar a todos los trabajadores incluyendo contratistas y subcontratistas en la línea de acción a seguir de manera oportuna y eficaz en caso de que una emergencia la misma que se pueda dar e caso que una empresa estatal ingrese al mercado desplazando a la Steel Estructuras Cía. Ltda.
5. Usar materia nacional de bajo costo para ofrecer precios competitivos, se trata de ser un país autónomo en materias primas y no depender de la importaciones, se fomenta la industria, se promueve el empleo y las divisas no salen al exterior.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO

La reestructuración tanto de las competencias personales como organizacionales, serán un soporte fundamental para el logro de resultados desde una estructura por procesos, donde la gestión por procesos en todas las áreas de la empresa, pueden ser una alternativa para que la empresa logre sus objetivos y su crecimiento económico y social.

Partiendo de la información obtenida de la matriz FODA, y del análisis de vulnerabilidad, se evidencia la necesidad de reestructurar y fortalecer el Área Administrativa y a continuación se presenta la propuesta de la reestructuración administrativa de Steel Estructuras Cía. Ltda.

4.1. Planeación

La planeación no debe ser rígida, al contrario debe ser abierta, flexible al cambio, innovadora y con apoyos tecnológicos en todos sus niveles como requerimiento indispensable y necesario para trabajar en procesos.

Objetivos de la planeación de Steel Estructuras Cía. Ltda.:

- 1) Conocer qué actividad no se está desarrollando de acuerdo al programa de trabajo dentro de Steel Estructuras Cía. Ltda.
- 2) Tomar una decisión en el momento adecuado.
- 3) Mostrar un orden y disciplina de trabajo.
- 4) Proporcionar un medio de comunicación tanto vertical como horizontal.

4.1.1. Planes

Las iniciativas de cada una de las perspectivas dan las pautas para determinar los cursos de acción que la empresa Steel Estructuras Cía. Ltda., debe seguir, a fin de alcanzar sus objetivos organizacionales, ejecutar la estrategia y hacer realidad su visión.

a) Tipos de Planes

- Propósitos o misiones
- Objetivos o metas
- Estrategias
- Políticas
- Procedimientos
- Reglas
- Programas
- Presupuestos

a.1 Propósitos o misiones

La misión o el propósito identifican la función o tarea básica de una empresa o de cualquier parte de ella. Cualquier clase de operación organizada tiene propósitos o misiones. Las empresas tienen una función o tarea básica que les asigna la sociedad.

Para la definición de la misión de Steel Estructuras Cía. Ltda. Se considera los siguientes componentes mostrados en la siguiente tabla.

Tabla N° 4. 1 Componentes para la misión y visión de Steel Estructuras Cía. Ltda.

Negocio	Diseño, fabricación y montaje de Estructuras de Acero.
Principios organizacionales	Respeto al cliente, atención personalizada, eficacia, trabajo en equipo
Valores	Honestidad, innovación, experiencia integridad, solidaridad, responsabilidad.
Clientes	Instituciones públicas y privadas que requieran del montaje de estructuras de acero.
Productos y servicios	Edificaciones metálicas, galpones industriales, puertas metálicas, puentes de acero vehicular y peatonal, construcciones residenciales, estructuras metálicas.
Ventaja competitiva	Tecnología de punta, innovación de productos.
Razón de ser	Generación de valor para accionistas, proveedores y clientes.
Ámbito de acción	A nivel nacional.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

De acuerdo a estos componentes se planteó una nueva Misión:

Nueva misión de Steel Estructuras Cía. Ltda.

“Satisfacer las necesidades de infraestructura a nivel nacional para instituciones públicas y privadas a través del montaje e instalación de estructuras metálicas, basados en la innovación, experiencia, creatividad, generando valor para sus accionistas, proveedores y clientes. “

Nueva Visión de Steel Estructuras Cía. Ltda.

“Para el año 2018 Steel Estructuras Cía. Ltda., será la empresa líder en el diseño, fabricación y montaje de estructuras de acero ubicándose entre las mejores empresas de esta rama de la industria nacional, basándose en la honestidad, integridad, y solidaridad.”

b) Objetivos de los planes

Cada plan tendrá sus objetivos que coadyuvarán a los objetivos estratégicos de la empresa a fin de obtener un rumbo u horizonte en el cual podrá desenvolverse de manera oportuna y adecuada.

A continuación se presenta los objetivos estratégicos con relación a sus productos y servicios.

Plan 1

Aprendizaje y crecimiento

- Capacitar a los empleados en forma continua.
- Motivar al personal para mejorar su desenvolvimiento.
- Mantener un excelente clima laboral.
- Evitar conflictos internos.
- Generalizar los objetivos estratégicos y direccionamiento empresarial con todos los empleados.

Plan 2

Procesos Internos

- Controlar y rectificar las posibles fallas en el área administrativa y de producción.
- Agilizar los diferentes procesos de producción.
- Realizar informes permanentes de todos los departamentos de la empresa.
- Renovar tecnológicamente el área de producción.
- Cumplir con los estándares de calidad establecidos
- Mejorar el sistema de prevención contra accidentes.

Plan 3

Clientes

- Productos de calidad.
- Reducir los tiempos en la entrega del producto al cliente.
- Buscar nuevas alianzas estratégicas con empresas nacionales y extranjeras.
- Lograr y mantener la fidelización del cliente.
- Reducir y evitar la cantidad de reclamos.

Plan 4

Perspectiva financiera

- Incrementar la productividad
- Aumentar la rentabilidad

b.1 Objetivos estratégicos e iniciativas - estrategias

- **Objetivos estratégicos de aprendizaje y crecimiento**

Tabla N° 4. 2 Plan 1 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Plan 1 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Objetivo 1. Capacitar a los empleados en forma continua				
2. Tipo	Compartido		Individual		
	X				
3. División	Gerencia General	Dpto. Financiero	Dpto. R.R.H.H	Dpto. Producción	Dpto. Logística
	X		x	X	X
4. Responsable	Gerente General	Jefe Financiero	Jefe R.R.H.H	Jefe Producción	Jefe Logística
	X		x	X	X
5. Zona	Latacunga				
6. Fecha	Inicio		Finalización		
7. Recurso					
8. Plan de acción	- Programa de capacitación y certificación de competencias claves				
Iniciativa					
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Objetivo 2.-Motivar al personal para mejorar su desenvolvimiento				
2. Tipo	Compartido		Individual		
	X				
3. División	Gerencia General	Dpto. Financiero	Dpto. R.R.H.H	Dpto. Producción	Dpto. Logística
	X		x		
4. Responsable	Gerente General	Jefe Financiero	Jefe R.R.H.H	Jefe Producción	Jefe Logística
	X		x		
5. Zona	Latacunga				
6. Fecha	Inicio		Finalización		
7. Recurso					
8. Plan de acción	- Programa de incentivos al personal				
Iniciativa					
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Objetivo 3.Mantener un excelente clima laboral				
2. Tipo	Compartido		Individual		
	X				
3. División	Gerencia General	Dpto. Financiero	Dpto. R.R.H.H	Dpto. Producción	Dpto. Logística
	X	X	X	x	X
4. Responsable	Gerente General	Jefe Financiero	Jefe R.R.H.H	Jefe Producción	Jefe Logística
	X	X	X	x	X
5. Zona	Latacunga				
6. Fecha	Inicio		Finalización		
<i>Continúa →</i>					

7. Recurso					
8. Plan de acción - Iniciativa	Evaluación y mejora del clima laboral				
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Objetivo 4. Evitar conflictos internos				
2. Tipo	Compartido		Individual		
			X		
3. División	Gerencia General	Dpto. Financiero	Dpto. R.R.H.H	Dpto. Producción	Dpto. M & V
			X		
4. Responsable	Gerente General	Jefe Financiero	Jefe R.R.H.H	Jefe Producción	Jefe M & V
			X		
5. Zona	Latacunga				
6. Fecha	Inicio		Finalización		
7. Recurso					
8. Plan de acción - Iniciativa	Entrevistas personalizadas para dar soluciones a conflictos				
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Objetivo 5. Generalizar los objetivos estratégicos y direccionamiento empresarial con todos los empleados				
2. Tipo	Compartido		Individual		
			X		
3. División	Gerencia General	Dpto. Financiero	Dpto. R.R.H.H	Dpto. Producción	Dpto. Logística
	X	X	X	x	X
4. Responsable	Gerente General	Jefe Financiero	Jefe R.R.H.H	Jefe Producción	Jefe Logística
	X	X	X	x	X
5. Zona	Latacunga				
6. Fecha	Inicio		Finalización		
7. Recurso					
8. Plan de acción - Iniciativa	Colocar en un lugar visible la visión, misión, valores y la planificación estratégica para lograr un direccionamiento empresarial				

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

• **Objetivos estratégicos de procesos internos**

Tabla N° 4. 3 Plan 2 Perspectiva de Procesos Internos

Plan 2 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS					
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Objetivo 1. Controlar y rectificar las posibles fallas en el área administrativa y de producción				
2. Tipo	Compartido		Individual		
	X				
3. División	Gerencia General	Dpto. Financiero	Dpto. R.R.H.H	Dpto. Producción	Dpto. Logística
	X		X		
4. Responsable	Gerente General	Jefe Financiero	Jefe R.R.H.H	Jefe Producción	Jefe Logística
	X		X		
5. Zona	Latacunga				
6. Fecha	Inicio		Finalización		
7. Recurso					
8. Plan de acción - Iniciativa	Programas de control interno				
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Objetivo 2. Agilizar los diferentes procesos de producción				
2. Tipo	Compartido		Individual		
	X				
3. División	Gerencia General	Dpto. Financiero	Dpto. R.R.H.H	Dpto. Producción	Dpto. Logística
	X		X		
4. Responsable	Gerente General	Jefe Financiero	Jefe R.R.H.H	Jefe Producción	Jefe Logística
	X		X		
5. Zona	Latacunga				
6. Fecha	Inicio		Finalización		
7. Recurso					
8. Plan de acción - Iniciativa	Reducir procesos innecesarios				
Plan 2 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS					
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Objetivo 3. Realizar informes permanentes de todos los departamentos de la empresa				
2. Tipo	Compartido		Individual		
	X				
3. División	Gerencia General	Dpto. Financiero	Dpto. R.R.H.H	Dpto. Producción	Dpto. M & V
	X		X	X	X
4. Responsable	Gerente General	Jefe Financiero	Jefe R.R.H.H	Jefe Producción	Jefe M & V
	X		X	X	X
5. Zona	Latacunga				
6. Fecha	Inicio		Finalización		
7. Recurso					

Continúa →

8. Plan de acción - Iniciativa	Programar juntas en forma mensual de todos los departamentos				
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Objetivo 4. Renovar tecnológicamente el área de producción				
2. Tipo	Compartido		Individual		
	X				
3. División	Gerencia General	Dpto. Financiero	Dpto. R.R.H.H	Dpto. Producción	Dpto. M & V
	X		X		
4. Responsable	Gerente General	Jefe Financiero	Jefe R.R.H.H	Jefe Producción	Jefe M & V
	X		X		
5. Zona	Latacunga				
6. Fecha	Inicio		Finalización		
7. Recurso					
8. Plan de acción - Iniciativa	Adquirir maquinaria nueva				
	Plan 3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS				
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Objetivo 5. Cumplir con los estándares de calidad establecidos				
2. Tipo	Compartido		Individual		
	X				
3. División	Gerencia General	Dpto. Financiero	Dpto. R.R.H.H	Dpto. Producción	Dpto. Logística
	X		X		
4. Responsable	Gerente General	Jefe Financiero	Jefe R.R.H.H	Jefe Producción	Jefe Logística
	X		X		
5. Zona	Latacunga				
6. Fecha	Inicio		Finalización		
7. Recurso					
8. Plan de acción - Iniciativa	Obtener calificación de calidad				
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Objetivo 6. Mejorar el sistema de prevención contra accidentes				
2. Tipo	Compartido		Individual		
	X				
3. División	Gerencia General	Dpto. Financiero	Dpto. R.R.H.H	Dpto. Producción	Dpto. Logística
	X		X	X	
4. Responsable	Gerente General	Jefe Financiero	Jefe R.R.H.H	Jefe Producción	Jefe Logística
	X		X	X	
5. Zona	Latacunga				
6. Fecha	Inicio		Finalización		
7. Recurso					
8. Plan de acción - Iniciativa	Programa de renovación de materiales de trabajo y sistema de prevención de accidentes				

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

- **Objetivos estratégicos de clientes**

Tabla N° 4. 4 Plan 3 Perspectiva de Clientes

Plan 3 PERSPECTIVA DE CLIENTES					
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Objetivo 1. Productos de calidad.				
2. Tipo	Compartido		Individual		
	X				
3. División	Gerencia General	Dpto. Financiero	Dpto. R.R.H.H	Dpto. Producción	Dpto. Logística
				X	X
4. Responsable	Gerente General	Jefe Financiero	Jefe R.R.H.H	Jefe Producción	Jefe Logística
				X	X
5. Zona	Latacunga				
6. Fecha	Inicio		Finalización		
7. Recurso					
8. Plan de acción - Iniciativa	Mejorar atributos del productos en función de un estudio sobre necesidades de los clientes de los segmentos metas				
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Objetivo 2. Reducir los tiempos en la entrega del producto al cliente				
2. Tipo	Compartido		Individual		
	X				
3. División	Gerencia General	Dpto. Financiero	Dpto. R.R.H.H	Dpto. Producción	Dpto. Logística
					X
4. Responsable	Gerente General	Jefe Financiero	Jefe R.R.H.H	Jefe Producción	Jefe Logística
					X
5. Zona	Latacunga				
6. Fecha	Inicio		Finalización		
7. Recurso					
8. Plan de acción - Iniciativa	Agilizar el proceso de recepción y salida de proyectos				
Plan 3 PERSPECTIVA DE CLIENTES					
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Objetivo 3. Buscar nuevas alianzas estratégicas con empresas nacionales y extranjeras				
2. Tipo	Compartido		Individual		
	X				

Continúa →

3. División	Gerencia General	Dpto. Financiero	Dpto. R.R.H.H	Dpto. Producción	Dpto. Logística
	X				
4. Responsable	Gerente General	Jefe Financiero	Jefe R.R.H.H	Jefe Producción	Jefe Logística
	X				
5. Zona	Latacunga				
6. Fecha	Inicio	Finalización			
7. Recurso					
8. Plan de acción - Iniciativa	Firmar alianzas con empresas competitivas, que permitan crecer a la empresa				
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Objetivo 4. Lograr y mantener la fidelización del cliente				
2. Tipo	Compartido		Individual		
	X				
3. División	Gerencia General	Dpto. Financiero	Dpto. R.R.H.H	Dpto. Producción	Dpto. Logística
	X			x	X
4. Responsable	Gerente General	Jefe Financiero	Jefe R.R.H.H	Jefe Producción	Jefe Logística
	X			x	X
5. Zona	Latacunga				
6. Fecha	Inicio	Finalización			
7. Recurso					
8. Plan de acción - Iniciativa	Brindar servicios post-venta para lograr construir la marca				
	Plan 3 PERSPECTIVA DE CLIENTES				
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Objetivo5. Reducir y evitar la cantidad de reclamos				
2. Tipo	Compartido		Individual		
	X				
3. División	Gerencia General	Dpto. Financiero	Dpto. R.R.H.H	Dpto. Producción	Dpto. Logística
				X	X
4. Responsable	Gerente General	Jefe Financiero	Jefe R.R.H.H	Jefe Producción	Jefe Logística
				X	X
5. Zona	Latacunga				
6. Fecha	Inicio	Finalización			
7. Recurso					
8. Plan de acción - Iniciativa	Programa de entrevistas y solución de problemas existentes				

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

- **Objetivos estratégicos financieros**

Tabla N° 4. 5 Plan4 Perspectiva Financiera

Plan 4 PERSPECTIVA FINANCIERA					
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Objetivo1. Incrementar la productividad				
2. Tipo	Compartido		Individual		
	X				
3. División	Gerencia General	Dpto. Financiero	Dpto. R.R.H.H	Dpto. Producción	Dpto. Logística
	X	X			
4. Responsable	Gerente General	Jefe Financiero	Jefe R.R.H.H	Jefe Producción	Jefe Logística
	X	X			
5. Zona	Latacunga				
6. Fecha	Inicio		Finalización		
7. Recurso					
8. Plan de acción - Iniciativa	Incorporación de nueva tecnología mejorará los resultados de la empresa.				
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Objetivo2. Aumentar la rentabilidad				
2. Tipo	Compartido		Individual		
	X				
3. División	Gerencia General	Dpto. Financiero	Dpto. R.R.H.H	Dpto. Producción	Dpto. Logística
	X	X			
4. Responsable	Gerente General	Jefe Financiero	Jefe R.R.H.H	Jefe Producción	Jefe Logística
	X	X			
5. Zona	Latacunga				
6. Fecha	Inicio		Finalización		
7. Recurso					
8. Plan de acción - Iniciativa	Reducción de costos en los procesos internos				

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

4.2. ORGANIZACIÓN.

Dentro de la empresa Steel Estructuras Cía. Ltda., es indispensable organizar y establecer el organigrama estructural y funcional de la misma, pues es necesario entender las líneas jerárquicas de cada puesto, y la relación directa e indirecta entre cada puesto de trabajo, así como las funciones que desempeñan cada empleado en la empresa.

4.2.1. Estructura Organizacional Propuesta.

En base a la información proporcionada por Steel Estructuras Cía. Ltda., no cuenta con una estructura organizacional formalmente establecida, razón por la cual se realiza la propuesta de la misma, ya que es la base de la organización gerencial mediante la cual se logrará mantener un orden y una estructura de mando, capaz de velar por el cumplimiento de cada uno de los objetivos trazados.

a) Diseño de Organigramas

A continuación se presenta la nueva Estructura Organizacional propuesta para la empresa Steel Estructuras Cía. Ltda.

- Controlar y rectificar las posibles fallas en el área administrativa y de producción.
- Agilizar los diferentes procesos de producción.
- Realizar informes permanentes de todos los departamentos de la empresa.

a.1 Organigrama Estructural

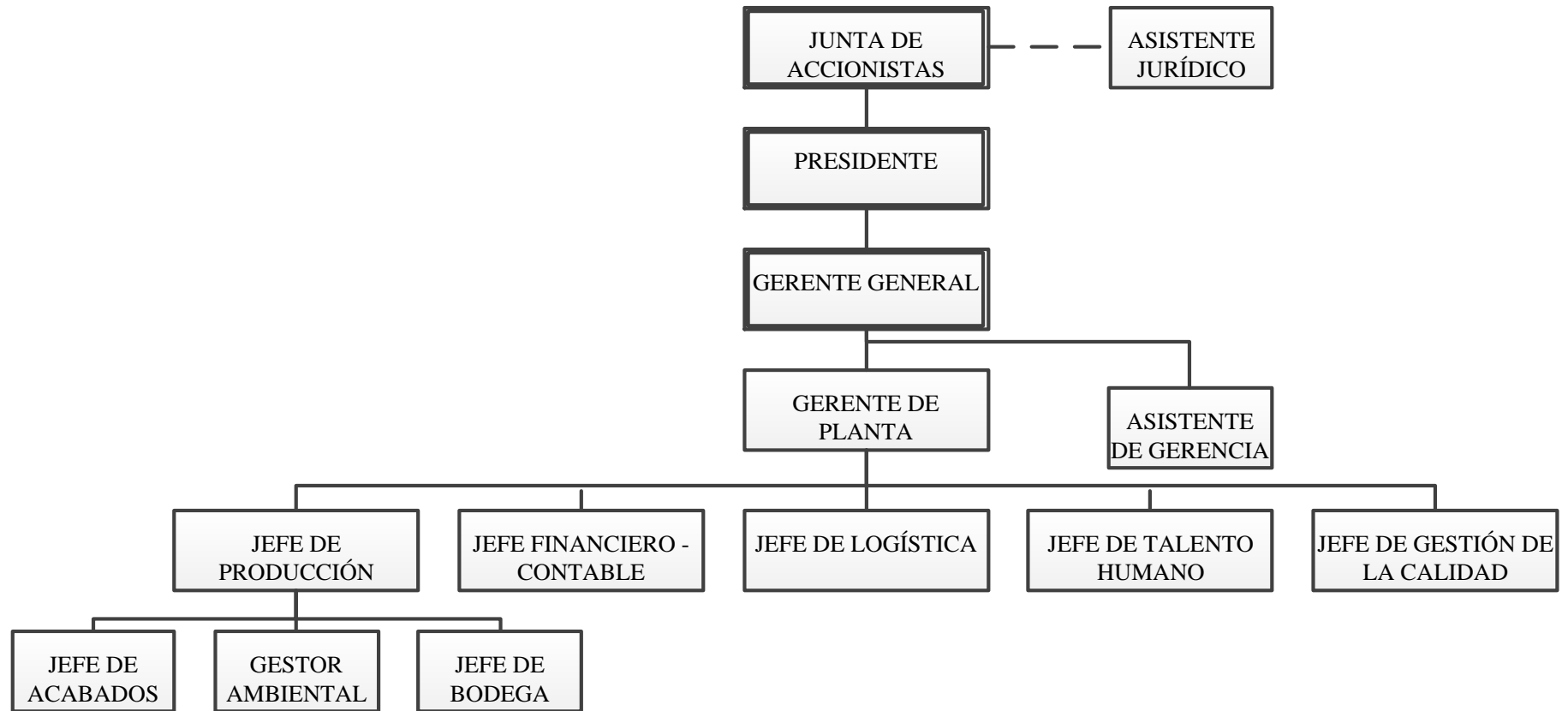


Figura N° 4. 1 Organigrama Estructural Propuesto

Elaborado por: Paola Pazmiño V., Ana Karen Reinoso R.

a.1.2 Organigrama Funcional

Figura N° 4. 2 Organigrama Funcional

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Paola Pazmiño V., Ana Karen Reinoso R.

b) División del Trabajo

De acuerdo a la información recopilada de cada uno de los trabajadores acerca de sus cargos y puestos de trabajo, se presenta información referente a cada cargo, teniendo en cuenta que la misma debe ser dinámica y abierta al cambio, es decir que de acuerdo a las necesidades de la empresa puedan realizarse cambios oportunos.

c) Departamentalización

En el organigrama propuesto los cuadros representan la agrupación lógica de las actividades laborales denominados Departamentos. Por lo tanto la departamentalización de la empresa surge de las decisiones tomadas por el Gerente General en cuanto a actividades laborales, que al ser similares se agrupan en una misma área.

d) Jerarquización.

Dentro de la empresa Steel Estructuras Cía. Ltda., en base a la jerarquización se disponen las funciones de la empresa, por orden de rango, grado o importancia. Con esta se define la estructura de la empresa estableciendo centros de autoridad.

e) Coordinación.

La coordinación dentro de la empresa es importante pues integra las actividades de departamentos independientes con el fin de perseguir las metas de la misma con eficiencia y eficacia.


f) Recursos

Son los recursos que se utilizará para poner en marcha el plan de acción, se establece en base a un análisis interno y situacional, los mismos que se detallan en las siguientes perspectivas.

4.2.2. Procesos Administrativos Propuestos

Dentro de los procesos propuestos para la empresa Steel Estructura se encuentran los siguientes:

- Servicio al Cliente
- Adquisición de Materiales y Productos
- Recepción de Materiales
- Selección de Personal
- Vinculación al cargo
- Evaluación del Personal
- Capacitación del Personal
- Proceso de Producción

 <p>STEEL ESTRUCTURAS Ingeniería & Servicios</p>	Área Administrativa	Código: AA-IT- 01
	INSTRUCCIONES GENERALES	Fecha: 02 – 06 – 2014
		Versión: 01

1. Objetivo

Establecer y estandarizar un formato para la elaboración de los documentos que se utilizan dentro de la empresa.

2. Alcance

Aplica a los documentos internos y externos tanto nuevos como existentes dentro de la empresa.

3. Responsabilidades de autorización:


- Jefe de Gestión de Calidad

- Mantener actualizados los procesos y documentos existentes en la empresa en base al desarrollo de la misma.
- Realizar monitoreo constante para verificar el cumplimiento de lo planteado.

4. Descripción de actividades.

Todos los documentos deben ser elaborados bajo los siguientes parámetros:

- Tipo de letra: Times New Roman, tamaño 12
- En los flujogramas tipo de letra: Times New Roman, tamaño 10
- Tamaño del papel A4 en blanco.
- El Texto debe ir justificado.
- El encabezado de todos los documentos debe ser el siguiente:

	Área: Área a la que pertenece el proceso	Código:
	NOMBRE DEL PROCESO O DOCUMENTO	Fecha:
		Versión:

- El código del documento se define por las siguientes siglas, esto se aplica a manuales, procedimientos, flujogramas, formatos e instructivos:


ÁREA A LA QUE PERTENECEN:

- Área Administrativa : AA
- Área de Producción : AP
- Área Financiera- Contable : AF

TIPO DE DOCUMENTOS:

- Manual : MN

- Planes : PL
- Protocolos : PR
- Instrucciones de trabajo : IT
- Formatos : FO
- Flujogramas : FL

	Área Administrativa	Código: AA-PR- 01
	SERVICIO AL CLIENTE	Fecha: 02-06-2014
		Versión: 01

1. Objetivo

- Establecer el proceso a seguir para recibir a los clientes.
- Optimizar la atención al cliente para fidelizar a los mismos.

2. Alcance

- Aplica a todos los niveles, en el caso que un cliente requiera hablar con algún colaborador en específico.

3. Responsabilidad de autorización

Jefe de Talento Humano: Responsable de capacitar al personal en atención al cliente, monitoreas dicho proceso y corregir en caso que se necesite.


Personal: Cumplir con el proceso de atención al cliente y la normativa establecida para el mismo

4. Descripción de actividades

Tabla N° 4. 6 Servicio al Cliente

SERVICIO AL CLIENTE			
PASOS	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	PUNTO DE CONTROL FORMATO
1	Asistente de Gerencia	El funcionario encargado de atención al cliente se contacta con el mismo vía teléfono, correo electrónico o visita personalizada.	
2	Cliente	Recibe la oferta del producto.	
3	Asistente de Gerencia	Recibe respuesta del cliente, el cual pide información detallada del producto.	
4	Cliente	Pide cotización del producto.	
5	Asistente de Gerencia	STEEL ESTRUCTURAS CÍA. LTDA., para mayor información ofrece contacto directo con el cliente.	
6	Cliente	Cliente formula una solicitud pidiendo cita para contacto directo.	
7	Asistente de Gerencia	La empresa agenda una cita fijando fecha y hora para entrevista.	
8	Cliente	Cliente llega a las oficinas de la empresa.	
9	Asistente de Gerencia	El funcionario de la empresa brinda una explicación detallada de los productos y servicios.	

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

	Área Administrativa	Código: AA-PR- 02
	ADQUISICIÓN DE MATERIALES E INSUMOS	Fecha: 02-06-2014
		Versión: 01

1. Objetivo

Realizar gestiones para proporcionar los materiales e insumos necesarios a cada uno de los departamentos de la empresa de acuerdo al presupuesto de la misma.

2. Alcance

Se aplica a todos los departamentos de acuerdo a la disponibilidad de los materiales e insumos requeridos

3. Responsabilidad de autorización


- Jefe de Logística es el responsable de recibir las hojas de pedido de los departamentos y verificar la existencia de lo solicitado.
- Jefe de Logística debe consultar y analizar el listado de proveedores para efectos de compra.
- Jefes de Departamentos son responsables de solicitar lo necesario para las funciones desempeñadas.

4. Descripción de actividades

Tabla N° 4. 7 Adquisición de Materiales e Insumos

ADQUISICIÓN DE MATERIALES E INSUMOS			
PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	PUNTO DE CONTROL FORMATO.
1	Jefe de Bodega	Revisa en bodega la existencia de los materiales o insumos que se requieren. Si existen no aplica.	
2	Solicitante	Elabora una hoja de pedido con los insumos y/o materiales que requiera, y se envía a logística	Hoja de pedido
3	Jefe de Logística	Se busca los proveedores más adecuados para dichos materiales o insumos, escogiendo la mejor opción.	
4	Jefe de Logística	Elabora la orden de compra especificando cantidades y montos de acuerdo a lo aprobado. La orden de compra original se envía al proveedor, la copia 1 a Bodega, copia 2 a Financiero.	Orden de compra
5	Proveedor	Entrega el pedido en el lugar acordado.	
6	Jefe de Bodega	Revisa el pedido en ingresa los materiales e insumos pedidos a bodega.	

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

	Área Administrativa	Código: AA-PR- 03
	RECEPCIÓN DE MATERIALES	Fecha: 02-06-2014
		Versión: 01

1. Objetivo

Obtener rapidez en la descarga y lograr que la permanencia de los materiales en el área de recepción sea la mínima posible.

2. Alcance

Se aplica a todos los departamentos de acuerdo a la disponibilidad de los materiales e insumos requeridos.

3. Responsabilidad de autorización


- Jefe de Producción recibe la materia prima
- Gerente de Planta autoriza la recepción
- Jefe de Bodega ordena los materiales

4. Descripción de actividades

Tabla N° 4. 8 Recepción de Materiales

RECEPCIÓN DE MATERIALES			
PASOS	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	PUNTO DE CONTROL FORMATO.
1	Jefe de Producción.	Recibe la materia prima y suministros enviados por los proveedores.	
2	Gerente de Planta	Revisa la conformidad de los materiales y firma el comprobante emitido por el proveedor.	
3	Gerente de Planta	Si están acorde al pedido, ingresa dichos materiales al sistema para su registro en inventarios, si no están acorde al pedido realiza la devolución.	
4	Gerente de Planta	Entrega al bodeguero.	
5	Jefe de Bodega	Ordena y verifica nuevamente la conformidad de los materiales que recibe.	

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

	Área Administrativa	Código: AA-PR- 04
	SELECCIÓN DE PERSONAL	Fecha: 02-06-2014
		Versión: 01

1. Objetivo

Elegir y clasificar los candidatos al puesto de trabajo dentro de la empresa

2. Alcance

Se aplica a todos los departamentos

3. Responsabilidad de autorización

- Jefe de Recursos Humanos
- Gerente General


4. Descripción de actividades

Tabla N° 4. 9 Selección de personal

SELECCIÓN DE PERSONAL			
PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	PUNTO DE CONTROL FORMATO.
1	Jefe de Talento Humano	Realiza un estudio de puestos dentro de la empresa	
2	Jefe de Talento Humano	Si necesita nuevo personal, indica de manera escrita mediante correo electrónico al Gerente General las razones de la solicitud.	
3	Gerente General	Se encarga de aprobar o negar dicha solicitud.	
4	Jefe de Talento Humano	Si la solicitud es aprobada, se busca candidatos.	
5	Jefe de Talento Humano	Recibe las hojas de vida de los postulantes y selecciones máximo 5.	
			<i>Continúa →</i>

6	Jefe de Talento Humano	Convoca a entrevistas.
7	Jefe de Talento Humano	Realiza entrevistas, tomando como puntos principales de la misma: Experiencia laboral, profesión, estabilidad familiar.
8	Jefe de Talento Humano	Analiza información de referencias y toma decisiones para la toma de pruebas en las siguientes fases.
9	Jefe de Talento Humano	Si aprueba las fases posteriores se selecciona al candidato y se comunica al Gerente General caso contrario se continúa la búsqueda.
10	Jefe de Talento Humano y Gerente General	Coordina conjuntamente con el Gerente General el inicio de labores del nuevo empleado.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

	Área Administrativa	Código: AA-PR- 05
	VINCULACIÓN AL CARGO	Fecha: 02-06-2014
		Versión: 01

1. Objetivo

Conocer cuáles son las características de las personas idóneas para su desempeño en el lugar de trabajo.

2. Alcance

Todos los departamentos.

3. Responsabilidad de autorización


- Jefe de Talento Humano

4. Descripción de actividades

Tabla N° 4. 10 Vinculación al Cargo

VINCULACIÓN AL CARGO			
PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	PUNTO DE CONTROL FORMATO.
1	Jefe de Talento Humano	Recibe los documentos del nuevo colaborador para la carpeta e ingresa los datos al sistema.	
2	Jefe de Talento Humano	Comunica a los colaboradores de la empresa el ingreso de nuevo personal y socializa la incorporación.	
3	Jefe de Talento Humano	Prepara el proceso de inducción.	
4	Jefe de Financiero - Contable	Registra el ingreso del nuevo personal en el sistema del IESS.	
5	Jefe de Talento Humano	Elabora el contrato de trabajo, de acuerdo a los parámetros de la empresa y darlo a conocer al nuevo colaborador en caso de desacuerdo no se firma el contrato.	
6	Jefe de Talento Humano	Ingresa el contrato en el Ministerio de Relaciones Laborales.	
7	Jefe de Talento Humano	Gestiona el ingreso y entrega de equipos, ropa de trabajo o claves según sea el caso.	

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

	Área Administrativa	Código: AA-PR- 06
	EVALUACIÓN DEL PERSONAL	Fecha: 02-06-2014
		Versión: 01

1. Objetivo

Determinar el valor del trabajo y medir el nivel competitivo de cada trabajador en la empresa.

2. Alcance

Se aplica a todos los departamentos

3. Responsabilidad de autorización


Jefe de Talento Humano supervisa que los Jefes inmediatos realicen su trabajo acorde a la normativa, y controla el cumplimiento de la evaluación de cada uno de los trabajadores.

4. Descripción de actividades

Tabla N° 4. 11 Evaluación del Personal

EVALUACIÓN DEL PERSONAL			
PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	PUNTO DE CONTROL FORMATO.
1	Jefe de Talento Humano	Planifica y coordina semestralmente la evaluación del personal, notificando al Jefe inmediato con una semana previa la evaluación al empleado.	
2	Jefe de Talento Humano	Envía las evaluaciones al personal involucrado.	
3	Jefe de Talento Humano	El Jefe inmediato de cada área realiza las evaluaciones.	
4	Jefe de Talento Humano	Analiza la información y genera resultados.	
5	Jefe de Talento Humano	Entrega resultados a los jefes inmediatos y al Gerente General.	
6	Jefes inmediatos	Proponen acciones de mejora y retroalimentación en caso de necesitarlo. Si necesitan una retroalimentación se coordina una capacitación posterior.	

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

	Área Administrativa	Código: AA-PR- 07
	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.	Fecha: 02-06-2014
		Versión: 01

1. Objetivo

Lograr la adaptación de personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en la empresa.

2. Alcance

Todo el personal que trabaja en la empresa.

3. Responsabilidad de autorización

La autorización para la capacitación del personal se dará por parte del Gerente General, siempre y cuando el Jefe de Talento humano justifique la necesidad de dictar capacitación a los trabajadores.

4. Descripción de actividades

Tabla N° 4. 12 Capacitación del Personal

CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.			
PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCION	PUNTO DE CONTROL FORMATO.
1	Jefe de Talento Humano	Analiza si los conocimientos del ocupante del cargo están acorde al cargo.	
2	Jefe de Talento Humano	Consolida los requerimientos de capacitación.	
3	Jefe de Talento Humano	Elabora un plan de capacitación, el mismo que lo aprobara o rechazara el Gerente General.	
4	Jefe de Talento Humano	Convoca al personal involucrado indicando: Hora, fecha y lugar en el que se llevará a cabo la capacitación.	
5	Capacitador y Jefe de Talento Humano	Evalúa los conocimientos adquiridos durante la capacitación.	Registro de Asistencia
6	Jefe de Talento Humano	Analiza los resultados.	
7	Jefe de Talento Humano	Envía al Gerente General para la toma de decisiones.	

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

4.2.2.1. Procedimientos

a) Cadena de valor de los procesos de la empresa **Steel Estructuras Cía. Ltda.**

Para realizar la identificación de los procesos de la organización se eligieron las herramientas administrativas como lluvia de ideas y la utilización de panel o focusgroup que se determinaron en reuniones con el personal de la empresa para determinar los diferentes procedimientos que deberán tomar en consideración todos los colaboradores que se encuentran dentro de la compañía.

En la siguiente figura se indican los procesos de ejecución u operación y los procesos estratégicos y de soporte.

- **Contratación**

Dentro de la contratación se debe distinguir entre contratación pública y privada.

Contratación Pública:

- Selección de concursos a ofertar
- Proceso de licitación
- Adjudicación

- **Planificación Técnica**

La planificación técnica de la obra debe dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- Organización de la obra
- Duración de la Obra

Para ello, deberán considerarse los siguientes aspectos:

- Estudio del proyecto y de la obra a ejecutar
- Planteamiento inicial en cuanto a Plazos de Ejecución
- Plan de Obra
- Sistemas de Ejecución
- Tipo y calendario de contrataciones.
- Instalaciones Generales disponer en obra.
- Necesidad, características y plazos de las Instalaciones específicas.
- Definición de necesidades de acopios y suministros.
- Replanteos previos.
- Programa de Ensayos.
- Transportes a obra.
- Actividades de ejecución, etc.

Planificación económica:

La planificación económica debe dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- Cuánto va a costar la obra
- Como puede mejorarse ese costo
- Como se puede optimizar el cobro
- Como se puede mejorar las condiciones de cobro.

Prevención y Calidad

La prevención de riesgos en el desarrollo de las obras va tomando cada vez mayor importancia, si cabe. La prevención se ha convertido en la preocupación más importante a la hora de desarrollar la actividad de cualquier empresa constructora.

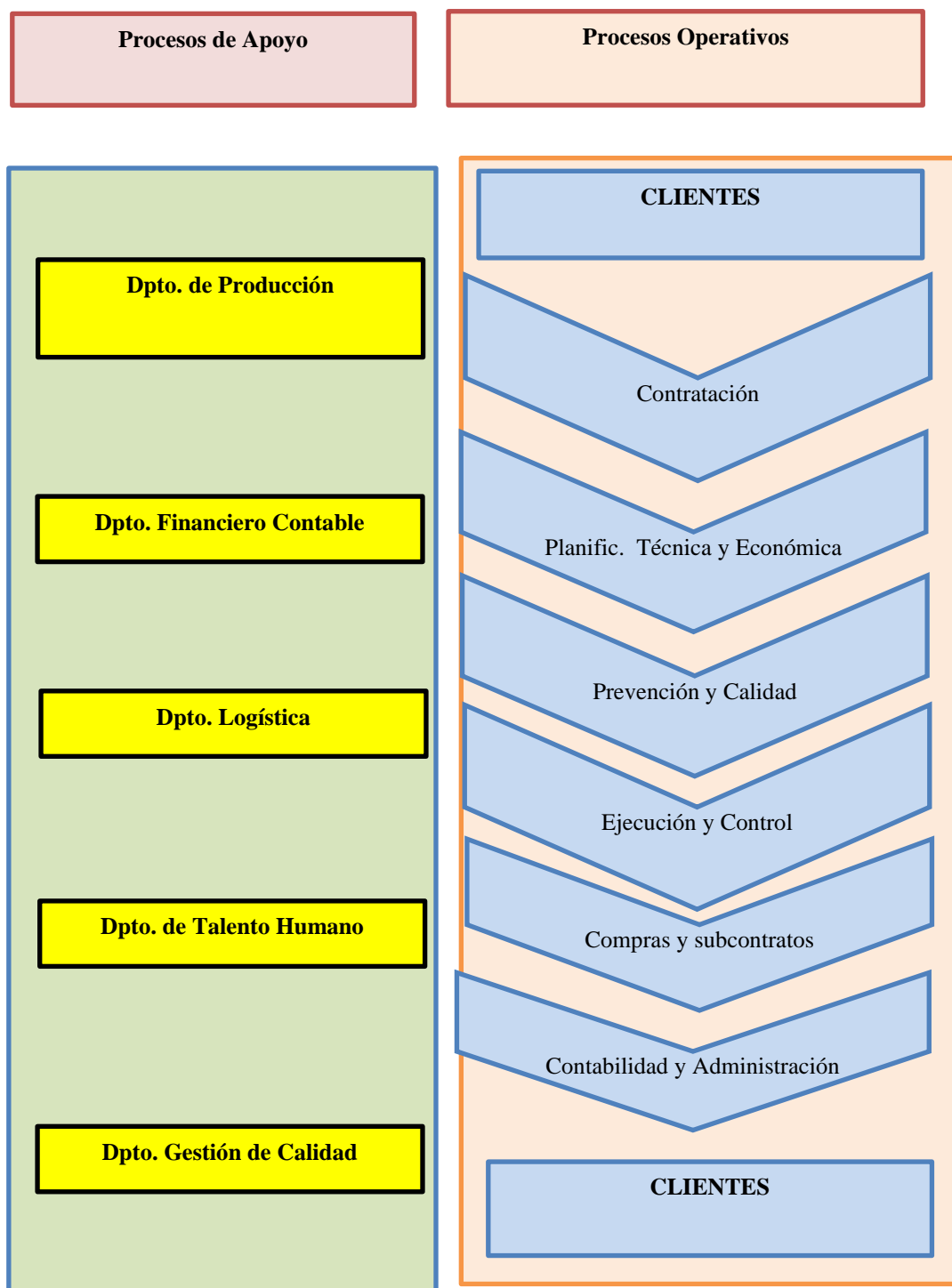


Figura N° 4. 3 Cadena de Valor de STEEL ESTRUCTURAS CÍA LTDA.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Ejecución y control

Consiste en hacer que las personas y medios que se han previsto en la obra cumplan sus respectivas funciones y obligaciones para alcanzar los objetivos deseados.

Mediante la función de control se pretende saber en todo momento la situación de la obra así como su previsible final, de modo que sea posible trasladar la información oportuna en tiempo y forma.

Compras

Las compras en una empresa constructora es una de las funciones de mayor repercusión en la cuenta de resultados de una obra. El importe de las compras representa cerca del 75 % del costo de las obras.

- **Departamento de Producción**

Una vez firmado el contrato, comienza la fase de ejecución de las obras, cuya responsabilidad recae en la Dirección de Contratación, cuyo proceso puede resumirse en las siguientes fases:

- Designación del equipo técnico de la obra
- Lo primero a realizar es la designación de las personas que van a conformar el equipo de obra. Deben proveerse los medios humanos necesarios para llevar a buen término la ejecución de la obra contratada.
- Comunicación a los distintos departamentos de apoyo de la empresa.
- Estudio previo del proyecto, la oferta y el contrato, en particular las cláusulas particulares que lo rigen.
- Redacción con la colaboración del departamento de Prevención del Plan de Seguridad y Salud y entrega a la propiedad para su oportuna aprobación (requisito imprescindible).

- Apertura del Centro de Trabajo una vez aprobado el plan de seguridad y firmado el aviso previo.
 - Comunicación a las compañías suministradoras de las obras a ejecutar, con el fin de recibir información acerca de las posibles afecciones de servicios existentes.
 - Gestiones para la obtención de los respectivos seguros.
 - Organización previa de la obra:
 - Planteamiento inicial: previsión de recursos para el inicio.
 - Gestión y obtención de permisos y licencias.
 - Gestión y contratación de las instalaciones generales.
 - Organización de áreas y medios para el acopio.
- a) Gestión de compras y subcontratos. Este aspecto es fundamental en la gestión de obras, ya que los proveedores, subcontratistas e industriales representan un 75% del coste de una obra, lo que indica la importancia de las compras.
- b) Gestión de los contratos con nuestro cliente y colaboradores. En este sentido, debe conocerse el alcance de los contratos firmados, tanto los mercantiles con proveedores y subcontratistas, como los que se refieren a la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas.
- c) Ejecución propiamente dicha de la obra.

- **Departamento Financiero Contable**

Funciones de planificación y gestión de recursos financieros. Además este departamento debe procurar la financiación, tanto del activo circulante de la empresa, como de posibles inversiones necesarias, control de costos, tramitación de cobros y pagos, etc.; y contabilidad general de la empresa.

- **Departamento de Talento Humano**

Las funciones de este departamento son la selección, formación, desarrollo y consecución del número de personas cualificadas necesarias para conseguir los

objetivos de la organización; así como las actividades necesarias para la consecución de la máxima satisfacción y eficiencia de los trabajadores, mediante:

- a) Planificación de las necesidades de RR.HH.
- b) Reclutamiento y selección de personal
- c) Orientación, formación y desarrollo.
- d) Evaluación del trabajo
- e) Remuneración

- **Departamento de Gestión de Calidad**

Las funciones del departamento buscan el aseguramiento de la calidad, es decir, la perfecta adecuación del producto al uso al que se destina.

- a) Determinación de la forma de medir la calidad de cada factor.
- b) Fijación de estándares de calidad: normalización.
- c) Establecimiento de un programa de puntos de inspección.

Los planes que se sugiere se implementen son:

Tabla N° 4. 13 Planes Operativos

INICIATIVAS	NOMBRE DEL PLAN OPERATIVO
Mejorar la rotación de inventarios	PLAN DE VENTAS
Diseñar un sistema de control de ventas	
Elaborar presupuestos de gastos	PLAN DE CONTROL FINANCIERO
Diseñar un sistema de control de costos de producción	
Campañas de concientización de ahorro productivo	PLAN DE PRODUCCIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS
Programa de creación de nuevos productos	
Mejorar atributos del productos en función de un estudio sobre necesidades de los clientes de los segmentos metas	PLAN DE CRECIMIENTO EN EL MERCADO
Programa de ventas al por mayor	
Firmar alianzas con empresas competitivas, que permitan crecer a la empresa	PLAN DE SERVICIO POS -VENTA Y SOLUCIÓN DE RECLAMOS
Brindar servicios post-venta para lograr construir la marca	
Programa de entrevistas y solución de problemas existentes	PLAN DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN
Agilizar el proceso de recepción y salida de pedidos	
Programa de promociones y descuentos	PLAN DE CONTROL INTERNO
Participar en eventos promocionales y de igual manera realizar publicidad en medios audiovisuales	
Programas de control interno	PLAN DE CERTIFICACIÓN DE CALIDAD
Reducir procesos innecesarios	
Programar juntas en forma mensual de todos los departamentos	PLAN DE RENOVACIÓN TECNOLÓGICA Y PREVENCIÓN DE ACCIDENTES
Obtener calificación de calidad	
Adquirir maquinaria nueva	PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL
Programa de renovación de materiales de trabajo y sistema de prevención de accidentes	
Programa de capacitación y certificación de competencias claves	PLAN DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL
Programa de incentivos al personal	
Evaluación y mejora del clima laboral	PLAN DE CONSERVAR Y MEJORAR EL CLIMA LABORAR
Entrevistas personalizadas para dar soluciones a conflictos	
Colocar en un lugar visible la visión, misión, valores y la planificación estratégica para lograr un direccionamiento empresarial	PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO – EMPRESARIAL

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

4.2.3. ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS

La empresa posee las siguientes políticas establecidas, que el empleado debe conocer desde el primer día que ingresa el empleado a las filas de STEEL ESTRUCTURAS CIA. LTDA.

b) Políticas sobre el Personal

b.1 Selección y Entrenamiento del Personal.

1. Política de uso de alcohol y drogas

STEEL ESTRUCTURAS CIA. LTDA., mantiene el ambiente de trabajo libre del uso ilegal de drogas y alcohol en sus oficinas.

La manufactura ilegal, la distribución, la posesión o el uso de sustancias controladas se prohíben en la oficina a cualquiera hora o en cualquiera ubicación durante el desempeño de actividades de STEEL ESTRUCTURAS CIA. LTDA. Todo empleado debe firmar y aceptar esta política y su aceptación se debe archivar en el expediente.

STEEL ESTRUCTURAS CIA. LTDA., asistirá al empleado que sufre de problemas de droga y/o abuso del alcohol ayudándolo a obtener asistencia médica apropiada y/o psicológica para vencer su problema. El empleado es responsable de tomar una parte activa en la corrección de sus problemas. Talento humano asistirá al empleado en la búsqueda de ayuda profesional.

Para preservar el derecho a la privacidad del empleado, los registros y discusiones respecto a la naturaleza de problemas personales se manejarán de manera confidencial y se mantendrán separados del archivo de personal del empleado.

STEEL ESTRUCTURAS CIA. LTDA., también tiene el derecho y la responsabilidad de proteger la propiedad de la organización, de los beneficiarios y de

los compañeros de trabajo. Un empleado que continúa con el uso de sustancias controladas en el trabajo o continúa reportándose a la oficina incompetente para el trabajo será sujeto a acciones disciplinarias y puede ser sujeto de despido si la Empresa determina que no está tomando los pasos apropiados hacia su rehabilitación.

Todo empleado nuevo recibirá una copia de la Política de Uso de Alcohol y Drogas de STEEL ESTRUCTURAS CIA. LTDA. y deberá certificar que conoce dicha política y que acuerda cumplirla.

2. Política de acoso sexual

STEEL ESTRUCTURAS CIA. Ltda., garantiza a los trabajadores el derecho de trabajar en un ambiente libre de intimidación discriminatoria, ridiculización y ultraje.

Esta política es para mantener un ambiente que proteja a sus empleados de cualquier acoso sexual en el área de trabajo. Todo empleado debe firmar y aceptar esta política y su aceptación se debe archivar en el expediente.

Acoso sexual debe entenderse como cualquier insinuación sexual no bienvenida o solicitud de favores sexuales o cualquiera conducta de naturaleza sexual cuando a sumisión a tal conducta es explícita o implícitamente un fin o condición para lograr o mantener un empleo individual la sumisión o rechazo de tal conducta se utiliza como base para tomar decisiones de empleo que afecten a un individuo que tiene el propósito o efecto de interferir sustancialmente con el desempeño en el trabajo de un individuo o crea un ambiente de trabajo intimidante, hostil y ofensivo.

STEEL ESTRUCTURAS CIA. LTDA., no tolerará ninguna forma de acoso sexual en el área de trabajo. Si cualquier empleado siente que él/ella está siendo hostigado sexualmente o está en una situación con potencial para el acoso sexual, STEEL ESTRUCTURAS CIA. LTDA., sugiere los siguientes pasos:

- Decir de manera muy firme al hostigador que su comportamiento no se puede tolerar y es inoportuno
- En caso de que la advertencia verbal no surta efecto, dar aviso por escrito al Director de Talento Humano acerca del comportamiento indeseado, asegurándose que hay testigos de que la nota efectivamente fue recibida

El Administrador se reunirá con el demandante para determinar si su comportamiento es realmente de acoso sexual y luego se reunirá con el empleado contra quien se presentó la querella. El empleado tendrá la oportunidad de responder. El nombre del demandante no se revelará siempre que sea posible. Se colocará un registro del incidente en el archivo personal del individuo.

Si se prueba la querella de hostigamiento, el empleado recibirá una advertencia de cesar el comportamiento ofensivo. De darse futuros comportamientos ofensivos, habrá bases para la destitución.

3) Política de resolución de reserva

Esta política orienta las prácticas de información personal de STEEL ESTRUCTURAS CIA. LTDA., sobre solicitudes de trabajo, empleados, antiguos empleados y contratistas, exceptuando aquellos casos donde la ley exige un acceso diferente. Trata sobre las pautas usadas en la recopilación de información, el tipo de información recopilada, y su mantenimiento, uso y revelado.

La política de reserva se establece para:

- Asegurar que toda información personal recopilada es necesaria y relevante
- Prohibir métodos de recopilación de información que son innecesariamente intrusivos
- Asegurar que la forma en que los datos son usados en la toma de decisiones sobre el empleo es justa para los individuos

- asegurar que la organización establece y mantiene claros estándares para la protección de la confidencialidad de datos sobre los individuos.

STEEL ESTRUCTURAS CIA. LTDA., no recopilará información acerca de individuos para su uso en la toma de decisiones de empleo sin una autorización escrita del individuo. La autorización estará en lenguaje sencillo, indicando el nombre o categoría de personas u organizaciones autorizadas para proporcionar información.

Antes que STEEL ESTRUCTURAS CIA. LTDA. o una firma representando a STEEL ESTRUCTURAS CIA. LTDA., conduzca una investigación de antecedentes en relación con un empleo o decisión de nombramiento, el solicitante o empleado a ser investigado recibirá una descripción escrita sobre la naturaleza de la investigación. Al solicitante o al empleado se le solicitará que autorice la investigación de antecedentes, y si él o ella no lo desean hacer, no se aceptará la solicitud para el empleo o nombramiento.

STEEL ESTRUCTURAS CIA. LTDA., utilizará procedimientos razonables para asegurar que la información recopilada, mantenida, usada y revelada acerca de individuos es precisa, oportuna y completa.

La mayoría de los registros que mantiene STEEL ESTRUCTURAS CIA. LTDA. Acerca de los individuos estará disponible a ellos. STEEL ESTRUCTURAS CIA. LTDA., informará a los empleados (y antiguos empleados cuando lo soliciten) qué registros guarda, qué registros pueden ser vistos y copiados y qué registros no están disponibles a los individuos y por qué.

Cualquier individuo que cree que un registro disponible acerca de él o ello no es preciso, oportuno y completo puede solicitar que la información sea corregida. STEEL ESTRUCTURAS CIA. LTDA. corregirá o explicará por qué los cambios no se harán. Si la corrección o la enmienda no se hace, el individuo puede presentar una

declaración de disputa explicando por qué él o ella cree que el registro debe ser cambiado.

STEEL ESTRUCTURAS CIA. LTDA., luchará por mantener información de personal y demás información confidencial, incluyendo salarios, en una forma segura, evitando su uso y acceso por parte de personas no autorizadas. Sólo los empleados autorizados, con una razón válida relacionada con el trabajo, pueden tener acceso a y uso de registros de otros empleados retenidos por STEEL ESTRUCTURAS CIA. LTDA.

Con ciertas excepciones, los registros acerca de un individuo que lo identifique por nombre o en cualquier otra forma, no puede revelarse a personas u organizaciones fuera de STEEL ESTRUCTURAS CIA. LTDA. sin la autorización escrita del individuo. La autorización se hará en lenguaje sencillo y especificará la información a ser revelada, a quién y el (los) propósito(s) por el (los) cual(es) ésta puede ser utilizada.

4) Política de cinturones de seguridad

STEEL ESTRUCTURAS CIA. LTDA., establece el uso obligatorio de cinturones de seguridad en automóviles en tanto estén en viajes de trabajo. En otras palabras, toda persona que viaje en un vehículo propiedad de la Empresa deberán, en todo momento, utilizar los cinturones de seguridad. Todos los empleados de STEEL que viajen en cualquier otro vehículo con cinturones disponibles los utilizarán cuando estén trabajando en asuntos de STEEL ESTRUCTURAS CIA. LTDA. Todo empleado debe firmar y aceptar esta política y su aceptación se debe archivar en el expediente.

Cualquier empleado que falle en obrar de acuerdo con la reglamentación anterior recibirá una reprimenda y estará sujeto a sanciones. Las sanciones son como siguen: con la primera ofensa, el Director de Talento Humano le enviará una "carta de reprensión" que se pondrá en el archivo de personal; con la segunda ofensa, el

incidente se notificará al Gerente, quien escribirá una segunda "carta de reprensión" que se colocará en el archivo de personal; con la tercera ofensa habrá causal de despido.

5) Política de chalecos (salvavidas) de seguridad

STEEL ESTRUCTURAS CIA. LTDA., requiere, como medida de seguridad, que todas las visitas a proyectos que impliquen viajar en lagos, ríos u océanos incluyan el uso obligatorio de chalecos de seguridad. Todo empleado debe firmar y aceptar esta política y su aceptación se debe archivar en el expediente.

6) Política de seguridad

La Oficina de Talento Humano, como responsable de la administración de la organización, es responsable de proveer un ambiente de trabajo seguro para el personal de STEEL ESTRUCTURAS CIA. LTDA. y hará el esfuerzo de hacerlo. Sin embargo, todos los miembros del personal deben cooperar para que la oficina sea segura.

Todos los pasillos y áreas de movilización deben permanecer abiertos y libres de equipos, cables y cordones eléctricos. No se debe correr en la oficina. En caso de un fuego, todo el personal debe caminar rápidamente (no correr) a la salida más cercana, sin detenerse a recoger pertenencias personales.

b.2 Política de remuneraciones

1) Períodos de Pago

Todos los empleados recibirán su pago en el último día de trabajo antes del 05 de cada mes y en el último día de trabajo del mes para el período que termina.

2) Clasificación del Trabajo

Los niveles de salarios y beneficios se basan en información del mercado de salario local y se aprueban por la Junta de Accionistas. Es política de STEEL ESTRUCTURAS CIA. LTDA., desarrollar un plan que sea competitivo en el mercado local y le permita atraer y retener profesionales altamente calificados.

Los niveles de salario se determinarán de acuerdo a los antecedentes, experiencias y calificaciones del candidato y de acuerdo con la descripción del puesto de STEEL ESTRUCTURAS CIA. LTDA., mantendrá una política flexible con respecto a las promociones tomando en cuenta el desempeño del trabajo, la motivación y la compatibilidad con los objetivos de la Empresa.

3) Política de evaluación de desempeño

Todos los empleados participarán en la evaluación de desempeño en el período del primero al treinta y uno de diciembre de cada año para revisar el desempeño pasado y establecer metas y objetivos para el año próximo. Dicha evaluación será una parte del archivo de personal de cada empleado. Este proceso busca ayudar a los empleados a mejorar su desempeño de trabajo y que su potencial sea consistente con sus capacidades, dado que el proceso alienta una mejor comunicación entre el supervisor y el empleado.

El empleado completa su borrador inicial del proceso conjuntamente con su supervisor inmediato. El supervisor y el empleado se reúnen para discutir y acordar sobre resultados y planes futuros. El supervisor provee retroalimentación informal por lo menos cada trimestre a través del período de desempeño.

4) Política de revisión salarial

Todo empleado recibirá una revisión anual de salario en diciembre de cada año. Cualquier aumento salarial se haría efectivo el primero de enero del siguiente año.

Los empleados nuevos contratados después del primero de septiembre de cualquier año no son elegibles para revisión de salarios en diciembre pero pueden ser elegibles para revisión de salario después de los seis meses del período de orientación, a discreción de la administración. El resultado de desempeño del empleado se tomará en consideración cuando se revisen los salarios. La Junta Directiva revisará todas las escalas salariales en el cuarto trimestre de cada año y autorizará los ajustes apropiados de acuerdo con la información del salario de mercado y la disponibilidad de fondos. Se pueden recomendar aumentos en cualquier momento que exista un cambio significativo en las responsabilidades de los empleados.

5) Política de pagos salariales

Todo el personal recibirá su salario por medio de depósito bancario o transferencia a las cuentas de cada empleado.

6) Política de adelantos de salario

STEEL ESTRUCTURAS CIA. LTDA., no alienta el adelanto de salario pero en una situación de emergencia puede hacer arreglos para ello con las aprobaciones apropiadas. En tales circunstancias, después de seis meses de estar laborando en la organización, El Gerente puede aprobar un adelanto que no exceda el salario de un mes.

No se puede otorgar adelantos salariales más de una vez cada dieciséis (16) meses y todo adelanto debe ser pagado dentro de seis (6) meses. Los adelantos de salarios dependerán de la situación financiera de la organización en el momento de hacerse la solicitud.

7) Política de retenciones y descuentos del salario

Solamente podrán realizarse las siguientes retenciones y descuentos:

- El importe del impuesto sobre la renta
- La cuota del Seguro Social en la parte que debe abonar el trabajador
- Transporte.
- El pago de las deudas que el trabajador contraiga con el empleador en concepto de anticipos de salarios o pagos hechos en exceso. Estas obligaciones serán amortizadas por el trabajador durante la vigencia del contrato, según mutuo acuerdo, pero en ningún caso los descuentos en este concepto podrán ser superiores al quince por ciento (15%) del salario devengado en el respectivo período de pago
- El pago de las cuotas mensuales por la compra de casas habitaciones a la entidad vendedora o a una institución crediticia, hasta el treinta por ciento (30%) del salario
- El pago de pensiones alimenticias a favor de quienes tuvieren derecho a exigir alimentos, siempre que el descuento fuere decretado y ordenado por autoridad competente
- Las sumas que el trabajador autorice le sean descontadas para cubrir préstamos bancarios y créditos comerciales, hasta por un veinte por ciento (20%) de su salario.

8) Política de terminación voluntaria

Incluye instancias en el cual un empleado renuncia dando por lo menos dos semanas de aviso. El empleado y el supervisor deberán discutir y acordar sobre una fecha de terminación justa y razonable. El empleado que termina el empleo voluntariamente no es elegible para pagos adicionales.

9) Política de terminación involuntaria

El Gerente consultará con el Director de Talento Humano para discutir y determinar la razón para la terminación de un empleado y para seguir los procedimientos que el Código de Trabajo estipula para la terminación involuntaria.

El Director de Talento Humano coordinará y negociará todo los arreglos de terminación con el empleado.

10) Eliminación de Trabajo - Reducción de Personal o Reorganización

La eliminación de trabajo es normalmente el resultado de reducción de personal o de reorganización organizativa. La Junta Directiva examinará las necesidades de la organización y decidirá qué posición(es) deberán ser eliminadas.

Políticas sobre días de fiesta, duelo nacional, vacaciones y licencias

a) Días de fiesta o duelo nacional

Los empleados regulares de tiempo completo tienen derecho a diez (10) días de fiesta o duelo nacional al año.

Los días de fiesta y/o duelo nacional observados son:

- 1) 1 de enero
- 2) Carnaval
- 3) Viernes Santo
- 4) 1 de Abril
- 5) 1 de mayo
- 6) 3 de noviembre
- 7) 10 de noviembre
- 8) 28 de noviembre
- 9) 8 de diciembre
- 10) 25 de diciembre

STEEL ESTRUCTURAS CIA. LTDA., estará cerrado en estas fechas.

Si por razones de trabajo se necesita trabajar en uno de estos días en que la oficina permanece cerrada, el empleado podrá hacerlo a cambio de otro día posteriormente. No puede elegir trabajar en un día festivo a fin de tomar otro día libre. Si decide trabajar en un día festivo, deberá obtener la aprobación del Director de Talento Humano con anticipación.

b) Vacaciones

Todo empleado tiene derecho a un descanso anual remunerado. La Junta Directiva de STEEL ESTRUCTURAS CIA. LTDA., exige a los empleados que se acojan a su tiempo de vacaciones a su vencimiento a fin de descansar de la presión del trabajo.

El empleado tendrá derecho a treinta días por cada once meses continuos de trabajo, a razón de un día por cada once días trabajados.

El Director de Talento Humano señalará con dos meses de antelación la época en que el empleado iniciará el disfrute de las vacaciones, consultando lo mejor posible los intereses de la organización y los del empleado.

Las vacaciones se conceden para que el empleado disfrute de descanso y no se permitirá su renuncia a cambio de una remuneración o compensación. El tiempo de vacaciones sólo puede ser tomado si se tiene derecho a él y no puede ser "prestado" contra futuras acumulaciones. No se otorgará el pago en lugar de vacaciones excepto en la jubilación o separación.

El empleado deberá planear de antemano sus vacaciones y llenar el formulario de solicitud de vacaciones por adelantado, de acuerdo a la cantidad de tiempo disponible y cuándo desea hacer uso de ese tiempo, para obtener la aprobación respectiva. El superior inmediato considerará la cantidad de trabajo pendiente y responderá la solicitud, aprobándola o negándola.

c) Licencia por Enfermedad.

Desde el momento que inicie el contrato de trabajo, el empleado comenzará a crear un fondo de licencia por incapacidad que será de doce horas por cada veintiséis jornadas servidas, o de ciento cuarenta y cuatro horas al año, y del cual podrá disfrutar total o parcialmente con goce de salario completo en caso de enfermedad o accidente no profesional comprobado.

La licencia por enfermedad pagada solo se utiliza para:

- Enfermedad actual o incapacidad
- Citas médicas u odontológicas de tres horas o más ocurridas durante un día de trabajo
- Para cuidar de un miembro enfermo de su familia inmediata definido como padres, hijos, cónyuge o hermanos.

No se podrá utilizar la licencia por enfermedad acumulada para aplicarlas a enfermedades de familiares inmediatos.

El empleado enfermo o que desea utilizar la licencia por enfermedad para cuidar de un dependiente debe llamar a la oficina entre las 8h00 y las 12h00 e informar a su supervisor inmediato acerca de su ausencia. Además, deberá declarar dicho tiempo en el registro mensual de uso de tiempo.

Para recibir el pago por enfermedad, el empleado debe obtener y entregar un certificado médico por cada enfermedad o herida u otra incapacidad de corto plazo que dure tres o más días consecutivos.

La licencia por enfermedad no pagada se solicita cuando un empleado requiere tiempo libre adicional debido a incapacidad/enfermedad y todo su tiempo libre ya ha sido pagado; esto se puede hacer por un máximo de 88 días de trabajo.

d) Licencia por Embarazo/Licencia por Maternidad

Toda empleada en estado de gravidez gozará de descanso forzoso retribuido del mismo modo que su trabajo durante las seis (6) semanas que precedan al parto y las ocho (8) que le sigan. En ningún caso el período de descanso total será inferior a catorce (14) semanas, pero si hubiese retraso en el parto la empleada tendrá derecho a que se le concedan, como descanso remunerado, las ocho (8) semanas siguientes al mismo.

e) Licencia por Paternidad

Un empleado permanente puede elegir tomar cinco (5) días de licencia de paternidad antes o después del nacimiento o adopción de un hijo/a y para ello debe presentar su solicitud para la Licencia de Paternidad a la Oficina de Talento Humano.

f) Licencia por Condolencia.

En el evento de una enfermedad grave o muerte en la familia cercana, se puede tomar hasta tres (3) días de licencia de condolencia con sueldo y para ello se debe presentar una solicitud a la Oficina de Talento Humano.

g) Tiempo Compensatorio.

Tiempo compensatorio se refiere a tiempo libre a cambio de horas excesivas trabajadas.

Antes de producirse, el tiempo compensatorio debe ser aprobado por la Oficina de Talento Humano y debe ser tomado la misma o la siguiente semana en que se gana.

b.3 Funciones

Tabla N° 4. 14 Funciones Gerente General

Datos de Identificación		
Departamento	Gerencia General	
Nivel de reporte inmediato	Presidente	
Misión del Cargo		
<p>Ser responsable de la Administración de los diversos recursos de la Compañía, velando por el cumplimiento de la planificación estratégica, respetando y haciendo respetar los Principios Corporativos.</p> <p>Es el responsable de precautelar los activos organizacionales, las Disposiciones de la Junta General y el cumplimiento de estatutos de la Compañía.</p>		
Colaboradores directos	Contactos Internos	Contactos externos
<u>Reporte Directo:</u> Gerente de Planta	Todos los departamentos de la Empresa	Proveedores locales e internacionales
<u>Reporte Administrativo:</u> Jefe Financiero Contable Jefe de Talento Humano Jefe de Logística		Cámara de Industriales, Cámara de Comercio, Cámara de la Construcción Municipios Clientes

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 15 Funciones Gerente de Planta

Datos de Identificación		
Departamento	Gerencia de Planta	
Nivel de reporte inmediato	Gerente General	
Misión del Cargo		
<p>Planificar, organizar, coordinar y dirigir las actividades productivas de la Planta. Administrar, optimizar y controlar los recursos y procesos que dispone la Planta Industrial</p>		
Colaboradores directos	Contactos Internos	Contactos externos
Jefe de Bodega Jefe de Talento Humano	Todos los departamentos de la empresa.	Proveedores de bienes y servicios Municipios Clientes de desperdicios Clientes

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 16 Funciones Jefe de Producción

Datos de Identificación		
Departamento	Producción	
Nivel de reporte inmediato	Gerente de Planta	
Misión del Cargo		
Optimizar los recursos productivos de la Planta para obtener la mayor productividad con el menor costo.		
Colaboradores directos	Contactos Internos	Contactos externos
Jefe de Acabados	Departamento de Producción.	Provedores de materia prima.
Jefe de Metales	Departamento de Acabados	Provedores de maquinaria y herramientas.
-Dibujante	Departamento de Gestión Ambiental	Provedores de partes y repuestos
	Bodega	Clientes referidos
	Departamento de Logística.	

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 17 Funciones del Jefe de Acabados

Datos de Identificación		
Departamento	Producción / Acabados	
Nivel de reporte inmediato	Jefe de Producción	
Misión del Cargo		
Administrar la gestión del área de acabados realizando un control de calidad efectivo, con la búsqueda de la optimización de los recursos (mano de obra, materiales, insumos, materia prima), bajo el cumplimiento de los indicadores productivos.		
Colaboradores directos	Contactos Internos	Contactos externos
Personal a su cargo	Gerente de Planta	Provedores de productos químicos, insumos y materiales
	Departamento de Producción.	Empresas de servicio técnico
	Departamento de Gestión Ambiental	Provedores de Equipos
	Bodega	Ministerio del Ambiente
	Departamento de Talento Humano	Unidad de Medio Ambiente del Municipio

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 18 Funciones del Jefe Financiero – Contable

Datos de Identificación		
Departamento	Financiero- Contable	
Nivel de reporte inmediato	Gerente General	
Misión del Cargo		
<p>Suministrar la información contable necesaria y oportuna a los jefes inmediatos y a los entes que la requieran sobre la situación financiera de la empresa y de las operaciones que ésta realiza. Además revisar, procesar y registrar todas las transacciones e información contable de la Planta de acuerdo a la planificación, procedimientos contables y políticas corporativas. Es responsable de la preparación de todos los estados financieros, obligaciones fiscales, tributarias y laborales.</p>		
Colaboradores directos	Contactos Internos	Contactos externos
Ninguno	Gerente de Planta Departamento de Logística Bodega de insumos Asistente de Gerencia	Proveedores Clientes

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 19 Asistente de Gerencia

Datos de Identificación		
Departamento	Asistente de Gerencia	
Nivel de reporte inmediato	Gerente General	
Misión del Cargo		
<p>Apoyar a la Gerencia General en la redacción, registro, archivo y control de la correspondencia y documentos del área a su cargo, custodiando su confidencialidad y seguridad; así como atender y coordinar la agenda de trabajo de la Gerencia General.</p>		
Colaboradores directos	Contactos Internos	Contactos externos
Gerente General Jefe de Talento Humano Jefe Financiero – Contable Jefe de Logística	Todos los departamentos.	Proveedores Clientes.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 20 Gestor Ambiental

Datos de Identificación		
Departamento	Producción	
Nivel de reporte inmediato	Jefe de Producción	
Misión del Cargo		
Está orientado a generar valor previniendo, mitigando y resolviendo los impactos que la actividad de la empresa genera en el medio ambiente; de igual manera busca generar ingresos a través de negocios ambientales, así como también reduce gastos mejorando la eficiencia en los procesos.		
Colaboradores directos	Contactos Internos	Contactos externos
Gerente de Planta	Todos los departamentos.	Proveedores
Jefe de Producción		Clientes.
Jefe de Logística		

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 21 Jefe de Bodega

Datos de Identificación		
Departamento	Producción	
Nivel de reporte inmediato	Jefe de Producción	
Misión del Cargo		
Jefe de bodega debe tener control total de todas las actividades, responsabilizarse del control de la calidad de los productos que se encuentran en la bodega; debe estar pendiente del trabajo del personal que se encuentra a su cargo; saber en cualquier momento las existencias en bodega y en que sitio exacto dentro de la bodega se encuentra; y verificar que los documentos de entrada y salida de materiales sean firmados por el responsable del recibo y/o despacho.		
Colaboradores directos	Contactos Internos	Contactos externos
Gerente de Planta	Todos los departamentos.	Proveedores
Jefe de Producción		
Jefe de Logística		

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 22 Jefe de Logística

Datos de Identificación		
Departamento	Logística	
Nivel de reporte inmediato	Jefe de Logística	
Misión del Cargo		
Programar, coordinar, ejecutar y controlar el abastecimiento oportuno de bienes materiales y prestación de servicios que requieren las unidades funcionales de la empresa, con el objetivo de distribuir a los clientes los pedidos de mercancía en el tiempo establecido.		
Colaboradores directos	Contactos Internos	Contactos externos
Gerente General	Todos los departamentos.	Proveedores
Jefe de Talento Humano		Clientes
Jefe Financiero – Contable		
Jefe de Bodega		
Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso		

Tabla N° 4. 23 Jefe de Recursos Humanos

Datos de Identificación		
Departamento	Talento Humano	
Nivel de reporte inmediato	Jefe de Recursos Humanos	
Misión del Cargo		
Gestionar, planificar, dirigir y administrar el sistema integrado de gestión del Talento Humano a través de la coordinación eficiente de los diferentes subsistemas que lo integran; además gestionar la implementación de políticas inherentes al área, a fin de mantener un ambiente laboral favorable que proporcione el desarrollo humano e intelectual, para alcanzar el logro de los objetivos institucionales.		
Colaboradores directos	Contactos Internos	Contactos externos
Gerente General	Todos los departamentos.	Proveedores
Jefe Financiero – Contable		Clientes.
Jefe de Logística		
Jefe de Bodega		
Gestor Ambiental		
Jefe de Gestión de la Calidad		
Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso		

Tabla N° 4. 24 Jefe de Gestión de Calidad

Datos de Identificación		
Departamento	Gestión de la Calidad	
Nivel de reporte inmediato	Jefe de Gestión de la Calidad	
Misión del Cargo		
Apoyar, impulsar y monitorear el desarrollo del Plan de Gestión de Calidad en el Servicio correspondiente, velando por el oportuno cumplimiento tanto de las labores administrativas como técnico/profesionales, vinculadas al Plan.		
Colaboradores directos	Contactos Internos	Contactos externos
Gerente General	Todos los departamentos.	Proveedores
Jefe de Talento Humano		Clientes.
Jefe Financiero – Contable		

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

b.4 Responsabilidades

Tabla N° 4. 25 Responsabilidades del Gerente General

Responsabilidades del cargo
1. Velar por el crecimiento y mantenimiento de los activos de la compañía dentro de las políticas corporativas establecidas y las disposiciones de la Junta General.
2. Mantener el liderazgo empresarial en el sector de acción de la compañía.
3. Precautelar los intereses de los accionistas de la compañía.
4. Mantener la participación de mercado, observar su entorno y relación con proveedores.
5. Mantener y desarrollar el Capital Humano de la Organización.
6. Asegurar el cumplimiento de leyes, reglamentos y normas nacionales, internacionales y corporativas que rigen el funcionamiento del negocio.
7. Mantenerse actualizado en técnicas modernas del Management para lograr un desarrollo armónico de la Compañía.
8. Velar por el adecuado manejo de inversiones y niveles de productividad de la empresa.
9. Mantener las relaciones comerciales del negocio.
10. Controlar el cumplimiento del Plan Operativo de la compañía, brindando soporte en la elaboración del mismo.
11. Establecer y aprobar manuales, procedimientos y políticas de la empresa, que permitan lograr un mejor desenvolvimiento operativo y administrativo.
12. Revisar y someter a consideración del Consejo el presupuesto anual y plan operativo de la Compañía.
13. Aprobar los estados financieros de la compañía.
14. Establecer la política salarial e incrementos para los trabajadores de la Empresa.
15. Cumplir y hacer cumplir las normas, políticas y procedimientos establecidos
16. Cumplir con las demás funciones y responsabilidades compatibles con su actividad y que le sean asignadas por sus superiores.
17. Cumplir y hacer cumplir los métodos del Sistema de Gestión de Calidad, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, así como, Medio Ambiente en los procedimientos donde tome parte.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 26 Responsabilidades del Gerente de Planta**Responsabilidades del cargo**

1. Programar, coordinar la ejecución y controlar la producción de la Planta industrial y cada uno de sus procesos.
2. Optimizar los recursos y procesos de producción.
3. Coordinar las áreas que se encuentran involucradas dentro del proceso administrativo y productivo, buscando satisfacer los requisitos de calidad, estándares de producción, tiempo de entrega y satisfacción del cliente.
4. Dar soporte técnico y administrativo en el desarrollo de nuevos productos.
5. Programar, ejecutar y controlar los proyectos de ingeniería que se realizan en la Planta, ajustándose a los presupuestos presentados y aprobados por la Gerencia General.
6. Elaborar los presupuestos anuales y realizar el control presupuestario del mismo.
7. Controlar detalladamente los costos de producción.
8. Ser el responsable del mantenimiento y operatividad de los activos de Planta.
9. Conseguir dentro de los métodos y procesos productivos el máximo de eficiencia, estableciendo permanentemente nuevos parámetros de productividad.
10. Participar en la negociación del contrato colectivo.
11. Realizar los reportes gerenciales requeridos.
12. Cumplir y hacer cumplir las normas y políticas establecidas por la Empresa.
13. Estar actualizado en el funcionamiento y manejo del sistema ERP (Infor LN).
14. Cumplir con las demás funciones y responsabilidades compatibles con su actividad y que le sean asignadas por sus superiores
15. Cumplir y hacer cumplir los métodos del Sistema de Gestión de Calidad, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, así como, Medio Ambiente en los procedimientos donde tome parte.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 27 Responsabilidades del Jefe de Planta**Responsabilidades del cargo**

1. Planificar la producción semanal y participar en el proceso de planificación anual de producción.
2. Supervisar todas las actividades o trabajos, coordinando y apoyando con las áreas de la organización, con el objeto de mantener una producción estable y sostenida.
3. Revisar los reportes mensuales de producción generados por las diferentes Jefaturas.
4. Autorizar la reposición de matricería mensual.
5. Realizar el diseño y funcionamiento de la matricería nueva.
6. Organizar los inventarios de materia prima y productos en proceso.
7. Administrar los inventarios de activos de matricería anuales.
8. Administrar la producción de la Planta.
9. Identificar las necesidades de capacitación de los diferentes colaboradores de la Planta conjuntamente con la Jefatura Administrativa (RR.HH.).
10. Brindar capacitación en temas técnicos / administrativos referentes a la producción.
11. Planificar e implantar proyectos de mejora a la producción de la Planta.
12. Elaborar, controlar y supervisar el cumplimiento del presupuesto del área.
13. Administrar los procesos productivos de la Planta.
14. Planificar conjuntamente con el área de mantenimiento la realización de actividades de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos y maquinaria que se encuentra bajo su cargo y responsabilidad.

Continúa →

15. Realizar en forma permanente el seguimiento de las distintas actividades productivas, e informar periódicamente a la Gerencia de Planta sobre el avance, novedades y/o problemas en la ejecución de los trabajos.
16. Velar por el buen manejo y cuidado de la maquinaria y equipos de su área.
17. Generar y entregar un informe mensual de actividades a la Gerencia de Planta.
18. Cumplir y hacer cumplir las normas y políticas establecidas por la Empresa.
19. Mantener actualizados y documentados los procesos productivos para lograr obtener una mejora continua a los mismos, así como los archivos de la maquinaria bajo su responsabilidad.
20. Estar actualizado en el funcionamiento y manejo del sistema ERP (Infor LN).
21. Cumplir con las demás funciones y responsabilidades compatibles con su actividad y que le sean asignadas por sus superiores.
22. Cumplir y hacer cumplir los métodos del Sistema de Gestión de Calidad, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, así como, Medio Ambiente en los procedimientos donde tome parte.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 28 Responsabilidades del Jefe de acabados

Responsabilidades del cargo

1. Controlar diariamente los reportes de producción.
2. Realizar el presupuesto anual del área, verificar su cumplimiento y ejecución.
3. Coordinar y balancear la producción en las líneas.
4. Coordinar los reclamos de calidad con el área de Calidad y Seguridad Industrial.
5. Mantener el sistema integrado de gestión: procedimientos productivos, de Seguridad Industrial y de Medio Ambiente.
6. Productos químicos, insumos y materiales: selección técnica de proveedores, colocación de órdenes de compra, control de inventarios y consumo.
7. Verificar y controlar los inventarios mensuales del producto en proceso y producto terminado.
8. Coordinar los trabajos requeridos con el área de mantenimiento.
9. Administrar las actividades del personal a su cargo.
10. Administrar la gestión del laboratorio.
11. Participar en los proyectos de mejora, que sean designados por la Gerencia de Planta y/o Gerencia General.
12. Elaborar y analizar los reportes mensuales del departamento.
13. Brindar capacitación al personal de su área.
14. Velar por el buen manejo y cuidado de la maquinaria y equipos de su área.
15. Verificar el cumplimiento de normas de seguridad industrial y salud ocupacional en su equipo de trabajo.
16. Controlar la actualización de documentos de los procesos productivos para lograr obtener una mejora continua a los mismos.
17. Dirigir todas las actividades o trabajos, coordinando y apoyando con las áreas de la organización, con el objeto de mantener una producción estable y sostenida.
18. Responsable de gestionar trámites relacionados con el Ministerio del Medio Ambiente y con el CONSEP.
19. Cumplir con las políticas corporativas vigentes.
20. Estar actualizado en el funcionamiento y manejo del sistema ERP (Infor LN).
21. Cumplir con las demás funciones y responsabilidades compatibles con su actividad y que le sean asignadas por sus superiores.
22. Cumplir y hacer cumplir los métodos del Sistema de Gestión de Calidad, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, así como, Medio Ambiente en los procedimientos donde tome parte.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 29 Responsabilidades del Asistente de Gerencia**Responsabilidades del cargo**

1. Registrar los compromisos, juntas y proyectos de la Gerencia.
2. Atender a participantes en cursos de capacitación, y a las visitas que vienen a tratar asuntos de índole laboral.
3. Asistir a los eventos realizados por la Gerencia de forma interna o externa.
4. Canalizar las llamadas telefónicas según corresponda y tomar nota de los recados cuando el personal de la Gerencia esta de comisión o ausente.
5. Recibir y canalizar la correspondencia al personal de la Gerencia.
6. Archivar todos los documentos generados por la Gerencia.
7. Resguardar y controlar los expedientes de la Gerencia.
8. Mantener actualizadas y resguardadas (respaldos) las bases de datos, así como los archivos de cómputo que se utilizan en la Gerencia.
9. Elaborar las solicitudes de viáticos y pagos diversos.
10. Realizar la comprobación correspondiente de viáticos y pagos diversos.
11. Enviar correspondencia y materiales de forma interna y usuarios externos que tienen relación con la Gerencia.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 30 Responsabilidades del Gestor Ambiental**Responsabilidades del cargo**

1. Apoyar a la gerencia en la toma de decisiones que involucren temas ambientales.
2. Comprobar el cumplimiento de las decisiones de gestión ambiental.
3. Dirigir, planear y ejecutar las capacitaciones al personal en temas ambientales.
4. Vigilar el mejoramiento continuo del departamento de gestión.
5. Dirigir, planear y ejecutar auditorías internas en temas ambientales.
6. Investigar e implementar indicadores adecuados que sirvan para medir la gestión ambiental de la empresa.
7. Liderar proyectos ambientales para la generación de valor dentro de la empresa.
8. Priorizar las acciones correctivas al presentarse impactos o los incumplimientos ambientales.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 31 Responsabilidades del Jefe de Bodega**Responsabilidades del cargo**

1. Controlar formatos de entrada y salida de la bodega.
2. Realizar un control de inventarios diarios para que el encargado tenga conocimiento de la existencia y falta de materiales.
3. Recibir y verificar los materiales y/o herramientas que ingresan
4. Diligenciar los documentos necesarios que certifiquen el recibo o despacho de la mercancía para evitar reclamos futuros
5. Realizar los reportes respectivos al jefe inmediato y al jefe financiero - contable
6. Reportar al departamento de logística la existencia de daños, inconformidades en los materiales, faltantes o sobrantes de los mismos, para tomar la medida correctiva adecuada.
7. Revisar que el almacenaje de los materiales sea el adecuado.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 32 Responsabilidades del Jefe de Logística

Responsabilidades del cargo
1. Responsable de identificar mejoras a los procesos internos y externos de logística para cumplir con los objetivos económicos de la compañía.
2. Definir las rutas logísticas óptimas para el transporte de las mercancías.
3. Generar estudios de logística para verificar la factibilidad financiera de las implementaciones o alteraciones a los proyectos apoyando las decisiones estratégicas de la gerencia.
4. Crear e implementar indicadores de gestión en cumplimiento de entregas, devoluciones, evaluación de transportadores.
5. Planificar la utilización del personal en la bodega teniendo como objetivo responder al plan mensual de ventas.
6. Dirigir al personal de bodega en las labores planificadas.
7. Reportar al Gerente Financiero los indicadores con posibles mejoras para los procesos logísticos

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana aren Reinoso

Tabla N° 4. 33 Jefe de Talento Humano

Responsabilidades del cargo
1. Planear, formular, liderar y coordinar las iniciativas y proyectos estratégicos para garantizar la integración y alineación del talento humano en la contribución de valor.
2. Formular las políticas de compensación y gestión del desempeño de las personas, el presupuesto de las iniciativas de Talento Humano, el plan de comunicación organizacional interno y externo de la compañía.
3. Diseñar el programa de capacitación de la compañía, así como el plan de carrera en la empresa.
4. Coordinar los programas para el fortalecimiento de la cultura organizacional. Revisar y autorizar las compras y/o gastos de las áreas a su cargo.
5. Revisar el plan de trabajo para la implementación de los diferentes proyectos estratégicos de Talento Humano.
6. Evaluar permanentemente la efectividad organizacional, instrumentando indicadores y ajustes cuando se presenten desviaciones.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 34 Jefe Financiero – Contable

Responsabilidades del cargo
1. Dirigir el proceso contable de la empresa, velando porque éste sea completo, oportuno, fidedigno y permanente.
2. Coordinar el desarrollo y mantenimiento de sistemas de información financiero-contable con el fin de registrar y controlar los hechos económicos ocurridos en la empresa y para apoyar la gestión de la Gerencia General, de modo que permitan conocer y evaluar eficazmente el comportamiento financiero de la misma.
3. Supervisar las funciones relativas a la contabilidad y control de activos fijos e inventarios, exigiendo información cuantitativa y cualitativa útil para el apoyo de la gestión financiera del área.
Requerir y analizar la información contable-financiera generada, e informar periódicamente acerca de la situación patrimonial y resultados, tanto en conjunto como individualmente.
5. Elaborar estados de información financiero-contable, que permitan conocer los resultados y situación patrimonial de la empresa.
6. Desempeñar otras actividades relacionadas que le encomiende el Gerente General.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 35 Jefe de Gestión de Calidad**Responsabilidades del cargo**

1. Informar sobre nudos críticos que afecten el posible cumplimiento de las actividades y proponer alternativas de solución.
2. Informar al nivel central, sobre el cumplimiento programático y financiero del Plan de Gestión de Calidad.
3. Establecer reuniones de coordinación con equipos internos para evaluar el cumplimiento de metas.
4. Realizar levantamiento de procesos de las áreas de producción habitacional o urbana
5. Efectuar labores de supervisión, fiscalización y control, de prestadores externos que participen en la ejecución de los proyectos habitacionales y urbanos.
6. Realizar seguimiento, control y medidas correctivas, tendientes al cumplimiento de todas las metas de la empresa.
- 5.** Efectuar labores de supervisión, fiscalización y control físico y financiero para el mejoramiento de los proyectos.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

b.5 Características del puesto de trabajo**Tabla N° 4. 36 Características del puesto del Gerente General**

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		
COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL REQUERIDO
1. Enfoque en los resultados	Entiende la estrategia organizacional, el entorno de mercado y define objetivos, estrategias y metas organizacionales, monitoreando el cumplimiento de las mismas a través de indicadores.	IV
2. Orientación al cambio	Desarrolla ideas innovadoras y estratégicas con influencia global en el negocio, se encarga de su seguimiento y garantiza la excelencia en la implantación.	IV
3. Trabajo en equipo	Propone y/o aprueba planes y programas relacionados al mejoramiento de la colaboración e integración de áreas o equipos conformados por los miembros de la organización.	IV
4. Proactividad	Actúa preventivamente, para crear oportunidades o evitar problemas potenciales. Elabora planes de contingencia para prever alternativas de acción.	IV
5. Comunicación	Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su interlocutor entienda el mensaje e impactándolo en el sentido que desea. Escucha a los demás buscando entender sus puntos de vista, evitando ideas preconcebidas o juicios.	IV
6. Servicio al cliente	Diseña y define estrategias orientadas a la satisfacción de los clientes y a los cambios organizacionales necesarios para mantener la excelencia en los servicios y aumento del valor agregado de los procesos organizacionales.	IV

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 37 Características del puesto de Gerente de Planta

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		
COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL REQUERIDO
1. Enfoque en los resultados	Entiende las metas definidas por sus jefes inmediatos, define y comunica las metas de su área, entrega los resultados de las actividades dentro de plazos establecidos y exige su cumplimiento.	III
2. Orientación al cambio	Presenta contribuciones y respuestas originales para la solución de problemas, diseñando soluciones permanentes e implantando mejoras en la organización. Cuestiona sus propias soluciones, métodos y procesos.	III
3. Trabajo en equipo	Propone y/o aprueba planes y programas relacionados al mejoramiento de la colaboración e integración de áreas o equipos conformados por los miembros de la organización.	IV
4. Proactividad	Actúa preventivamente, para crear oportunidades o evitar problemas potenciales. Elabora planes de contingencia para prever alternativas de acción.	IV
5. Comunicación	Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su interlocutor entienda el mensaje e impactándolo en el sentido que desea. Escucha a los demás buscando entender sus puntos de vista, evitando ideas preconcebidas o juicios.	IV
6. Servicio al cliente	Entiende las necesidades del cliente (interno / externo) y frecuentemente hace mejoras en los procesos de trabajo que conlleve al incremento de la satisfacción de los clientes.	III

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 38 Características del puesto del Jefe de Producción

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		
COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL REQUERIDO
1. Enfoque en los resultados	Entiende las metas definidas por sus jefes inmediatos, define y comunica las metas de su área, entrega los resultados de las actividades dentro de plazos establecidos y exige su cumplimiento.	III
2. Orientación al cambio	Presenta contribuciones y respuestas originales para la solución de problemas, diseñando soluciones permanentes e implantando mejoras en la organización. Cuestiona sus propias soluciones, métodos y procesos.	III
3. Trabajo en equipo	Lidera el equipo y transmite unidad organizacional, preocupándose por desarrollar valores compartidos y objetivos comunes, para poder alcanzar los resultados esperados.	III

Continúa →

4. Proactividad	Se adelanta y prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir. Tiene una respuesta ágil frente a los cambios	III
5. Comunicación	Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su interlocutor entienda el mensaje e impactándolo en el sentido que desea. Escucha a los demás buscando entender sus puntos de vista, evitando ideas preconcebidas o juicios.	IV
6. Servicio al cliente	Entiende las necesidades del cliente (interno / externo) y frecuentemente hace mejoras en los procesos de trabajo que conlleve al incremento de la satisfacción de los clientes.	III

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 39 Características del puesto del Jefe de acabados

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		
COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL REQUERIDO
1. Enfoque en los resultados	Entiende las metas definidas por sus jefes inmediatos, define y comunica las metas de su área, entrega los resultados de las actividades dentro de plazos establecidos y exige su cumplimiento.	III
2. Orientación al cambio	Presenta contribuciones y respuestas originales para la solución de problemas, diseñando soluciones permanentes e implantando mejoras en la organización. Cuestiona sus propias soluciones, métodos y procesos.	III
3. Trabajo en equipo	Lidera el equipo y transmite unidad organizacional, preocupándose por desarrollar valores compartidos y objetivos comunes, para poder alcanzar los resultados esperados.	III
4. Proactividad	Se adelanta y prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir. Tiene una respuesta ágil frente a los cambios	III
5. Comunicación	Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su interlocutor entienda el mensaje e impactándolo en el sentido que desea. Escucha a los demás buscando entender sus puntos de vista, evitando ideas preconcebidas o juicios.	IV
6. Servicio al cliente	Entiende las necesidades del cliente (interno / externo) y frecuentemente hace mejoras en los procesos de trabajo que conlleve al incremento de la satisfacción de los clientes.	III

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 40 Características del puesto del Asistente de Gerencia

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		
COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL REQUERIDO
1. Enfoque en los resultados	Apoya a la Gerencia General en todos los ámbitos posibles, facilitando el trabajo con la finalidad de minimizar tiempos y recursos, garantizando la confidencialidad de la misma.	III
2. Orientación al cambio	Tiene el compromiso y responsabilidad en el manejo de los asuntos internos apoyando a quien corresponda, busca dirigir sus acciones directamente hacia el bienestar de los colaboradores y los resultados de la gestión de la empresa	III
3. Trabajo en equipo	Participa con entusiasmo en el grupo y solicita opinión de los miembros de su equipo, crea buen clima dentro del grupo con actitudes proactivas, actúa de forma activa para desarrollar el espíritu de equipo y la cooperación entre sus miembros.	III
4. Proactividad	Mantiene buen nivel de desempeño y alcanza siempre los objetivos encomendados, esforzándose por mejorar continuamente y participa aportando ideas y soluciones.	III
5. Comunicación	Comunica diariamente las actividades realizadas a su Jefe inmediato. Atiende y da información a cada cliente con dedicación y voluntad de satisfacer las demandas que le son planteadas. Informa y muestra siempre cortesía con sus compañeros y clientes., aun en situaciones complejas.	III
6. Servicio al cliente	Diseña y define estrategias orientadas a la satisfacción de los clientes y a los cambios organizacionales necesarios para mantener la excelencia en los servicios y aumento del valor agregado de los procesos organizacionales.	III

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 41 Características del puesto del Gestor Ambiental

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		
COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL REQUERIDO
1. Enfoque en los resultados	Es responsable de formular, proponer, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar los objetivos, políticas y estrategias ambientales para el desarrollo de las actividades de la empresa, en armonía con la protección del medio ambiente y la conservación de los recursos naturales, apoyando así la Gerencia General y a todos los departamentos que conforman la empresa.	IV
2. Orientación al cambio	Promueve, apoya y supervisa estudios en materia ambiental, así como, participa en el procesamiento y análisis de la estadística ambiental sobre las acciones de conservación y protección del ambiente dentro de la empresa.	IV

Continúa →

3. Trabajo en equipo	Promueve y fortalece la participación de los colaboradores en la gestión ambiental, en cada uno de los procesos que se realizan dentro de la empresa.	IV
4. Proactividad	Promueve acciones para disminuir los residuos sólidos u otros nocivos y fomentar su utilización y/o el reciclaje ambientalmente aceptable, en todas las actividades de la empresa.	IV
5. Comunicación	Comunicar y reportar periódicamente el estado actual del Sistema de Gestión Ambiental, a la Gerencia General, Gerencia de Planta y Jefe de Producción, así como coordinar reuniones mensuales con los mismos.	IV
6. Servicio al cliente	Asegurar el cumplimiento de las directrices de Gestión Ambiental y requisitos legales del país dentro del marco general de los proyectos, con el fin de evitar la contaminación ambiental que pueda afectar a los ciudadanos que se encuentran en los alrededores.	IV

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 42 Características del puesto del Jefe de Bodega.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		
COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL REQUERIDO
1. Enfoque en los resultados	Estandariza, documenta, controla y mejora los procesos que están bajo su vigilancia, optimizando el uso de recursos asignados, así como reduciendo pérdidas de productividad bajo circunstancias adversas por medio de la reasignación rápida y adecuada de sus recursos.	III
2. Orientación al cambio	Desarrolla actividades innovadoras que logren mantener un control eficiente del inventario a su cargo, de manera que obtenga en cualquier momento una información oportuna y veraz.	III
3. Trabajo en equipo	Busca hacer el trabajo de manera cooperativa y sinérgica con otros miembros de la empresa, desarrollando la colaboración y apoyo mutuo con todos los departamentos que conforman la misma.	III
4. Proactividad	Coordina y controla el proceso desde la recepción hasta la entrega de materiales y/o herramientas, trabajando activamente con el Jefe de Logística y el Jefe de Planta, siendo un apoyo en cada uno de las actividades que se realizan.	III
5. Comunicación	Emite informes semanales a su Jefe inmediato con el fin de mantener un control y respaldo de sus actividades, así como del inventario a su cargo, Cotejando periódicamente los mismos para su actualización.	III
6. Servicio al cliente	Mostrar siempre un espíritu de colaboración con el cliente interno (colaboradores), generando un ambiente de trabajo óptimo y agradable para cada uno de ellos y para sí mismo.	III

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 43 Características del puesto de Jefe Logística

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		
COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL REQUERIDO
1. Enfoque en los resultados	Mejora los procesos internos y externos de logística para cumplir con los objetivos que la Gerencia plantee.	III
2. Orientación al cambio	Tiene el compromiso y responsabilidad en el manejo de los asuntos internos y externos siempre en busca de dirigir sus acciones directamente hacia el bienestar de la empresa.	III
3. Trabajo en equipo	Participa con entusiasmo en el grupo y solicita opinión de los miembros de su equipo, crea buen clima dentro del grupo con actitudes proactivas, actúa de forma activa para desarrollar el espíritu de equipo y la cooperación entre sus miembros.	III
4. Proactividad	Mantiene buen nivel de desempeño del equipo y alcanza siempre los objetivos encomendados, esforzándose por mejorar continuamente y participa aportando ideas y soluciones a gerencia.	III
5. Comunicación	Atiende y da información precisa y fehaciente al Gerente cuando sea solicitado para satisfacer las demandas que le son planteadas. Informa y muestra siempre cortesía con sus compañeros y clientes., aun en situaciones complejas.	III
6. Servicio al cliente	Diseña y define estrategias orientadas a la satisfacción de los clientes y a los cambios organizacionales necesarios para mantener la excelencia en los servicios y aumento del valor agregado de los procesos organizacionales.	III

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 44 Características del puesto del Jefe de Talento Humano

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		
COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL REQUERIDO
1. Enfoque en los resultados	Garantiza la integración y alineación del Talento Humano en la contribución de valor hacia la empresa, evaluando permanentemente la efectividad y presentando soluciones a las falencias encontradas.	IV
2. Orientación al cambio	Promueve, apoya y supervisa estudios en materia de ambiente laboral, así como, participa en el procesamiento y análisis sobre las acciones tomadas que afecten al buen desenvolvimiento del Talento Humano de la empresa.	IV
3. Trabajo en equipo	Promueve y fortalece la participación de los colaboradores, conociendo sus problemas para así dar solución de ser el caso. Brinda apoyo en cada uno de los procesos que se realizan dentro de la empresa.	IV
4. Proactividad	Promueve acciones para fortalecer el buen clima laboral aplicando técnicas que faciliten la buena interrelación personal.	IV

Continúa →

5. Comunicación	Atiende y da información precisa y fehaciente al Gerente o al Jefe de cada Departamento cuando sea solicitado para satisfacer las demandas que le son planteadas en el ámbito personal. Informa y muestra siempre cortesía con sus compañeros, aun en situaciones complejas.	IV
6. Servicio al cliente	Asegura el óptimo desempeño de los clientes internos con el objetivo de satisfacer sus necesidades.	IV

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 45 Características del puesto del Jefe de Gestión de Calidad

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		
COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL REQUERIDO
1. Enfoque en los resultados	Da solución a los nudos críticos que afecten el óptimo desempeño de actividades que se susciten en la empresa para brindar a sus clientes un producto de calidad.	IV
2. Orientación al cambio	Desarrolla actividades que mejoren la eficiencia al momento de producir un producto final.	IV
3. Trabajo en equipo	Busca hacer el trabajo de manera cooperativa y sinérgica con otros miembros de la empresa, desarrollando la colaboración y apoyo mutuo con todos los departamentos que conforman la misma.	IV
4. Proactividad	Crea programas en donde sus colaboradores tengan autonomía para generar diversas soluciones a problemas que se les presente día a día.	IV
5. Comunicación	Emite informes diarios a Gerencia con el fin de mantener un control y respaldo de sus actividades, así como del inventario a su cargo, verificando periódicamente estándares de calidad .	IV
6. Servicio al cliente	Muestra siempre un espíritu de colaboración con el cliente externo satisfaciendo cada una de las necesidades por ínfima que sea.	IV

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

b.6 Políticas del puesto de trabajo

Tabla N° 4. 46 Políticas del puesto del Gerente General

POLÍTICA DE TRABAJO
Desarrolla la mayor parte de sus tareas en condiciones agradables, en oficina privada, con adecuada y suficiente ventilación e iluminación, con muy pocas posibilidades de accidentarse. Las funciones del cargo requieren de desplazamientos y movilizaciones fuera de la organización.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 47 Políticas del puesto del Gerente de Planta

POLÍTICA DE TRABAJO

Desarrolla la mayor parte de sus tareas en condiciones agradables, en oficina privada, con adecuada y suficiente ventilación e iluminación, con muy pocas posibilidades de accidentarse. Las funciones del cargo requieren de desplazamientos y movilizaciones fuera de la organización. Existe esporádica exposición a gases, polvo y ruido.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 48 Políticas del puesto del Jefe de Producción

POLÍTICA DE TRABAJO

Desarrolla la mayor parte de sus tareas en condiciones agradables, en oficina privada, con adecuada y suficiente ventilación e iluminación, con pocas posibilidades de accidentarse. Las funciones del cargo requieren de esporádicos desplazamientos y movilizaciones fuera de la organización. Existe exposición ocasional a ruidos, gases y polvo.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 49 Políticas del puesto del Jefe de acabados

POLÍTICA DE TRABAJO

Desarrolla la mayor parte de sus tareas en Planta, en oficina, con pocas posibilidades de accidentarse. Las funciones del cargo requieren pocos desplazamientos y movilizaciones fuera de la organización. Existe exposición esporádica a ruidos, productos químicos y gases.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 50 Políticas del puesto del Asistente de Gerencia

POLÍTICA DE TRABAJO

Desarrolla la mayor parte de sus tareas en condiciones agradables, cercano a la oficina del Gerente General, con una adecuada y suficiente ventilación e iluminación, con muy pocas posibilidades de accidentarse. Las funciones del cargo requieren de desplazamientos y movilizaciones fuera de la empresa.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 51 Políticas del puesto del Gestor Ambiental

POLÍTICA DE TRABAJO

Desarrolla la mayor parte de sus tareas en la planta de producción, ya que debe controlar que la ejecución de los procesos estén acorde a lo planeado además de verificar el cumplimiento de las normas ambientales en cada uno de los procesos, debe monitorear los impactos ambientales que genera la empresa, buscando soluciones técnicas preventivas y/o mitigables a problemas ambientales específicos, así como también previniendo la generación de nuevos impactos ambientales negativos.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 52 Políticas del puesto del Jefe de Bodega

POLÍTICA DE TRABAJO

Desarrolla la mayor parte de sus tareas en la planta de producción, ya que debe controlar la entrada y salida de materiales y herramientas que se usan diariamente en los procesos de producción, debe cumplir a cabalidad sus funciones tomando en cuenta que solamente su Jefe inmediato y el Gerente General tiene acceso a la bodega, esto con el fin de evitar problemas con el resto de colaboradores.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 53 Políticas del puesto del Jefe de Logística

POLÍTICA DE TRABAJO

Establece la política de aprovisionamiento y distribución de la empresa, que permita optimizar, organizar y planificar la preparación y distribución de pedidos, así como también debe lograr la optimización de los procesos con la correcta gestión y supervisión del personal a su cargo.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 54 Políticas del puesto del Jefe de Talento Humano

POLÍTICA DE TRABAJO

El Jefe de Talento Humano buscará alianzas estratégicas para realizar capacitaciones y seminarios que permitan un mejoramiento en la evaluación de los colaboradores y de la labor que éstos realizan. La evaluación del desempeño será un medio para que el empleado y sus superiores elaboren un Plan de Mejoramiento que contenga las acciones de mejora de su desempeño y de la dependencia a la cual pertenece.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 55 Políticas del puesto del Jefe de Gestión de Calidad

POLÍTICA DE TRABAJO

El Jefe de Gestión de Calidad difundirá la política de calidad a todo el personal y aprobará las acciones formativas propuestas por la Gerencia General.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

b.7 Perfil profesional del puesto

Tabla N° 4. 56 Perfil profesional del puesto del Gerente General

	FORMACIÓN ACADÉMICA	CONOCIMIENTOS ADICIONALES	IDIOMAS NECESARIOS	NIVEL DE EXPERIENCIA
PERFIL	Ingeniero Industrial, Mecánico, Civil o afines	Utilitarios informáticos: Microsoft Office, Lotus Smart Suite, Microsoft Project	Inglés Nivel: Avanzado	De 3 a 5 años en posiciones o funciones similares.
	Indispensable: Maestría en Administración de Empresas, Maestría en Marketing	Conocimientos de Derecho Tributario, Societario y Laboral		

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 57 Perfil profesional del puesto del Gerente de Planta

	FORMACIÓN ACADÉMICA	CONOCIMIENTOS ADICIONALES	IDIOMAS NECESARIOS	NIVEL DE EXPERIENCIA
PERFIL	Ingeniero Mecánico, Ingeniero Industrial o afines	Utilitarios informáticos: Microsoft Office	Inglés Nivel: Medio	De 5 a 7 años en posiciones o funciones similares
	Maestría en Administración de Empresas o afines	Conocimiento de Sistemas Informáticos de Producción Conocimiento Normas ISO 9001 – 2000		

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 58 Perfil profesional del puesto del Jefe de Producción

	FORMACIÓN ACADÉMICA	CONOCIMIENTOS ADICIONALES	IDIOMAS NECESARIOS	NIVEL DE EXPERIENCIA
PERFIL	Ingeniero Mecánico o afines	Utilitarios informáticos: Microsoft Office, Autocad, Conocimiento básico SIP (Sistema Integrado de Planta)	Inglés Nivel: Medio	De 3 a 5 años en posiciones o funciones similares

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 59 Perfil profesional del puesto del Jefe de acabados

	FORMACIÓN ACADÉMICA	CONOCIMIENTOS ADICIONALES	IDIOMAS NECESARIOS	NIVEL DE EXPERIENCIA
PERFIL	Ingeniero Químico, Doctor en Química o afines	Utilitarios informáticos: Microsoft Office Conocimientos en gestión de producción, sistema integrado de calidad, administración de inventarios, seguridad industrial y medio ambiente	Inglés Nivel: Medio	De 2 a 3 años en posiciones o funciones similares

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 60 Perfil profesional del puesto del Asistente de Gerencia

	FORMACIÓN ACADÉMICA	CONOCIMIENTOS ADICIONALES	IDIOMAS NECESARIOS	NIVEL DE EXPERIENCIA
PERFIL	Estudios de Secretariado Ejecutivo; Carrera Administrativa	Manejo de Office en un 100%. Control de citas, formación de expedientes y resguardo de archivo. Uso de Internet y Redes Sociales. Excelente ortografía y redacción.	Inglés Nivel: Avanzado	De 1 a 3 años en posiciones o funciones similares

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 61 Perfil profesional del puesto del Gestor Ambiental

	FORMACIÓN ACADÉMICA	CONOCIMIENTOS ADICIONALES	IDIOMAS NECESARIOS	NIVEL DE EXPERIENCIA
PERFIL	Título de tercer nivel en ciencias ambientales, Ingeniero Ambiental, titulaciones técnicas, de preferencia con estudios de especialización.	Manejo de Office en un 100%. Conocimiento de las leyes y políticas ambientales vigentes en el país.	Inglés Nivel: Avanzado	De 1 a 3 años en posiciones o funciones similares

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 62 Perfil profesional del puesto del Jefe de Bodega

	FORMACIÓN ACADÉMICA	CONOCIMIENTOS ADICIONALES	IDIOMAS NECESARIOS	NIVEL DE EXPERIENCIA
PERFIL	Mínimo Título de segundo nivel (Bachillerato)	Experiencia en herramientas informáticas Microsoft Office (Word, Excel, Internet, etc.) - Experiencias en Administración de Bodegas en institución Pública o privada.	Inglés Nivel: Medio	Mínimo 1 año en posiciones o funciones similares.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 63 Perfil profesional del puesto del Jefe de Logística

	FORMACIÓN ACADÉMICA	CONOCIMIENTOS ADICIONALES	IDIOMAS NECESARIOS	NIVEL DE EXPERIENCIA
PERFIL	Administración, Derecho, Economía, Ingeniería Industrial o afines	Sistemas Administrativos: -Abastecimiento (avanzado) -Presupuesto (intermedio) -Planeamiento Estratégico (intermedio) Herramientas Informáticas(Medio)	Inglés Nivel: Medio	De 2 a 3 años en posiciones o funciones similares

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 64 Perfil profesional del puesto del Jefe de Talento Humano

	FORMACIÓN ACADÉMICA	CONOCIMIENTOS ADICIONALES	IDIOMAS NECESARIOS	NIVEL DE EXPERIENCIA
PERFIL	Profesional en Administración, Ingeniería Industrial o carreras afines. Deseable contar con estudios de postgrado en áreas de recursos humanos.	Conocimientos sobre alineación y planeación estratégica y técnicas o herramientas de mejoramiento continuo. - Manejo de las herramientas de Office: Word, Excel, Power Point e Internet.	Inglés Nivel: Avanzado	Experiencia mínima de 3 años en cargos de responsabilidad frente a la dirección de personal y/o mejoramiento de procesos de recursos humanos.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 65 Perfil profesional del puesto del Jefe de Gestión de Calidad

PERFIL	FORMACIÓN ACADÉMICA	CONOCIMIENTOS ADICIONALES	IDIOMAS NECESARIOS	NIVEL DE EXPERIENCIA
	Titulado de las carreras: Industrial, Ambiental, Química y/o afines.	Ing. ISO 9001. Deseable cursos de sistemas de Gestión de la Calidad.	Experiencia en Sistema de Gestión de calidad	Inglés Nivel: Medio

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

b.8 Autoridad

Tabla N° 4. 66 Autoridad del Gerente General

NIVEL DE AUTORIDAD DEL CARGO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar al Jefe Inmediato la aplicación de sanciones al personal de la empresa de acuerdo a lo dispuesto en el Reglamento Interno. 2. Decidir si se renueva un contrato de trabajo, se da por terminado o si un empleado debe desvincularse de la empresa. 3. Aprobar la contratación de personal para cubrir nuevos cargos en la empresa, siempre y cuando estén aprobados en el presupuesto de la compañía. 4. Emitir y firmar certificados de trabajo. 5. Firmar contratos de trabajo, contratos civiles y de servicios. 6. Firmar cheques de Produbanco. 7. Aprobar reposición de gastos de viaje del personal. 8. Solicitar y aprobar la asignación de equipos de computación y equipos de trabajo para el personal. 9. Aprobar el mantenimiento de vehículos y edificios de la empresa. 10. Aprobar importaciones y compras locales de productos para el giro del negocio.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 67 Autoridad del Gerente de Planta

NIVEL DE AUTORIDAD DEL CARGO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar los pagos en Planta. 2. Permisos, vacaciones, etc. del personal administrativo y de Planta. 3. Aprobación de órdenes y requisiciones de compra 4. Aprobación y visto bueno para contrato de proveedores en Planta 5. Aprobación para cambios de planificación de la producción. 6. Suspender procesos productivos en el caso que lo amerite. 7. Dar por terminado un contrato en caso necesario. 6. Aprobar venta de sub-productos en Planta. 7. Ingreso de personas particulares a Planta. 8. Control de proyectos que se realizan en cada área 9. Representar a la compañía en la Cámara de Industriales y otros organismos. 10. Manejo de todos los activos que corresponda a la Planta 11. Manejar cambios y proyectos en Planta.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 68 Autoridad del Jefe de Producción**NIVEL DE AUTORIDAD DEL CARGO**

1. Poder dar permisos desde Asistentes hacia niveles más bajos en jerarquía. En el caso de Asistentes, se requiere también la aprobación de la Gerencia de Planta
2. Aprobar órdenes de compra que competan a su área de hasta \$ 2000
3. Obligación de planificar las vacaciones dentro de su área
4. Aprobar requisiciones de compra de su área
5. Solicitar las herramientas y mano de obra necesarias para el normal desenvolvimiento de su área.
6. Desarrollar los proyectos dentro de su área con la debida aprobación.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 69 Autoridad del Jefe de acabados**NIVEL DE AUTORIDAD DEL CARGO**

1. Solicitud de Contratación de Personal
2. Recepción de Trabajos de Contratistas
3. Proformas o Cotizaciones por montos no superiores al establecido por Gerencia de Planta.
4. Informes Técnicos.
5. Solicitud de Proyectos
6. Informes a Organismos Públicos.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 70 Autoridad del Asistente de Gerencia**NIVEL DE AUTORIDAD DEL CARGO**

1. Solicitar la asignación de equipos de computación y equipos de trabajo para el personal.
2. Atender consultas del personal de la empresa, informando sobre los asuntos que le solicitan dentro de las normas de seguridad y confidencialidad;
3. Coordinar y controlar la agenda de reuniones del Gerente General, obteniendo los recursos tales como información, documentos, equipos o suministros necesarios para su ejecución.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 71 Autoridad del Gestor Ambiental**NIVEL DE AUTORIDAD DEL CARGO**

1. Velar por el cumplimiento de la normativa ambiental vigente, manteniendo a la empresa actualizada sobre las normas ambientales que le aplican.
2. Al momento de presentarse un incumplimiento de la normatividad ambiental vigente informar al director del departamento para que este priorice las acciones correctivas a tomar.
3. Asesorar a la empresa en los procedimientos de gestión ante las autoridades ambientales.
4. Informar periódicamente a la dirección del departamento sobre la gestión realizada por el área técnica.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 72 Autoridad del Jefe de Bodega

NIVEL DE AUTORIDAD DEL CARGO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Debe operar la bodega de insumos y materiales mediante el almacenamiento y control de los mismos. 2. Incorpora el conjunto de desempeños y productos del trabajo que debe poseer un bodeguero 3. Está a su cargo verificar que la carga almacenada permanezca en buen estado, manejar sustancias corrosivas, agentes limpiadores, equipos de protección personal, repuestos, entre otros, además de clasificar los insumos y materiales de acuerdo con la normativa ambiental y de salud vigente, una fluida comunicación con las distintas áreas de la empresa, cumplir con las normas de higiene y seguridad, junto a una adecuada presentación personal

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 73 Autoridad del Jefe de Logística

NIVEL DE AUTORIDAD DEL CARGO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Proponer los lineamientos y directivas internas del Sistema de Abastecimiento y de los servicios. 2. Administrar las adquisiciones realizadas de bienes y servicios de conformidad con la legislación vigente; así como, la coordinación del pago oportuno de las obligaciones derivadas de las mismas. 3. Coordinar la formulación de especificaciones técnicas de bienes y servicios por adquirir, así como la elaboración de directivas, normas y métodos de racionamiento en el uso de bienes y servicios. 4. Controlar los stocks o inventarios. 5. Controlar, administrar, cautelar y registrar el patrimonio, mobiliario e inmobiliario manteniendo actualizado el Inventario Patrimonial.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 74 Autoridad del Jefe de Talento Humano

NIVEL DE AUTORIDAD DEL CARGO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar actividades de capacitación y desarrollo de competencias laborales. 2. Organizar actividades de bienestar laboral teniendo en cuenta las necesidades organizacionales. 3. Planear actividades de inducción para el nuevo personal y para los empleados que sean promovidos o transferidos de cargos. 4. Elaborar nómina de sueldos de acuerdo con la normativa vigente y procedimientos establecidos por la empresa. 5. Liquidar aportes de seguridad social de acuerdo a la normativa vigente y procedimientos establecidos por la empresa. 6. Apoyar el desarrollo de programas relacionados con seguridad y salud ocupacional de acuerdo a la normativa vigente y a los riesgos inherentes en la empresa. 7. Implementar acciones encaminadas a generar un clima organizacional favorable. 8. Coordinar procesos relacionados con reclutamiento y selección de personal de acuerdo con los perfiles requeridos por el cargo.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Tabla N° 4. 75 Autoridad del Jefe de Gestión de Calidad

NIVEL DE AUTORIDAD DEL CARGO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir, planificar, organizar y realizar el proceso de implementación de estrategias, metodologías e instrumentos de calidad y mejora continua de los procedimientos internos. 2. Desarrollar técnicas y herramientas que propicien el incremento de calidad en los servicios que ofrece la institución. 3. Programar, dirigir, monitorear, supervisar y evaluar procesos de mejoramiento de calidad de los servicios que provee la institución. 4. Cumplir y hacer cumplir los dispositivos legales para el cumplimiento de los objetivos funcionales del Departamento de Gestión de la Calidad. 5. Promover estudios de investigación de la calidad en servicios del sector.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

4.3 DIRECCIÓN

La dirección se encarga de explicar los planes elaborados a los empleados y dar instrucciones para ejecutarlos de manera eficiente, teniendo como punto primordial el cumplimiento de los objetivos.

4.3.1 Alcance de la Dirección

Los directores son los encargados de dirigir a los jefes de cada área, estos a su vez dirigen a los supervisores, los mismo que a su vez dirigen a los empleados u obreros, en el caso de la empresa Steel Estructuras Cía. Ltda., la dirección se presenta en tres niveles de autoridad y poder.

4.3.2 Autoridad y Poder

Nivel Global: Este nivel se refiere a toda la empresa, partiendo por la Junta de Accionistas y el Gerente General, que son los encargados de planificar, monitorear, tomar decisiones y evaluar el cumplimiento de objetivos tanto administrativos como financieros.

Nivel Departamental: Se refiere a cada departamento o área de la empresa, conocido también como nivel medio, en el cual se encuentran todos los Jefes de

Área, se caracteriza por ser la parte técnica, encargada de planificar y evaluar al personal a su cargo.

Nivel Operacional: Se refiere a cada grupo de personas o tareas que se realizan dentro de la empresa, es decir quienes ejecutan los proyectos.

4.4 CONTROL

Mediante la función de control se pretende saber en todo momento la situación de la obra así como su proyecto final, de modo que sea posible trasladar la información oportuna en tiempo y forma.

El fin del control es comparar los resultados previstos en la planificación con los reales medidos, de forma que puedan estudiarse las razones de las desviaciones y tomar las medidas oportunas para evitarlo en el futuro.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO CONTABLE

5.1 REESTRUCTURACIÓN DE LA UNIDAD FINANCIERA

Dentro de la empresa Steel Estructuras Cía. Ltda., es importante la reestructuración de la unidad financiera pues la responsabilidad de la función financiera se extiende a todo el ámbito de la misma. La actividad financiera no abarca solamente las funciones tradicionales; también controla el uso de los fondos y se relaciona con todos los departamentos. Así, las decisiones de otras áreas, influirán sobre el balance, el estado de resultados, la liquidez y el riesgo de la compañía.

5.1.1 Elaboración de una Filosofía corporativa de la Unidad Financiera.

La filosofía corporativa son los principios sobre los que se sustenta la organización y está conformada por tres elementos. Misión, Visión y Valores.

a) Misión de la Unidad financiera

La misión de la unidad financiera es:

“Proporcionar información sobre la situación económica, financiera, flujo de efectivo, y del patrimonio en un momento determinado, para que la Gerencia adopte las decisiones oportunas en beneficio de la organización.”

b) Visión de la unidad financiera

La Visión de la Unidad Financiera es:

“Ser la unidad que garantice a la empresa, una información constante, oportuna, correcta y útil a la hora de tomar decisiones financieras que surjan a lo largo del tiempo, contribuyendo al crecimiento de la empresa.”

c) Valores de la Unidad Financiera

Los valores que debe practicar la Unidad Financiera son:

- **Mejora continua:** Establecer metas y objetivos ambiciosos y esforzarse por alcanzarlos, aumentar los desafíos cada vez más, creer que se puede hacer todo de mejor manera, más eficaz y en un ambiente de aprendizaje.
- **Integridad:** Priorizar la honestidad y la confianza en todos y cada uno de los actos de los integrantes de la Unidad Financiera.
- **Trabajo en equipo:** Trabajar y pensar como un equipo enfocado en el liderazgo global, la fortaleza de la empresa está en su gente altamente capacitada y proactiva.
- **Innovación:** Dejar de lado métodos, modelos tradicionales de trabajo y explorar nuevas tecnologías, implantando nuevas ideas, de manera más rápida que la competencia.
- **Respeto y responsabilidad:** Respeto los unos con los otros y actuar con responsabilidad para poder trabajar en equipo y alcanzar metas comunes.

d) Principios de la Unidad Financiera

La Unidad Financiera se fundamenta en los siguientes principios:

- **Calidad:** Sus acciones mantienen una cultura corporativa encaminada hacia la calidad total en todas las actividades con eficacia mediante la aplicación de

rigurosos controles de calidad en sus procesos a través de capacitación y motivación de quienes la conforman.

- **Confiabilidad:** El cumplimiento con la entrega oportuna de informes financieros, brinda un clima de confianza.
- **Innovación:** Aplicación constante de nuevos métodos y procedimientos tanto contables como administrativos para mantener actualizada la Unidad Financiera con las nuevas tecnologías y ponerlas al servicio del cliente interno.
- **Flexibilidad:** Métodos y procedimientos flexibles para adaptarse a las cambiantes condiciones del entorno, a las necesidades de la empresa, y requerimientos de los clientes internos.

5.2 PLAN DE CUENTAS.

El plan de cuentas de la empresa Steel Estructuras Cía. Ltda., es un listado de cuentas que se utilizarán para el desarrollo de sus procesos contables, el mismo que es flexible, lo que le permitirá adaptarse a la evolución de la empresa.

5.2.1. Estructura, clasificación y codificación:

El plan de cuentas de la empresa tiene un sistema de codificación numérico de las cuentas de acuerdo a las NIIF, con lo que se podrá identificar fácilmente por grupos.

Tabla N° 5. 1 Grupos de Cuentas

SIGNO	TIPO DE CUENTA	TIPO DE ESTADO
P= POSITIVO	T= TOTAL	1= ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
N= NEGATIVO	D= DETALLE	2= ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL
D= DOBLE		3= ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO
		4= ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

5.2.2. Plan de cuentas

Tabla N° 5. 2 Plan de Cuentas

1	ACTIVO
101	Activos corrientes
10101	Efectivo y equivalente de efectivo
1010101	Caja
101010101	Caja chica
1010102	Bancos
101010201	Banco Promérica
10102	Documentos y cuentas por cobrar clientes no relacionados
1010201	Clientes
101020101	Panavial
101020102	Acerías del Ecuador
101020103	Petroamazonas
10103	Otras cuentas por cobrar relacionadas
1010301	Empleados
101030101	Empleados varios
10104	Otras cuentas por cobrar
10105	(-)Provisión cuentas incobrables
10106	Garantías entregadas
10107	Cuentas por liquidar
10108	Varios
10109	Inventarios
10110	Inventarios de Materia Prima
101101	Inventarios de Productos en Proceso
101102	Obras en Construcción
101103	Obras Terminadas
101104	Materiales o Bienes para la Construcción
101105	Inventarios de Repuestos, herramientas y accesorios
101106	Otros Inventarios
101107	(-) Provisión por valor neto de realización y otras pérdidas en el inventario
10111	Servicios y otros pagos anticipados
1011101	Seguros anticipados
1011102	Arriendos anticipados
1011103	Anticipos a proveedores
1011104	Otros anticipos entregados
10112	Activos por impuestos corrientes
1011201	IVA
101120101	IVA compras
1011202	Retenciones de IVA
101120201	IVA retenido 30 %
101120202	IVA retenido 70 %
101120203	IVA retenido 100 %
1011203	Retención en la fuente
101120301	Anticipo retención en la fuente
1011204	Impuesto a la renta

Continúa →

101120401	Anticipo impuesto a la renta
1011205	Crédito tributario
101120501	Crédito tributario IVA
10113	Propiedad planta y equipo
1011301	Terrenos
1011302	Edificios
1011303	Construcciones en Curso
1011304	Instalaciones
1011305	Muebles y enseres
1011306	Maquinaria y Equipo
1011307	Equipo de suelda
1011308	Equipos de computación
1011309	Vehículos, equipo de transporte, equipo camionero móvil
1011310	Montacargas
1011311	Otros propiedad, planta y equipo.
1011312	Repuestos y Herramientas.
1011313	(-) Depreciación acumulada propiedad, planta y equipo.
1011314	(-) Deterioro acumulado propiedad, planta y equipo.
10114	Activos Intangibles
1011401	Plusvalías
1011402	Diferidos
1011403	Marcas y patentes, Derechos de llave, cuotas patrimoniales y otros similares
1011404	(-)Amortización acumulada de Activo Intangible. (-)Deterioro acumulad de Activo Intangible.
2	PASIVO
201	Pasivo Corriente
20101	Cuentas por pagar
2010101	Proveedores
2010102	Proveedores de servicios
2010103	Proveedores varios
2010104	Sueldos y beneficios
2010105	Sueldos por pagar
20102	Otras obligaciones corrientes
2010201	Con la administración Tributaria
201020101	IVA ventas
201020102	Retención IVA por pagar 30 %
201020103	Retención IVA por pagar 70 %
201020104	Retención IVA por pagar 100 %
201020105	IVA por pagar
2010202	Retención en la fuente
201020201	Retención en la fuente 1%
201020202	Retención en la fuente 2%
201020203	Retención en la fuente 8%
201020204	Retención en la fuente 10%
201020205	Retención en la fuente por pagar
2010203	Impuesto a la renta
2010204	Con el IESS
2010205	Por beneficios de Ley a empleados
201020501	Fondos de reserva por pagar

Continúa →

201020502	Décimo tercer sueldo por pagar
201020503	Décimo cuarto sueldo por pagar
201020504	Vacaciones por pagar
2010206	Participación trabajadores por pagar del ejercicios
201020601	Participación trabajadores 15%
20103	Otros pasivos
2010301	Obligaciones bancarias
2010302	Sobregiros bancarios
2010303	Préstamo de socios por pagar
3	PATRIMONIO
301	Capital
30101	Capital suscrito o asignado
30102	(-)Capital suscrito no pagado, acciones en tesorería
302	Aportes de socios o accionistas para futura capitalización.
30201	Aportes de socios
303	Reservas
30301	Reserva legal (10%)
30302	Reserva facultativa y estatutaria (5%)
304	Resultados acumulados
30401	Ganancias Acumuladas
30402	(-) Pérdidas acumuladas
30403	Resultados acumulados provenientes de la adopción por primera vez de las niif
30404	Reserva de capital
30405	Reserva por valuación
30406	Superávit por revaluación de inversiones
305	Resultado del ejercicio
30501	Ganancia Neta del Periodo
30502	(-) Pérdida Neta del periodo
41	Ingresos por actividades ordinarias
4101	Ingresos por servicios
410101	Ingresos por armaje estructuras metálicas
4102	Ingresos por servicios de asesoría de mercado
410201	Ingresos por asesoría de mercado
42	Contratos de Construcción
43	Ganancia Bruta
44	Otros Ingresos
45	Ingresos Financieros
51	Costo de ventas y producción
5101	Materiales utilizados o productos vendidos
510101	(+) Inventario inicial de bienes no producidos por la compañía
510102	(+) Compras netas locales de bienes no producidos por la compañía
510103	(+) Importaciones de bienes no producidos por la compañía
510104	(-) inventario final de bienes no producidos por la compañía
510105	(+) Inventario inicial de materia prima
510106	(+) Compras netas locales de materia prima
510107	(+) Importaciones de materia prima
510108	(-) inventario final de materia prima
510109	(+) Inventario inicial de productos en proceso
510110	(-) inventario final de productos en proceso

Continúa →

510111	(+) Inventario inicial productos terminados
510112	(-) inventario final de productos terminados
5102	(+) Mano de obra directa
510201	Sueldos y beneficios sociales
510202	Gasto planes de beneficios a empleados
5103	(+) Mano de obra indirecta
510301	Sueldos y beneficios sociales
510302	Gasto planes de beneficios a empleados
5104	(+) Otros costos indirectos de fabricación
510401	Depreciación propiedades, planta y equipo
510403	Deterioro de propiedad, planta y equipo
510404	Efecto valor neto de realización de inventarios
510405	Gasto por garantías en venta de productos o servicios
510406	Mantenimiento y reparaciones
510407	Suministros materiales y repuestos
510408	Otros costos de producción
52	Gastos
5201	Gastos
520101	Sueldos, salarios y demás remuneraciones
520102	Aportes a la seguridad social (incluido fondo de reserva)
520103	Beneficios sociales e indemnizaciones
520104	Gasto planes de beneficios a empleados
520105	Honorarios, comisiones y dietas a personas naturales
520106	Remuneraciones a otros trabajadores autónomos
520107	Honorarios a extranjeros por servicios ocasionales
520108	Mantenimiento y reparaciones
520109	Arrendamiento operativo
520110	Comisiones
520111	Promoción y publicidad
520112	Combustibles
520113	Lubricantes
520114	Seguros y reaseguros (primas y cesiones)
520115	Transporte
520116	Gastos de gestión (agasajos a accionistas, trabajadores y clientes)
520117	Gastos de viaje
520118	Agua, energía, luz y telecomunicaciones
520119	Notarios y registradores de la propiedad o mercantiles
520121	Depreciaciones
52012101	Propiedades, planta y equipo
52012102	Propiedades de inversión
520122	Amortizaciones
52012201	Intangibles
52012202	Otros activos
520123	Gasto deterioro
52012301	Propiedades, planta y equipo
52012302	Otros activos
520124	Gastos por cantidades anormales de utilización en el proceso de producción
52012401	Mano de obra
52012402	Materiales

Continúa →

52012403	Costos de producción
520125	Gasto por reestructuración
520126	Valor neto de realización de inventarios
520127	Otros gastos
520228	Otros gastos
5203	Gastos financieros
520301	Intereses
520302	Comisiones
520303	Gastos de financiamiento de activos
520304	Otros gastos financieros

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

5.2.3. Procesos Contables Propuestos

Dentro del macro sistema de la empresa se encuentra el subsistema de información contable, en el mismo en que se debe identificar y formalizar los procesos correspondientes.

5.2.4. Objetivos de los procesos contables

Elaborar y presentar estados financieros veraces, confiables, razonables y oportunos que sirvan de herramienta para la adecuada planeación y toma de decisiones gerenciales de la administración de la empresa.

5.2.5. Alcance

Va desde la identificación y captura de información contable y financiera de los hechos económicos hasta el análisis e interpretación del resultado de los estados financieros.

5.2.6. Normativa

Normas Internacionales de Contabilidad.

Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados

Normas Internacionales de Información Financiera.

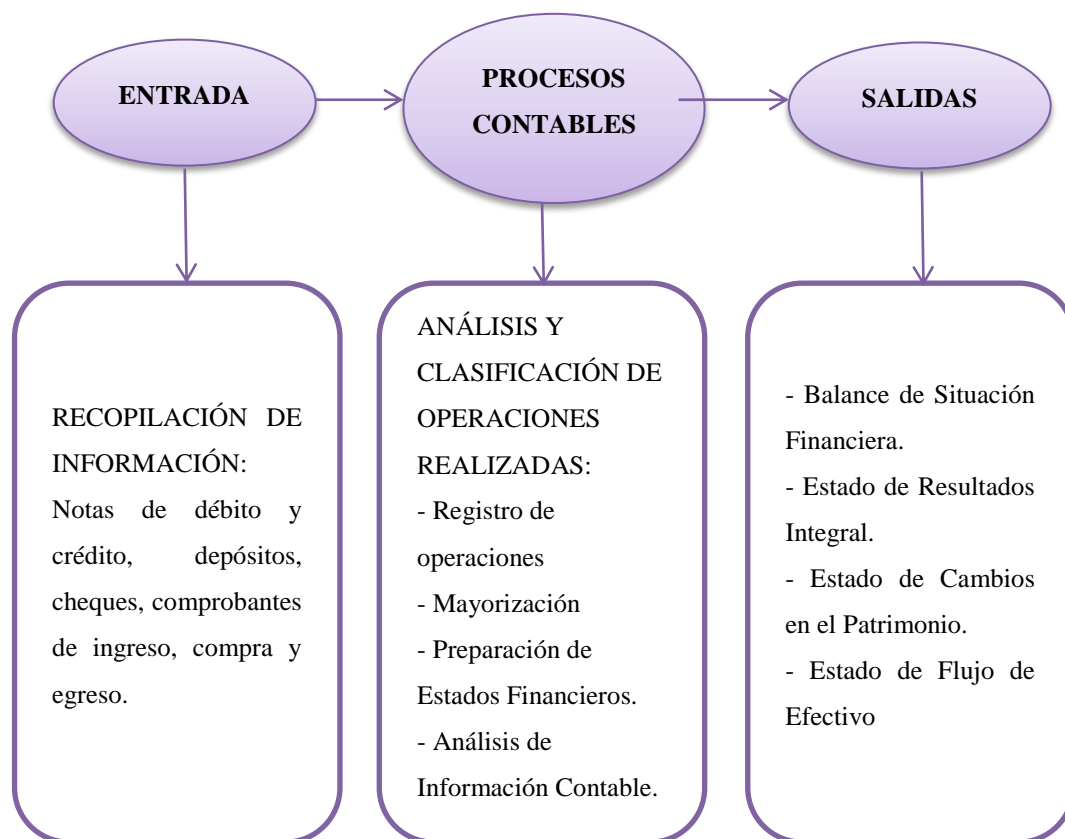


Figura N° 5. 1 La contabilidad como un sistema

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

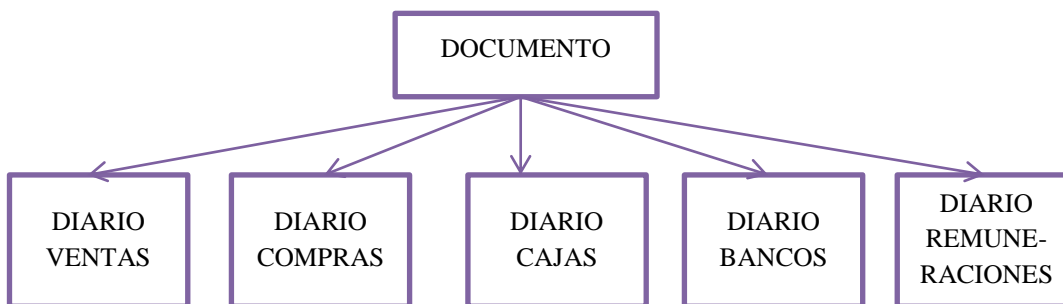


Figura N° 5. 2 Sistema contable

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

5.2.7. Elementos que conforman el ciclo contable

a) Libro diario

En él quedarán registradas todas las transacciones que se dan en la empresa y en orden cronológico; se registrará indicando el nombre de las cuentas que han de cargarse y abonarse, así como los importes de débitos y créditos.

Tabla N° 5. 3 Formato del libro diario

STEEL ESTRUCTURAS CÍA. LTDA.				
LIBRO DIARIO				
FECHA	DETALLE	PARCIAL	Folio N°	
			DEBE	HABER

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

b) Libro mayor

El Libro Mayor es el registro o resumen de todas las transacciones que aparecen en el libro diario, con el propósito de conocer su movimiento y saldo en forma particular, donde se organizan y clasifican las diferentes cuentas que tiene la Empresa de sus activos, pasivos y patrimonio.

Tabla N° 5. 4 Formato de Mayor

STEEL ESTRUCTURAS CÍA. TDA.							
LIBRO MAYOR							
CUENTA:							
SUBCUENTA:							
CÓDIGO:							
FECHA	DETALLE	No.ASIE.	FOLIO No.	DEBE	HABER	SALDO	

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

c) Balance de comprobación ajustado

Es un documento por medio del cual se comprueba que los asientos realizados en el Libro Diario han sido pasados correctamente al Libro Mayor de la Empresa.

El Balance de Comprobación Ajustado es una lista de todas las cuentas que se han abierto en el Mayor Principal, e indican en un momento determinado el total de cargos y abonos que se han registrado. Su presentación se la hace en forma mensual.

Tabla N° 5. 5 Formato balance de comprobación ajustado


STEEL ESTRUCTURAS CÍA. LTDA.									
BALANCE GENERAL AJUSTADO									
Al.....									
CÓDIGO	CUENTA	SUMAS		SALDOS		Folio N° AJUSTE		ESTADO DE RESULTADOS AJUSTADO	BALANCE GENERAL AJUSTADO
		DEBE	HABER	DEUDOR	ACREEDOR	DEUDOR	ACREEDOR		

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

d) Estado de situación financiera

(Meigs, 2000) Indica que el Balance General es un resultado de posición que muestra en dónde está la compañía en términos financieros en una fecha específica.

Tabla N° 5. 6 Estado de Situación Financiera

		
Razón Social:		
Dirección Comercial:		
Teléfono:		
Correo electrónico:		
RUC:		
Año:		
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
ACTIVOS		
Activos corrientes		
Efectivo y equivalente de efectivo		xxx
Caja	xxx	
Caja chica	xxx	
Bancos		xxx
Banco Promérica	xxx	
Documentos y cuentas por cobrar clientes no relacionados		
Cientes		xxx
Panavial	xxx	
Acerías del Ecuador	xxx	
Petroamazonas	xxx	
Otras cuentas por cobrar relacionadas		
Empleados		xxx
Empleados varios	xxx	
Otras cuentas por cobrar		xxx
(-)Provisión cuentas incobrables		xxx
Inventarios		xxx
Inventarios de Materia Prima	xxx	
Inventarios de Productos en Proceso	xxx	
Obras en Construcción	xxx	
Obras Terminadas	xxx	
Materiales o Bienes para la Construcción	xxx	
Inventarios de Repuestos, herramientas y accesorios	xxx	
Otros Inventarios	xxx	
(-) Provisión por valor neto de realización y otras pérdidas en el inventario		xxx

Continúa →

Servicios y otros pagos anticipados		xxx
Seguros anticipados	xxx	
Arriendos anticipados	xxx	
Anticipos a proveedores	xxx	
Otros anticipos entregados	xxx	
Activos por impuestos corrientes		xxx
Propiedad planta y equipo		xxx
Terrenos	xxx	
Edificios	xxx	
Construcciones en Curso	xxx	
Instalaciones	xxx	
Muebles y enseres	xxx	
Maquinaria y Equipo	xxx	
Equipo de suelda		xxx
Equipos de computación	xxx	
Vehículos, equipo de transporte, equipo camionero móvil		xxx
Montacargas	xxx	
Otros propiedad, planta y equipo.		xxx
Repuestos y Herramientas.		xxx
(-) Depreciación acumulada propiedad, planta y equipo.		xxx
(-) Deterioro acumulado propiedad, planta y equipo.		xxx
Activos Intangibles		xxx
Plusvalías	xxx	
Diferidos	xxx	
Marcas y patentes, Derechos de llave, cuotas patrimoniales y otros similares	xxx	
(-)Amortización acumulada de Activo Intangible.	xxx	
(-)Deterioro acumulad de Activo Intangible.	xxx	
TOTAL ACTIVO		XXX
PASIVO		
Pasivo Corriente		
Cuentas por pagar		
Proveedores		xxx
Proveedores de servicios	Xxx	
Proveedores varios	Xxx	
Sueldos y beneficios	Xxx	
Sueldos por pagar	Xxx	
Otras obligaciones corrientes		
Con la administración Tributaria		xxx
Con el IESS		xxx
Por beneficios de Ley a empleados		xxx
Fondos de reserva por pagar	Xxx	
Décimo tercer sueldo por pagar	Xxx	
Décimo cuarto sueldo por pagar	Xxx	
Vacaciones por pagar	Xxx	
Participación trabajadores por pagar del ejercicios		xxx
Participación trabajadores 15%	Xxx	
Otros pasivos		xxx
Obligaciones bancarias	Xxx	
Sobregiros bancarios	Xxx	
		<i>Continúa →</i>

Préstamo de socios por pagar	Xxx	
TOTAL PASIVO		xxx
PATRIMONIO		
Capital		xxx
Capital suscrito o asignado	Xxx	
(-)Capital suscrito no pagado, acciones en tesorería	Xxx	
Aportes de socios o accionistas para futura capitalización.		xxx
Aportes de socios	xxx	
Reservas		xxx
Reserva legal (10%)	xxx	
Reserva facultativa y estatutaria (5%)	xxx	
Resultados acumulados		xxx
Ganancias Acumuladas	xxx	
(-) Pérdidas acumuladas	xxx	
Resultados acumulados provenientes de la adopción por primera vez de las NIIF	xxx	
Reserva de capital	xxx	
Reserva por valuación	xxx	
Superávit por revaluación de inversiones	xxx	
Resultado del ejercicio		xxx
TOTAL PATRIMONIO		xxx
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO		XXX

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Declaro que los datos que constan en estos estados financieros son exactos y verdaderos.

Los estados financieros están elaborados bajo normas internacionales de información financiera.

FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL

NOMBRE:

RUC:

FIRMA DEL CONTADOR

NOMBRE:

e) Estado de resultados

Según (Meigs, 2000) expresa que el Estado de Resultados es una representación separada de las transacciones de ingresos y gastos de la compañía durante el año. Es particularmente importante para los propietarios y acreedores de la compañía, a fin de entender el estado de resultados.

Tabla N° 5.7 Estado de Resultados Integral



Razón Social:	
Dirección Comercial:	
Teléfono:	
Correo electrónico:	
RUC:	
Año:	
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL	
INGRESOS	
Ingresos por servicios	XXX
Ingresos por armaje estructuras metálicas	XXX
Ingresos por servicios de asesoría de mercado	XXX
Ingresos por asesoría de mercado	XXX
COSTOS DE VENTA Y PRODUCCIÓN	
Materiales utilizados o productos vendidos	XXX
(+) Inventario inicial de bienes no producidos por la compañía	XXX
(+) Compras netas locales de bienes no producidos por la compañía	XXX
(+) Importaciones de bienes no producidos por la compañía	XXX
(-) inventario final de bienes no producidos por la compañía	XXX
(+) Inventario inicial de materia prima	XXX
(+) Compras netas locales de materia prima	XXX
(+) Importaciones de materia prima	XXX
(-) inventario final de materia prima	XXX
(+) Inventario inicial de productos en proceso	XXX
(-) inventario final de productos en proceso	XXX
(+) Inventario inicial productos terminados	XXX
(-) inventario final de productos terminados	XXX
(+) Mano de obra directa	XXX
Sueldos y beneficios sociales	XXX
Gasto planes de beneficios a empleados	XXX
(+) Mano de obra indirecta	XXX
Sueldos y beneficios sociales	XXX
Gasto planes de beneficios a empleados	XXX
(+) Otros costos indirectos de fabricación	XXX
Depreciación propiedades, planta y equipo	XXX
Deterioro o pérdidas de activos biológicos	XXX
Deterioro de propiedad, planta y equipo	XXX
Efecto valor neto de realización de inventarios	XXX
Gasto por garantías en venta de productos o servicios	XXX
Mantenimiento y reparaciones	XXX
Suministros materiales y repuestos	XXX
<i>Continúa →</i>	

Otros costos de producción	xxx
GANANCIA BRUTA	xxx
Gastos	
Sueldos, salarios y demás remuneraciones	xxx
Aportes a la seguridad social (incluido fondo de reserva)	xxx
Beneficios sociales e indemnizaciones	xxx
Gasto planes de beneficios a empleados	xxx
Honorarios, comisiones y dietas a personas naturales	xxx
Remuneraciones a otros trabajadores autónomos	xxx
Honorarios a extranjeros por servicios ocasionales	xxx
Mantenimiento y reparaciones	xxx
Arrendamiento operativo	xxx
Comisiones	xxx
Promoción y publicidad	xxx
Combustibles	xxx
Lubricantes	xxx
Seguros y reaseguros (primas y cesiones)	xxx
Transporte	xxx
Gastos de gestión (agasajos a accionistas, trabajadores y clientes)	xxx
Gastos de viaje	xxx
Agua, energía, luz y telecomunicaciones	xxx
Notarios y registradores de la propiedad o mercantiles	xxx
Depreciaciones	xxx
Propiedades, planta y equipo	xxx
Propiedades de inversión	xxx
Amortizaciones	xxx
Intangibles	xxx
Otros activos	xxx
Gasto deterioro	xxx
Propiedades, planta y equipo	xxx
Otros activos	xxx
Gastos por cantidades anormales de utilización en el proceso de producción	xxx
Mano de obra	xxx
Materiales	xxx
Costos de producción	xxx
Gasto por reestructuración	xxx
Valor neto de realización de inventarios	xxx
Otros gastos	xxx
Gastos financieros	xxx
Intereses	xxx
Comisiones	xxx
Gastos de financiamiento de activos	xxx
Otros gastos financieros	xxx
UTILIDAD DEL EJERCICIO	xxx
PARTICIPACIÓN 15% TRABAJADORES	xxx
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	xxx
IMPUESTO A LA RENTA	xxx
UTILIDAD NETA	xxx

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Declaro que los datos que constan en estos estados financieros son exactos y verdaderos. Los estados financieros están elaborados bajo normas internacionales de información financiera.

FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL

NOMBRE:

RUC:

FIRMA DEL CONTADOR

NOMBRE:

f) Estado de cambios en el patrimonio

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

Tabla N° 5. 8 Estado de Cambios en el Patrimonio

EN CIFRAS COMPLETAS US\$	CAPIT AL SOCIA L	APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACI ÓN	RESERVAS		PROPIEDAD ES, PLANTA Y EQUIPO	ACTIVOS INTANGIBL ES	OTROS SUPERAVIT POR REVALUACI ÓN	RESULTADOS ACUMULADOS		RESER VA DE CAPITA L	RESERVA POR VALUACI ÓN	RESERVA POR REVALUACI ÓN DE INVERSIONE S	GANANC IA NETA DEL PERIOD O	(-) PÉRDID A NETA DEL PERIOD O	TOTAL PATRIMON IO
			RESER VA LEGAL	RESERVA FACULTATI VA Y ESTATUTAR IA				GANANCIAS ACUMULAD AS	(-) PÉRDIDAS ACUMULAD AS						
SALDO AL FINAL DEL PERÍODO															
SALDO REEXPRESADO DEL PERIODO INMEDIATO ANTERIOR															
SALDO DEL PERÍODO INMEDIATO ANTERIOR															
CAMBIOS EN POLÍTICAS CONTABLES: CORRECCIÓN DE ERRORES:															
CAMBIOS DEL AÑO EN EL PATRIMONIO: AUMENTO (DISMINUCIÓN) DE CAPITAL SOCIAL															
APORTES PARA FUTURAS CAPITALIZACIO NES															
DIVIDENDOS TRANSFERE NCIA DE RESULTADOS A OTRAS CUENTAS PATRIMONIALE S															

Continúa →

REALIZACIÓN
DE LA RESERVA
POR
VALUACIÓN DE
PROPIEDADES,
PLANTA Y
EQUIPO

REALIZACI
ÓN DE LA
RESERVA POR
VALUACIÓN DE
ACTIVOS
INTANGIBLES
OTROS
CAMBIOS
(DETALLAR)

RESULTADO
INTEGRAL
TOTAL DEL
AÑO
(GANANCIA O
PÉRDIDA DEL
EJERCICIO)

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL

NOMBRE:

RUC:

FIRMA DEL CONTADOR

NOMBRE:

g) Estado de flujo de efectivo

El Estado de Flujos de Efectivo es aquel que presenta el cambio en efectivo durante un período de tiempo en términos de las actividades de operación, inversión y financiamiento de la compañía.

Tabla N° 5. 9 Estado de Flujo de Efectivo



Razón Social:	
Dirección Comercial:	
Teléfono:	
Correo electrónico:	
RUC:	
Año:	
ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO POR EL MÉTODO DIRECTO	SALDOS BALANCE (En US\$)
INCREMENTO NETO (DISMINUCIÓN) EN EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO, ANTES DEL EFECTO DE LOS CAMBIOS EN LA TASA DE CAMBIO	
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	XXX
Clases de cobros por actividades de operación	XXX
Cobros procedentes de las ventas de bienes y prestación de servicios	
Otros cobros por actividades de operación	
Clases de pagos por actividades de operación	XXX
Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios	
Pagos procedentes de contratos mantenidos para intermediación o para negociar	
Pagos a y por cuenta de los empleados	
Otros pagos por actividades de operación	
AJUSTE POR PARTIDAS DISTINTAS AL EFECTIVO:	XXX
Ajustes por gasto de depreciación y amortización	
Ajustes por gastos por deterioro (reversiones por deterioro) reconocidas en los resultados del periodo	
Ajustes por gastos en provisiones	
Ajustes por gasto por impuesto a la renta	
Ajustes por gasto por participación trabajadores	
Otros ajustes por partidas distintas al efectivo	
CAMBIOS EN ACTIVOS Y PASIVOS:	XXX

Continúa →

(Incremento) disminución en cuentas por cobrar clientes	
(Incremento) disminución en otras cuentas por cobrar	
(Incremento) disminución en anticipos de proveedores	
(Incremento) disminución en inventarios	
(Incremento) disminución en otros activos	
Incremento (disminución) en cuentas por pagar comerciales	
Incremento (disminución) en otras cuentas por pagar	
Incremento (disminución) en beneficios empleados	
Incremento (disminución) en anticipos de clientes	
Incremento (disminución) en otros pasivos	
Flujos de efectivo netos procedentes de (utilizados en) actividades de operación	XXX

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL

NOMBRE:

RUC:

FIRMA DEL CONTADOR

NOMBRE:

h) Notas a los estados financieros

El objetivo de las notas a los estados financieros es proveer información específica sobre la situación financiera, la utilidad o pérdida, el movimiento en el patrimonio y los flujos de efectivo de la entidad y que sea útil para la toma de decisiones.

La información a revelar adicional es necesaria cuando el cumplimiento con requerimientos específicos de normas es insuficiente para permitir a los usuarios entender el efecto de transacciones concretas y condiciones sobre la situación financiera de la entidad, su rendimiento financiero y los flujos de efectivo.

Las notas presentarán información sobre las bases para la preparación de los estados financieros, y sobre las políticas contables específicas utilizadas, revelarán la información requerida, que no se presente en otro lugar de los estados financieros; y

proporcionarán información adicional que no se presenta en ninguno de los estados financieros.

5.2 PROCESOS CONTABLES PROPUESTOS

Los procesos contables propuestos son los siguientes:

	Área Financiera- Contable	Código: AF-PR- 01
	PROCESO INVENTARIOS	Fecha: 09 –06 –2014
		Versión: 01

1. Objetivo.

- Planificar la realización del inventario físico en la bodega de la Empresa.
- Preparar el material necesario para la toma de inventario físico.
- Organizar la toma de inventario físico de la bodega de tal manera que el mismo se lleve a cabo utilizando criterios de racionalidad, eficiencia y economía.

2. Alcance

El presente procedimiento alcanza al departamento financiero (bodega y Contabilidad)

3. Responsabilidades de autorización:


- Jefe Financiero - Contable: Se responsabiliza de conformar los grupos para el inventario.
- Grupos de Trabajo: Se responsabilizan de realizar el conteo físico o inventario de manera precisa, exacta, para evitar cualquier desviación de producto.
- Jefe de Bodega: Encargado que el personal a su cargo esté disponible para facilitar el inventario.

4. Descripción de actividades:

Tabla N° 5. 10 Inventarios

INVENTARIOS			
PASOS	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	PUNTO DE CONTROL FORMATO
1	Jefe de Bodega	El bodeguero y estibadores su primera labor antes de iniciar el conteo físico del producto es acomodar los perfiles, estructuras, tornillos, pernos, etc., para facilitar dicho conteo.	
2	Jefe Financiero – Contable	Conforma los grupos de trabajo para el inventario, los mismos que inician desde los extremos de la bodega cada grupo.	
3	Grupos de Trabajo	Tomar el inventario del Libro Mayor	Formato para Inventario
4	Grupos de Trabajo	Toma Física del Inventario	Formato para Inventario
5	Grupos de Trabajo	Realizan la comparación de datos entre los dos grupos.	Formato para Inventario
6	Grupos de Trabajo	Si existen inconsistencias, se verifica el conteo.	Formato para Inventario
7	Contador General	No existen inconsistencias, se ingresa al sistema para verificación con el saldo contable. (kardex)	
8	Contador General	Verifica faltantes o sobrantes de producto, si existen inconsistencia con los datos teórico (kardex) investigar las causas.	
9	Jefe de Bodega	Presentar informe del inventario	

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

	Área Financiera- Contable	Código: AF-PR- 02
	CONCILIACIÓN BANCARIA	Fecha: 09-06-2014
		Versión: 01

1. Objetivo

- Asegurar que todos los depósitos están correctamente reflejados en el saldo bancario y que no se han abonado a otra cuenta,
- Detectar algún depósito contabilizado que no llegó al banco por algún motivo
- Identificar depósitos a la cuenta que no están contabilizados,
- Identificar los cheques emitidos que no se han cobrado,

- Detectar algún cheque emitido y cobrado pero no contabilizado,
- Contabilizar todos los cargos bancarios,

2. Alcance

El proceso de conciliación bancaria alcanza al área de Contabilidad. El procedimiento inicia con el registro de ingresos y egresos en el libro auxiliar de movimiento y termina con la conciliación bancaria.

3. Responsabilidades de autorización


- Es responsabilidad del departamento financiero - contable hacer la conciliación bancaria.
- El Jefe financiero tiene la obligación de facilitar todos los datos para que se cumpla esta labor.

4. Descripción de actividades:

Tabla N° 5. 11 Conciliación Bancaria

CONCILIACIÓN BANCARIA			
PASOS	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	PUNTO DE CONTROL FORMATO
1	Jefe Financiero – Contable	Bajar e imprimir el estado de cuenta desde banco en línea, pero generalmente el banco envía el estado de cuenta al cliente.	
2	Jefe Financiero – Contable	Imprimir notas de débito y crédito desde el sistema contable (Mayor Bancos)	
3	Jefe Financiero – Contable	Comparar saldos	Formato para conciliación bancaria
4	Jefe Financiero – Contable	Si existen diferencias revisar cheques en tránsito.	Formato para conciliación bancaria
5	Jefe Financiero – Contable	Sumar o restar cheques en tránsito	Formato para conciliación bancaria
6	Jefe Financiero – Contable	Revisar nuevamente las diferencias	Formato para conciliación bancaria
7	Jefe Financiero – Contable	Imprimir conciliación	

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

	Área Financiera- Contable	Código: AF-PR- 04
	FACTURACIÓN	Fecha: 09-06-2014
		Versión: 01

1. Objetivo

Acreditar la transferencia de un bien, en este caso la venta de servicios en construcción de estructuras a clientes como Panavial, Gobiernos Autónomos descentralizados, etc. y con esto se concluye la transacción comercial al momento de acreditar los valores correspondientes por venta.

2. Alcance

Este procedimiento se utilizará para todas las ventas de servicios en asesoría de gestión administrativa y construcción de estructuras que se haga, se inicia con la autorización de venta del servicio hasta cuando se concluya con dicho servicio.

3. Responsabilidades de autorización:


- **Gerente General:** Es quien aprueba el procedimiento contable.
- **Jefe Financiero – Contable:** Se responsabiliza de registrar oportunamente el activo y garantizar que los valores contables sean razonables.

4. Descripción de actividades.

Tabla N° 5. 12 Facturación

FACTURACIÓN			
PASOS	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	PUNTO DE CONTROL FORMATO
1	Asistente de Gerencia	Abrir una cuenta en el sistema contable a nombre del cliente	
2	Asistente de Gerencia	Generar e imprimir factura del servicio correspondiente.	
3	Jefe Financiero	Verificar y firmar factura	
4	Asistente de Gerencia	Entregar original al cliente y copia a contabilidad	
5	Asistente de Gerencia	Adjuntar y archivar documentación	

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

	Área Financiera- Contable	Código: AF-PR- 04
	REPOSICIÓN DE CAJA CHICA	Fecha: 09-06-2014
		Versión: 01

1. Objetivo

- Asegurar el correcto funcionamiento y administración de Caja Chica de la empresa.
- Establecer adecuados procedimientos administrativos para la asignación, utilización, reposición y rendición de Caja Chica.
- Establecer las funciones y responsabilidades que deben cumplir los responsables en el manejo, administración y presentación de los documentos que respaldan las rendiciones de las transacciones efectuadas.

2. Alcance

Será de aplicación obligatoria en todas las áreas de la empresa que soliciten, administren y rindan fondos para el funcionamiento de Caja Chica.

3. Responsabilidades de autorización:

Gerente General

Implantar, cumplir y hacer cumplir el presente procedimiento en todas las áreas del Organismo

Tesorería

- Otorgar los fondos autorizados a cada responsable de Caja Chica, tanto en la apertura como también en las reposiciones.
- Supervisar que las operaciones de los fondos de Caja Chica se realicen de acuerdo a la normativa vigente.

Contador General

- Rubricar los libros de cajas chicas
- Supervisar que las operaciones, funcionamiento, administración y custodia de los fondos de Caja Chica se realicen de acuerdo a los criterios expuestos en el presente Procedimiento.

4. Descripción de actividades:

Tabla N° 5. 13 Reposición Caja Chica

REPOSICIÓN CAJA CHICA			
PASOS	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	PUNTO DE CONTROL FORMATO
1	Asistente de gerencia	Analiza y cuantifica facturas de compras menores.	
2	Asistente de gerencia	Prepara informe para reposición de caja chica	
3	Jefe Financiero	Verifica informe	
4	Jefe Financiero	Compara comprobantes (recibos y facturas) y dinero entregado por fondo rotativo	
5	Jefe Financiero	Revisar que las facturas sean las correctas si no lo son investigar causas a custodio (encargado de caja chica)	
6	Asistente de gerencia	Si todo está correcto: firma de aprobado, generar e imprimir egreso y cheque	
7	Jefe Financiero	Si es correcta la justificación elaborar cheque.	
8	Jefe Financiero	En caso de no satisfacer las explicaciones del custodio pasar orden de descuento en el rol de pagos.	
9	Asistente de gerencia	Elabora el cheque, haciendo firmar de manera conjunta al gerente y al jefe financiero, colocando sello.	
10	Asistente de gerencia	Archivar información	

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

5.3. POLÍTICAS CONTABLES

5.3.1. Políticas de Inventarios

- Se notifica a las personas encargadas de la toma de inventarios con dos días de anticipación a la fecha a realizarse.
- El Gerente debe delegar a la(s) personas responsables para dicho inventario.
- La persona responsable de inventarios debe constatar el conteo físico.
- Si una vez realizada la toma física de inventario existiera diferencias con el saldo del kardex, volver a recontar y establecer los faltantes o sobrantes.
- En la documentación entregada de los conteos físicos y recuentos debe constar las firmas de responsabilidad.
- Los faltantes son descontados en su totalidad al personal que labora en la bodega donde se realizó el inventario.
- La facturación del producto faltante se la realizara a nombre del o los supervisores de bodega, contablemente se realizará el descuento respectivo a todo el personal que labora en la bodega.
- La persona responsable de inventarios deben entregar un informe final, el que detalle movimientos de ajustes, productos faltantes.

5.3.2. Fondo de caja chica

- Los fondos de caja chica deben ser utilizados solamente para pagos de montos pequeños.
- Los desembolsos de caja chica no deben exceder el 20% del monto total del fondo.
- Los pagos por caja chica se realizan mediante vales de caja debidamente numerados para controlar la entrega de efectivo previo al desembolso real, el cual se liquida con los comprobantes.
- Los vales de caja chica deben ser firmados por la persona que aprueba el pago y por quien recibe el dinero.

- Debe anexarse a los comprobantes definitivos de caja chica, toda la documentación justificativa por los pagos efectuados.
- Para la reposición del fondo de caja chica debe haberse consumido el 90% del monto total del fondo.
- El cheque de reposición debe hacerse por el total de los comprobantes y a nombre del responsable.
- Está prohibido el cambio de cheques a través del fondo de caja chica.
- Está prohibido el pago de anticipos de sueldos a través del fondo de caja chica.
- Cualquier cambio en el monto de caja chica debe realizarse mediante disposición de la Gerencia.
- El responsable del fondo de caja chica, da todas las facilidades para la constatación del manejo del mismo en el momento en que se lo requiera.

5.3.3. Políticas de Caja General

- Las funciones de custodia y manejo del efectivo deben ser ejecutados por personas independientes de las que realizan las funciones de revisión, registro y control del mismo.
- Todos los ingresos de efectivo deben hacerse constar en una orden de ingreso, el cual debe ser firmado y sellado por el cajero.
- La secuencia numérica en las órdenes de ingresos debe ser controlada por un empleado independiente de quienes manejan el efectivo.
- Todos los ingresos deben ser depositados íntegramente a más tardar el siguiente día laborable. El recaudador debe anexar el comprobante de depósito al cierre de caja correspondiente y debe quedarse con una fotocopia del depósito.
- Un empleado independiente debe verificar la coincidencia del total del efectivo recibido y el total del depósito de cada día. Además que el comprobante de depósito tenga el sello fechador del banco.
- Los ingresos y depósitos deben ser registrados por una persona independiente de las labores de manejo del efectivo ingresado.

- Es responsabilidad del Gerente y Contador, obtener información confiable, oportuna y segura que coadyuve a la toma acertada de decisiones hacia el futuro de la empresa.

5.3.4. Políticas de Bancos

- Debe abrirse cuentas corrientes a nombre de la institución en los Bancos debidamente autorizados por la Superintendencia de Bancos.
- Todos los pagos realizados por la empresa de monto mayor al 10% del total de las ventas y compras, se efectúan mediante la emisión de cheques.
- Los cheques deben ser pre numerados y expedidos en secuencia numérica.
- Los cheques expedidos deben ser solicitados previamente y ésta solicitud debe ser aprobada por el gerente de la empresa.
- Las personas que firman los cheques deben asegurarse de que exista provisión suficiente de fondos para cubrir el mismo, antes de firmarlos.
- Bajo ninguna circunstancia se deben firmar cheques en blanco.
- Para la firma de un cheque deber anexarse toda la documentación justificativa del pago y las personas que los firman deben asegurarse de que la misma es correcta y completa.
- Las personas que firman los cheques deben asegurarse de que los mismos estén correctamente llenos en lo que se refiere a número, cantidad, valor, beneficiario y concepto.
- Los cheques expedidos deben ser registrados oportunamente en los libros de contabilidad de la empresa por personal independiente a su confección, aprobación, custodia, etc.
- No deben expedirse cheques al portador.
- Los cheques expedidos a nombre de cajeros, pagadores, bancos y a nombre de la propia empresa, deben tener en el detalle la información específica del concepto y la naturaleza del pago.
- Las cuentas bancarias deben ser conciliadas cada 30 días (mes comercial), para controlar la existencia de efectivo en los bancos y determinar el balance real al final de cada período. Las conciliaciones deben ser preparadas por personas

independientes del manejo y registro del efectivo y cualquier diferencia detectada en la realización de la referida operación, deben hacerse los registros de lugar en los libros contables (ajustes).

- Los cheques anulados deben ser mutilados en el área de las firmas para prevenir su uso irregular y deben ser archivados junto a la copia que es utilizada para el registro contable.
- La transferencia de efectivo de una cuenta bancaria a otra debe estar autorizada por el gerente de la empresa.
- Es responsabilidad del Gerente, Contador, jefes administrativos y financiero velar por el cumplimiento y bienestar de la empresa.

5.3.5. Políticas de compras

- Verificar que la recepción del producto comprado sea realizada por la persona responsable, independiente del que compra dicho productos y del que controla la existencia.
- Ninguna actividad de compra debe iniciarse hasta que la existencia correspondiente alcance el punto mínimo fijado (50% de las existencias).
- Verificar que los precios son los mejores que oferta el mercado de estructuras.
- Verificar que se pague por producto cuya compra se ha autorizado y los cuales han sido recibidos a satisfacción.
- Verificar las cotizaciones de los proveedores.

5.3.6. Políticas Proveedores

- Las facturas, notas de venta y liquidaciones de compra ingresadas al sistema deben ser revisados para verificar si contienen las firmas de responsabilidad y los sellos de bodega.
- Las bodegas deben entregar a contabilidad las facturas ingresadas con sus respectivas firmas de responsabilidad y sellos de ingreso de la mercadería a bodega.

- Los proveedores para que puedan cobrar sus facturas deben dejar las copias originales de las mismas en contabilidad uno o dos días antes a la fecha de elaboración de los cheques.
- Los pagos a los proveedores se los realiza en el tiempo que se haya acordado en las negociaciones con los mismos.
- La entrega de los cheques solamente se realiza un día a la semana, excepto la última semana de cada mes.
- Las órdenes de pago deben estar firmadas por la persona que retira el cheque con su nombre y número de cedula escritos con letra legible.
- Los documentos deben ser archivados en orden cronológico en los respectivos archivadores de pagadas y por pagar.

5.3.7. Políticas de Remuneraciones

- Nadie en la compañía puede ganar menos del salario mínimo vital
- Méritos: incremento periódico regular basado en el desempeño
- Promoción: cuando un cambio de puesto implica el cambio ascendente de categoría
- Evitar que los nuevos empleados tengan salarios superiores a los que devengan quienes ya trabajan en la organización, en la misma categoría
- Propiciar que se promueva a quienes tengan los méritos necesarios y que se reconozca este hecho en sus ingresos.

5.3.8. Políticas de presupuesto

- Fomentar la austeridad, el ahorro, la disciplina presupuestal, la transparencia y la racionalidad en el uso, conservación y destino de los recursos, sin menoscabo de las funciones sustantivas.
- Fortalecer el sistema de evaluación del cumplimiento de las metas establecidas en cada proyecto, de forma tal que permita alcanzar los objetivos institucionales y maximizar la efectividad y eficiencia en el ejercicio de los recursos institucionales.

- Promover e impulsar la captación de recursos financieros mediante fuentes complementarias de financiamiento.
- Mantener la eficiencia en los procesos de transparencia, registro y actualización de la información.
- Promover la optimización de los recursos humanos, materiales y financieros y la desconcentración y simplificación de las funciones administrativas.

5.3.9. Políticas de crédito y cobranza

Steel Estructuras trabaja con empresas constructoras, sin embargo también trabaja con pequeñas y medianas empresas. Para lo cual se establece las siguientes políticas:

- La línea de crédito que se conceda al cliente sólo se podrá utilizar a partir de la fecha en el que la dirección general la autorice.
- El plazo de pago del crédito que se conceda, comenzará a partir de la fecha en que se emita la factura y éste considerará días laborables.
- El cliente con línea de crédito que necesite ampliación del monto de crédito o del plazo de pago, tendrá que solicitarlo a través del formato correspondiente.
- El cliente que tenga una línea de crédito y cambie de razón social, deberá comunicar a través del formato correspondiente. Esto debe de hacerse de forma inmediata, de otra manera se manejará como cliente nuevo.
- El cliente que se atrase en el pago de uno de sus créditos aunque sea por un día, se le suspenderá su línea de crédito, hasta que cumpla por completo con sus compromisos vencidos. Para la reapertura de la línea de crédito se considerará la morosidad y la intención de pago por parte del cliente.
- El atraso repetitivo de un cliente en el pago de sus créditos tendrá como consecuencia la suspensión o cancelación de la línea de crédito, de acuerdo al criterio emitido por el Departamento de Crédito y Cobranza.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA STEEL ESTRUCTURAS CÍA LTDA.

La presente propuesta de sistema de control interno ha considerado el tamaño, estructura y necesidades, de la empresa STEEL ESTRUCTURAS CÍA LTDA., implementa el sistema de control contable basado en los 5 componentes que son: Ambiente de Control, Evaluación del Riesgo, Actividades de Control, Información y Comunicación, Monitoreo que le permita desarrollar actividades y operaciones eficientes.

El sistema de control Interno es un proceso integrado a las actividades, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a las mismas, efectuado por la Junta General, la gerencia y el resto del personal de la empresa STEEL ESTRUCTURAS CÍA. LTDA., diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.

Objetivos de la Propuesta

- **Objetivo General**

Elaborar un Sistema de Control Interno Administrativo y Contable para la optimización de los recursos económicos, que contribuya a generar competitividad a la Empresa “STEEL ESTRUCTURAS CÍA LTDA”.

- **Objetivos Específicos.**

- ✓ Establecer patrones de conducta para mejorar el funcionamiento de las operaciones en la empresa “STEEL ESTRUCTURAS CÍA. LTDA”.
- ✓ Proporcionar información de factores que identifiquen y analicen riesgos relevantes para el logro de los objetivos.

- ✓ Definir políticas y procedimientos que debe seguir la empresa en la implementación de un sistema de control interno administrativo y contable.
- ✓ Proporcionar medios de información para obtener una comunicación oportuna que mejora la toma de decisiones.
- ✓ Facilitar a STEEL ESTRUCTURAS CÍA LTDA., evaluaciones que le permita detectar deficiencias y corregirlas oportunamente en el curso de sus operaciones.

6.1 PROPUESTA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Para Steel Estructuras Cía. Ltda., es fundamental establecer controles que permitan a los diferentes procesos u operaciones obtener una seguridad razonable de la información, de tal manera que los directivos y personas interesadas puedan tomar decisiones acertadas. Estos controles no intentan imponer criterios o normas, sino facilitar su entendimiento y práctica al personal de la empresa, ajustándose a sus propias necesidades.

Los diagramas, organigramas y procedimientos están dirigidos a todo el personal que conforma la empresa en especial a los ejecutivos que son quienes dirigen o encabezan a la empresa.

a) Ambiente de Control

Este factor indica que el personal debe realizar su trabajo de manera honesta evitando actos ilegales y no éticos, incentivando el compromiso personal y la calidad de trabajo.

El fomento a una conducta ética en STEEL ESTRUCTURAS CÍA. LTDA., está direccionado a los procesos de selección de empleados, definición de los códigos de ética y reglas de decisión, liderazgo de la dirección, metas de trabajo y evaluación de desempeño, capacitación en ética, auditorías sociales independientes y mecanismos formales de protección.

Al momento de seleccionar al personal se debe evaluar qué desarrollo moral tiene el aspirante, sus valores personales, los códigos de ética y reglas de decisión que fomenten que el nuevo miembro de la organización sea confiable, no realice actos ilegales e impropios que causen daño a la empresa, y que se maneje de manera correcta con los clientes.

El carácter ético de una decisión está razonado con preguntarse a quien lastimaría su decisión o acto, analizar el problema con las partes afectadas antes de tomar una decisión, y en qué condiciones aceptaría excepciones a su postura. Las metas de trabajo y evaluación del desempeño tienen por objeto tener objetivos y evaluaciones realistas, y calificar de acuerdo con el código de ética.

Los empleados deben ser competentes y dar importancia al desarrollo y mantenimiento de actividades, para lo cual deben cumplir con los siguientes controles:

- Definir adecuadamente el conocimiento y las habilidades específicas requeridas para el puesto que postula en la empresa.
- Los métodos de contratación de la empresa deben asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia que se ajuste a los requisitos del puesto.
- Analizar detenidamente las tareas que realiza cada empleado.
- Examinar las áreas y las tareas asignadas al personal relacionado con actividades contables.
- Evaluar periódicamente sobre conocimientos y habilidades.
- El personal tiene que recibir la orientación, capacitación e inducción en forma práctica y metódica de las actividades de la empresa.
- Dar seguimiento a las evaluaciones que se realizan al personal
- La estructura organizacional es el marco en que las actividades son planeadas, esto permite que el personal de la empresa conozca los niveles jerárquicos de la misma.
- Cada empleado debe tener definida su responsabilidad.

- Entregar el respectivo manual de funciones a cada uno de los empleados.
- Establecer una adecuada segregación de funciones en la empresa.
- La estructura administrativa debe facilitar el flujo de información.
- Las actividades deben ser planteadas de manera que cumplan con los objetivos institucionales y la normativa vigente.

Steel Estructuras Cía. Ltda.

Camino al Éxito

Código de Ética

I

CONCEPTOS Y PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

Código.- Conjunto de normas que buscan alcanzar el éxito.

Ética.- Estudio racional de la moral, la virtud, el deber, la felicidad y el buen vivir.

Valores.- Principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas.

Principios.- Reglas o normas que orientan la acción de un ser humano.

II

MISIÓN

Proporcionar soluciones de ingeniería a los sectores comercial e industrial, incorporando tecnología de punta a sus procesos de diseño fabricación y mantenimiento de estructuras metálicas, así como ofrecer asesoría empresarial en gestión de calidad y seguridad ocupacional, mediante la aplicación de modernas herramientas que permiten brindar un servicio integral en constante innovación.

III

VISIÓN

Ser una empresa referente en el país, guiada por la calidad en el desarrollo de sus proyectos, impulsada por la motivación de sus colaboradores y reconocida por la satisfacción de sus clientes. Comprometida siempre con la mejora continua de su sistema de gestión de calidad como empresa socialmente responsable y capaz de brindar un servicio integral de diseño, fabricación y mantenimiento de estructuras metálicas, así como de asesoría organizacional.

IV

VALORES INSTITUCIONALES

- a) Honestidad en los departamentos por parte de los colaboradores y autoridades de la empresa.
- b) Innovación para mejorar los diseños de los productos y servicios que oferta la empresa.
- c) Experiencia por parte de los miembros de Steel Estructuras Cía. Ltda., que permitan un desenvolvimiento adecuado de cada uno de ellos.
- d) Integridad en cada una de sus actividades.
- e) Solidaridad entre compañeros que ayude a mantener un clima laboral adecuado.
- f) Responsabilidad al realizar una tarea.
- g) Orden, puntualidad y disciplina.
- h) Búsqueda permanente de la calidad y excelencia.

V

PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES

- Respeto al cliente
- Atención Personalizada
- Eficacia en los procesos
- Trabajo en equipo

VI

CLIENTES

Instituciones públicas y privadas que requieran del montaje de estructuras de acero.

VII PRODUCTOS Y SERVICIOS

- Edificaciones metálicas
- Galpones industriales
- Puertas metálicas
- Puentes de acero vehicular y peatonal
- Construcciones residenciales
- Estructuras metálicas.

VIII DECLARACIÓN

El presente Código de Ética de la Empresa Steel Estructuras Cía. Ltda., es un conjunto de normas que permitan el cumplimiento de la Misión, Visión, Valores y Principios de la empresa, mediante la eficacia personal de sus miembros en todos los niveles de actividad, propios de su accionar diario.

Su aplicación permanente, como norma de conducta, contribuirá de manera efectiva a elevar la calidad en los productos y servicios que ofrece la empresa, y logrará la superación de sus colaboradores pensando siempre en alcanzar el éxito personal y profesional.

IX COMPROMISO

Los miembros de la empresa, tanto los colaboradores como las autoridades mantienen un compromiso al firmar voluntariamente el Código de Ética para conocer y aplicar la normativa vigente que permita mejorar el desarrollo de las actividades de la empresa.

X

ORGANIZACIÓN

Forman parte de la Empresa Steel Estructuras Cía. Ltda., directivos, jefes departamentales, obreros, y trabajadores, todos ellos legalmente designados o admitidos.

XI

ÉTICA PERSONAL

La ética personal de los miembros de la Empresa Steel Estructuras Cía. Ltda., comprende:

- a) Conocimiento y práctica de la misión y visión de la Empresa.
- b) Responsabilidad, en la segregación de funciones.
- c) Lealtad y respeto, para la empresa y entre los miembros de la Empresa.
- d) Honradez, en la ejecución de las actividades y cumplimiento de tareas.
- e) Honestidad e integridad en todos sus actos.
- f) Veracidad ante cualquier circunstancia que se presente en el desarrollo de las actividades.
- g) Seriedad y capacidad para desarrollar el trabajo institucional.

A continuación se detallan los departamentos que intervienen en el control interno administrativo:

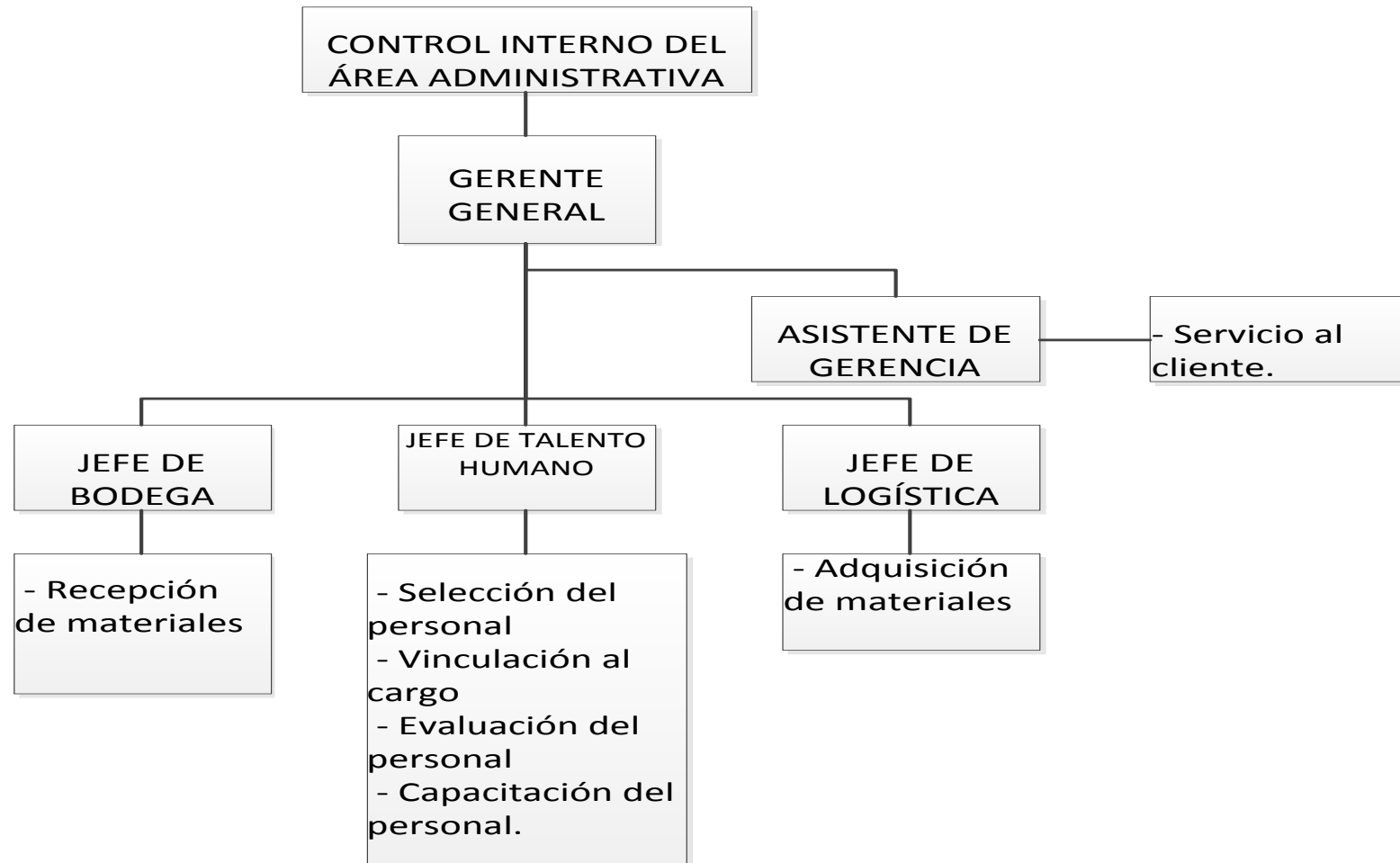


Figura N° 6. 1Control Interno Administrativo

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso.

b) Evaluación de Riesgo

A nivel administrativo el riesgo puede originarse de malas decisiones tomadas en base a información no real. Y los procedimientos para evaluar los riesgos son:

- **Registros internos de STEEL ESTRUCTURAS CÍA LTDA:** Son los documentos que muestran información concerniente a los diferentes procesos que realiza la empresa, el análisis de estos documentos puede revelar posibles errores particulares. Por ejemplo: Que las facturas de venta no cumplen con la normativa emitida por el SRI, es un error que aumenta el riesgo fiscal que puede ocasionar sanciones o multas.
- **Políticas de seguridad:** Son todas aquellas medidas que emplea la organización para salvaguardar sus bienes y propiedades. Esta información ayudará a detectar riesgos en los procesos tales como una inadecuada segregación de funciones.
- **Cuestionarios de control interno:** Son formularios de carácter interrogativo que se les efectúa a los encargados de cada área o departamento con el fin de detectar posibles omisiones en la implantación de controles.
- **Flujogramas de los procesos:** Es la representación gráfica de los procesos que realiza la empresa, esta herramienta permite la identificación de puntos críticos de riesgo.
- **Análisis de Estados Financieros:** El análisis de estados financieros puede mostrar las características de la empresa, la concentración de los recursos y la magnitud de ciertos rubros que tengan un riesgo inherente mayor, tales como el efectivo y sus equivalentes.
- **Inspección de las operaciones:** La inspección directa de las operaciones proporciona información que no fue considerada en el análisis de diagrama de flujo de los diferentes procesos.
- **Entrevistas:** Son contactos que se efectúan con expertos ya sean de carácter interno o externo a la organización, las cuales proporcionan mayor información que permiten tener certeza de que el juicio estructurado es el adecuado.

c) Actividades de control

Dentro de la empresa Steel Estructuras Cía. Ltda., las actividades se constituyen un factor muy importante que se establecen mediante los procesos de la organización, esto permite que se cumplan los objetivos orientados al crecimiento de cada departamento y de la empresa en general. Las actividades de control además ayudan a obtener confiabilidad en los procedimientos tanto administrativos como financieros, y coadyuvan al control preventivo y correctivo.

1. Servicio al Cliente

El servicio al cliente, es fundamental dentro de la empresa, pues es el momento en donde el cliente crea una idea personal de la calidad de la misma. Se plantean tres elementos fundamentales que se consideran al momento de controlar el proceso de atención al cliente en la empresa:

- Mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente.
- Realizar un seguimiento continuo de las políticas de atención, de sus mecanismos y del capital humano involucrado, para mantener un nivel de calidad del servicio siempre superior a la competencia.
- La atención al cliente debe ser de la más alta calidad, con información oportuna y precisa, con un nivel de atención adecuado para que el cliente, no solo tenga una idea de un producto, sino de la calidad del capital humano y técnico con el que va a establecer una relación comercial.

2. Adquisición de Materiales y Productos

La adquisición de materiales y productos dentro de la empresa es de vital importancia pues se busca la reducción de costos y eficiencia en el servicio, es decir se pretende obtener mediante negociaciones los recursos necesarios que ayuden en el cumplimiento de la misión de la organización.

Para un efectivo cumplimiento de este procedimiento se deben tener en cuenta los siguientes puntos de control:

1. Facilidad y agilidad en los procesos de solicitud y adquisición de materiales y productos.
2. Usar siempre los formatos establecidos para este proceso.
3. Escoger al mejor proveedor, el mismo que debe tener lineamientos éticos acorde los de la empresa.
4. Adquirir materiales apropiados al precio adecuado.
5. Verificar la calidad del producto.

3. Recepción de Materiales

En este proceso se debe tomar en cuenta los siguientes puntos de control:

1. Se recibe los materiales y productos pedidos, junto con la factura que ampara la compra.
2. Se verifica que la factura presente la cantidad de materiales solicitados, que los valores sean correctos y que la factura cumpla con las disposiciones fiscales correspondientes.
3. El material es revisado antes de ingresarlo a bodega, y se firma la factura como constancia de haber recibido el material solicitado.

4. Selección de Personal

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa, es necesario contar con personal capacitado, con habilidades, y conocimientos acorde a la función que desempeña.

Mediante el proceso de selección se podrá asegurar que la empresa cuenta con el personal adecuado para lograr el éxito.

Esta seguridad se logra aplicando cada uno de los pasos del proceso de selección, adecuadamente, obteniendo así a la persona idónea para desempeñar con éxito las funciones de un puesto determinado.

5. Vinculación al cargo

Una vez seleccionado el personal que formará parte de la empresa, el Gerente General debe procurar: originar, difundir y vigilar el cumplimiento de valores éticos aceptados.

Tales valores deben formar parte de la conducta de los colaboradores de la empresa, orientando su integridad y compromiso personal. Constantemente se controla que los directivos y empleados posean un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, establecimiento y mantenimiento de controles internos apropiados.

6. Evaluación del Personal

El personal será evaluado cada seis meses para mantener un registro de sus aptitudes y conocimiento de las nuevas tecnologías y procedimientos que se implementan en la empresa para el mejoramiento de su producción, clarificando de esta manera los deberes y las responsabilidades de cada colaborador, esto permite considerar características que propician la calidad en el desempeño, la iniciativa, la aplicación del criterio, el entusiasmo, el sentido de colaboración y la responsabilidad de los trabajadores en su labor diaria.

Se incrementa la comunicación entre los jefes y sus colaboradores, ya que se produce un acuerdo entre ellos, donde puedan mejorar sus relaciones profesionales, y de esta manera se establezca un clima laboral apto para realizar un trabajo adecuado y acorde a las necesidades de los clientes.

7. Capacitación del Personal

La capacitación en la empresa se ha convertido en algo necesario para la vida y existencia de la misma, debido a que hoy en día es muy grande la competencia en el mercado, ya que se busca siempre mantener un nivel estable y competitivo, es por ello que la necesidad de las capacitaciones dentro de la empresa se ha determinado como un factor en el que el gerente debe poner mucha atención o cuidado para su desarrollo.

Se realizará capacitaciones al personal de forma trimestral, de manera que tengan conocimientos actualizados del área y función que realizan., estas capacitaciones deben ser impartidas por profesionales.

d) Información y Comunicación

La información y la comunicación son aspectos esenciales para la realización de todos los objetivos de control interno. Es importante cumplir con las obligaciones de responsabilidad pública, lo que se logra desarrollando y manteniendo información financiera y no financiera confiable y relevante, y comunicando a través de la exposición de reportes puntuales. La información y comunicación relacionada con el trabajo de la empresa establecerá la posibilidad de evaluar orden, ética, economía, eficiencia y eficacia de las operaciones. De igual manera la información se necesita en todos los niveles de la organización para tener un control interno efectivo y lograr los objetivos de la empresa.

Uno de los canales de comunicación más críticos es entre la Gerencia General y el personal. La Gerencia General debe estar actualizada en cuanto a la actuación, desarrollo, riesgos y funcionamiento del control interno y otros temas y eventos relevantes. Del mismo modo, la gerencia debe comunicar a su personal, por intermedio de sus jefes de Área, la información que requiere retroalimentación y dirección. La Gerencia General también debe proveer comunicación específica y dirigida, relacionada con las expectativas de conducta.


e) Monitoreo

El responsable de cada área debe establecer actividades para monitorear la efectividad del control interno en el curso ordinario de las operaciones.

Se deben establecer las siguientes actividades de monitoreo, además de las que los responsables de las diferentes áreas crean necesario:

- Plan de conciliaciones entre informes de cumplimiento de metas.
- Supervisión periódica del trabajo de los empleados a su cargo, incluyendo la verificación del cumplimiento de programas de operación.
- Análisis de las observaciones provenientes de la iniciativa de los funcionarios o empleados con responsabilidades por el control.
- Evaluación de resultados originados de controles rutinarios de activos comparados con registros y otra información.
- Seminarios de entrenamiento, sesiones de planeación y otras reuniones donde se traten asuntos de control.
- Observaciones surgidas de la inducción, ejecución y actualización del Código de Ética.

6.1.1. Establecimiento de Procedimientos para la Ejecución de Actividades

	Área Administrativa	Código: AA-PR- 01
	SERVICIO AL CLIENTE	Fecha: 02-06-2014
		Versión: 01

1. Objetivo

- Establecer el proceso a seguir para recibir a los clientes.
- Optimizar la atención al cliente para fidelizar a los mismos.

2. Alcance

Aplica a todos los niveles, en el caso que un cliente requiera hablar con algún colaborador en específico.

3. Normas de control interno

El colaborador que reciba a los clientes debe enmarcarse en los siguientes aspectos:

- **Trato respetuoso.-** Todos los clientes de la empresa sin distinción de ninguna naturaleza, reciben por parte de los funcionarios de STEEL ESTRUCTURAS CÍA LTDA., un trato cordial y respetuoso.
- **Cumplimiento de los términos pactados.-** El cliente sea entidad pública o privada recibe los servicios de armado de estructuras ofrecido por STEEL ESTRUCTURAS CÍA LTDA., en los términos establecidos en los contratos suscritos, los cuales deben respetar las condiciones generales incluidas en la documentación informativa.
- **Atención oportuna, rápida y segura.-** Los productos que ofrece STEEL ESTRUCTURAS CÍA LTDA., se los brinda de manera oportuna, rápida y segura.
- **Adecuada información.-** El cliente recibe de STEEL ESTRUCTURAS CÍA LTDA., información oportuna, veraz, clara, adecuada, comprensible y completa de los productos que ofrece, relacionados con las necesidades y posibilidades del cliente y el usuario, que incluye entre otros, información sobre clase de productos, precio, y calidad.

4. Responsabilidad de autorización

Jefe de Talento Humano: Responsable de capacitar al personal en atención al cliente, monitorear dicho proceso y corregir en caso que se necesite.

Personal: Cumplir con el proceso de atención al cliente y la normativa establecida para el mismo

5. Descripción de actividades

Tabla N° 6. 1 Servicio al Cliente

SERVICIO AL CLIENTE			
PASOS	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	PUNTO DE CONTROL FORMATO
1	Asistente de Gerencia	El funcionario encargado de atención al cliente se contacta con el mismo vía teléfono, correo electrónico o visita personalizada.	
2	Cliente	Recibe la oferta del producto.	
3	Asistente de Gerencia	Recibe respuesta del cliente, el cual pide información detallada del producto.	
4	Cliente	Pide cotización del producto.	
5	Asistente de Gerencia	STEEL ESTRUCTURAS CÍA. LTDA., para mayor información ofrece contacto directo con el cliente.	
6	Cliente	Cliente formula una solicitud pidiendo cita para contacto directo.	
7	Asistente de Gerencia	La empresa agenda una cita fijando fecha y hora para entrevista.	
8	Cliente	Cliente llega a las oficinas de la empresa.	
9	Asistente de Gerencia	El funcionario de la empresa brinda una explicación detallada de los productos y servicios.	
10	Gerente	Si hubiese alguna duda el gerente está presto atender cualquier inquietud sobre alguna propuesta.	
11	Gerente	El gerente puede mejorar los precios que beneficien al cliente	
12	Cliente	Decide si aceptar la oferta o rechazarla. Al no aceptar la oferta termina la transacción	
13	Cliente	Si acepta solicita datos para primer pago.	
14	Asistente de Gerencia	Facilita datos de cuenta corriente para realizar el primer pago y firma contrato.	
15	Gerente	Firman el contrato y se fija la fecha de inicio del proyecto.	

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

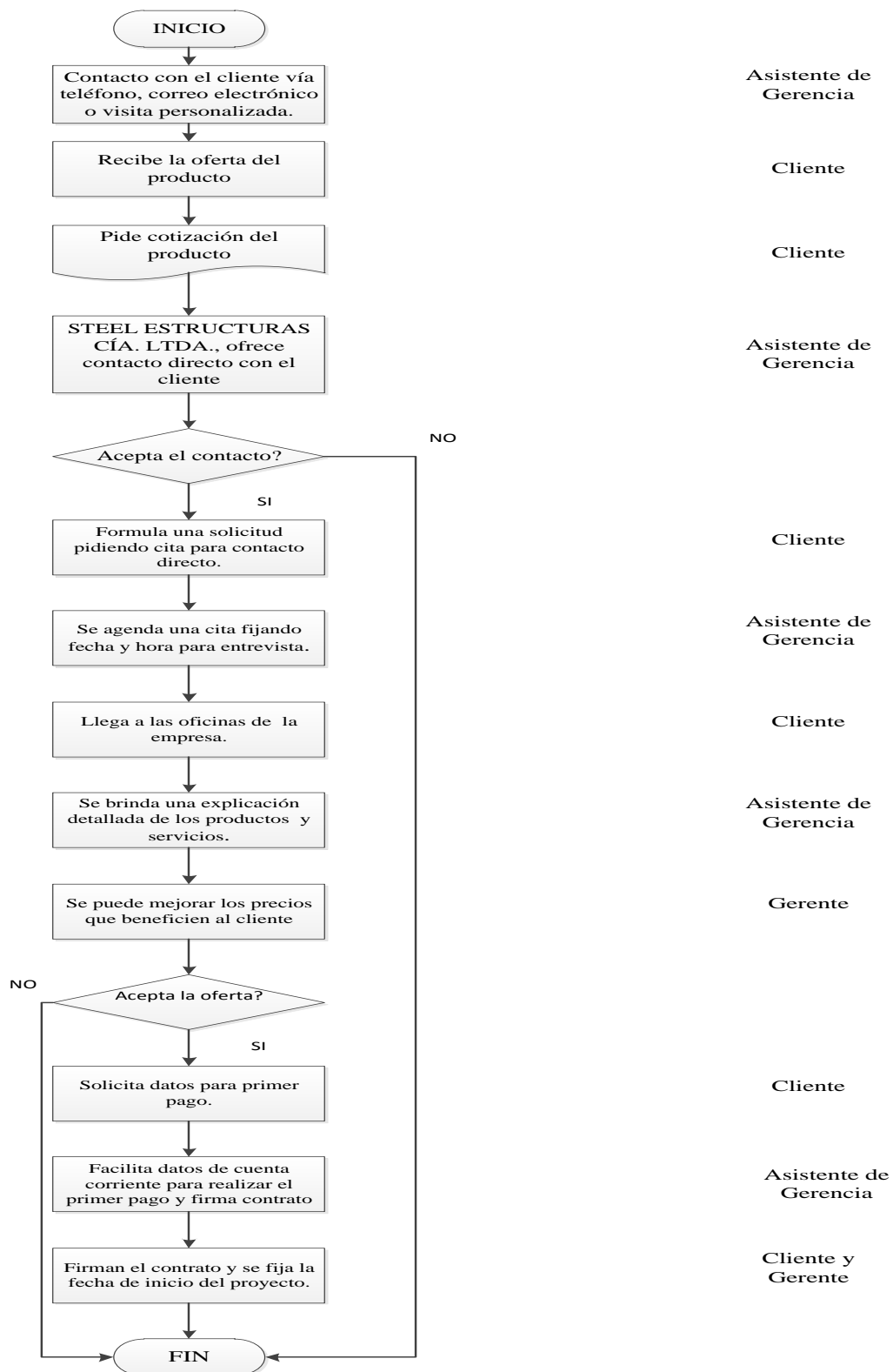


Figura N° 6. 2 Servicio al Cliente

STEEL ESTRUCTURAS CÍA. LTDA


Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

6. Puntos de Control

- Solicitud por escrito de parte del cliente para agendar una cita en la empresa.
- Firmas de responsabilidad en los contratos, los contratos se establecen para plasmar y firmar los acuerdos alcanzados entre el cliente y la empresa, para cumplir las cláusulas de los mismos, hasta la finalización del proyecto.

7. Formatos de Control

Formato de encuesta de satisfacción al cliente. Ver anexo IX

	Área Administrativa	Código: AA-PR- 02
	ADQUISICIÓN DE MATERIALES E INSUMOS	Fecha: 02-06-2014
		Versión: 01

1. Objetivo

Realizar gestiones para proporcionar los materiales e insumos necesarios a cada uno de los departamentos de la empresa de acuerdo al presupuesto de la misma.

2. Alcance

Se aplica a todos los departamentos de acuerdo a la disponibilidad de los materiales e insumos requeridos

3. Normas de cumplimiento interno

- El departamento de logística, se encarga de realizar los trámites de adquisición de materiales e insumos para los diferentes departamentos de la empresa.
- Todo pedido de materiales y/o insumos, será responsabilidad de los jefes de cada departamento, los mismos que se solicitará mediante una hoja de pedido.

- Se podrá adquirir en forma directa cuando el monto de la hoja de pedido sea hasta \$5000,00 más I.V.A., cuando exceda este valor se realizará por invitación a mínimo tres proveedores.
- Cuando la adquisición sea de bienes muebles e inmuebles se efectuará únicamente con la debida autorización del gerente de la empresa.
- Cuando el bien sea adquirido se entregará la factura al departamento financiero- contable, para realizar el pago, también una copia para el departamento de logística para control patrimonial de la empresa.
- La adquisición de materiales y/o insumos se realizará a través del formato “Orden de Compra” en original y copia.

4. Responsabilidad de autorización

- Jefe de Logística es el responsable de recibir las hojas de pedido de los departamentos y verificar la existencia de lo solicitado.
- Jefe de Logística debe consultar y analizar el listado de proveedores para efectos de compra.
- Jefes de Departamentos son responsables de solicitar lo necesario para las funciones desempeñadas.

5. Descripción de actividades

Tabla N° 6. 2 Adquisición de Material e Insumos

ADQUISICIÓN DE MATERIALES E INSUMOS			
PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	PUNTO DE CONTROL FORMATO.
1	Jefe de Bodega	Revisa en bodega la existencia de los materiales o insumos que se requieren. Si existen no aplica.	
2	Solicitante	Elabora una hoja de pedido con los insumos y/o materiales que requiera, y se envía a logística	Hoja de pedido
3	Jefe de Logística	Se busca los proveedores más adecuados para dichos materiales o insumos, escogiendo la mejor opción.	
4	Jefe de Logística	Elabora la orden de compra especificando cantidades y montos de acuerdo a lo aprobado. La orden de compra original se envía al proveedor, la copia 1 a Bodega, copia 2 a Financiero.	Orden de compra
5	Proveedor	Entrega el pedido en el lugar acordado.	
6	Jefe de Bodega	Revisa el pedido en ingresa los materiales e insumos pedidos a bodega.	

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

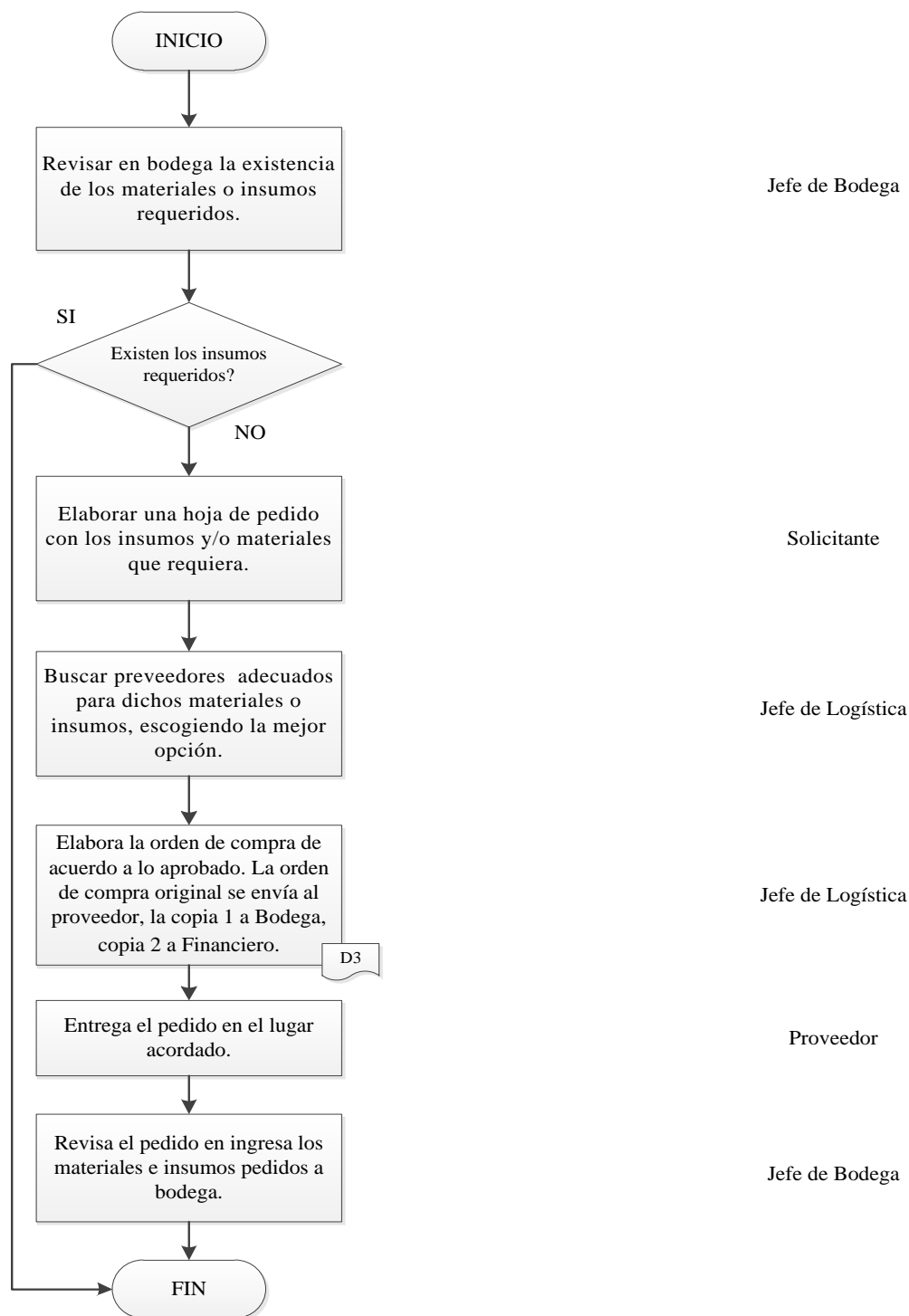


Figura N° 6.3 Adquisición de Materiales e Insumos STEEL ESTRUCTURAS CÍA. LTDA.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso


6. Puntos de control

- Verificar físicamente que la cantidad de los materiales y suministros recibidos coincida exactamente con los valores registrados en la orden de pedido
- Verificar la calidad de los materiales y suministros sean los que conste en la hoja de pedido.
- El asiento contable se debe ingresar todas las características de la factura es decir integrar expedientes de cada bien que contenga la documentación que acredite su propiedad así como el antecedente de los movimientos que se hayan generado.
- El comprobante de control de inventario será un documento diseñado específicamente para identificar oportunamente el resguardo del activo para su control físico.
- Los documentos deberán estar correctos y ordenadamente archivados.

7. Formatos de Control

Formato de Hoja de Pedido. Ver anexo VII

Formato de Orden de Compra. Ver anexo VIII

	Área Administrativa	Código: AA-PR- 03
	RECEPCIÓN DE MATERIALES	Fecha: 02-06-2014
		Versión: 01

1. Objetivo

Obtener rapidez en la descarga y lograr que la permanencia de los materiales en el área de recepción sea la mínima posible.

2. Alcance

Se aplica a todos los departamentos de acuerdo a la disponibilidad de los materiales e insumos requeridos.

3. Normas de cumplimiento interno

- Recibir de una manera ordenada los materiales.
- Planificar la Recepción con arreglo a la economía (Tiempo y Movimiento).
- Delegación de responsabilidades en personas específicamente capacitadas.
- Utilizar el equipo suficiente y necesario.
- No recibir nunca, sin pensar contar o medir
- Confrontación sistemática del material recibido con los documentos que lo acompañan.

4. Responsabilidad de autorización

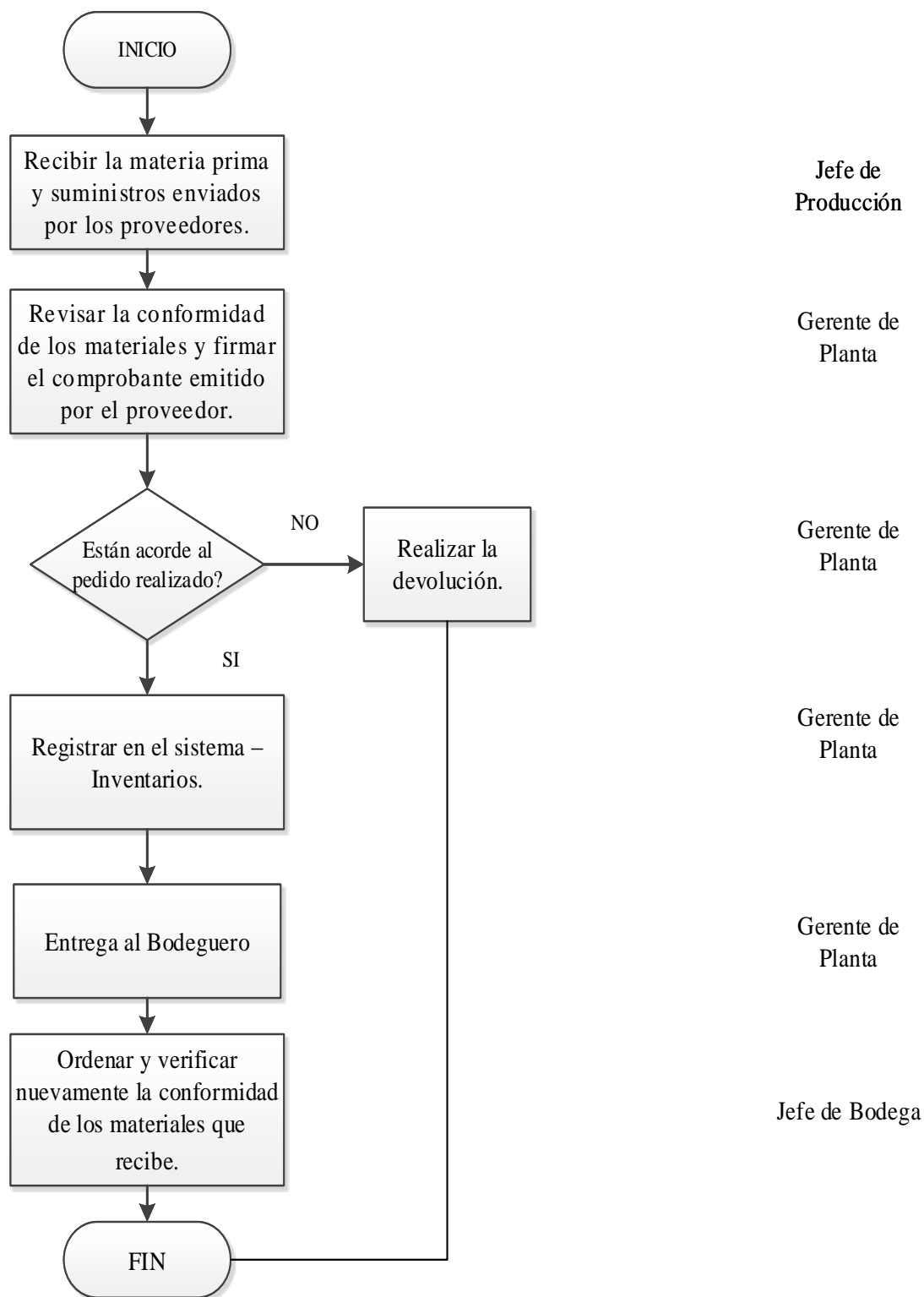
- Jefe de Producción recibe la materia prima
- Gerente de Planta autoriza la recepción
- Jefe de Bodega ordena los materiales

5. Descripción de actividades

Tabla N° 6. 3 Recepción de Materiales

RECEPCIÓN DE MATERIALES			
PASOS	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	PUNTO DE CONTROL FORMATO.
1	Jefe de Producción.	Recibe la materia prima y suministros enviados por los proveedores.	
	Gerente de Planta	Revisa la conformidad de los materiales y firma el comprobante emitido por el proveedor.	
3	Gerente de Planta	Si están acorde al pedido, ingresa dichos materiales al sistema para su registro en inventarios, si no están acorde al pedido realiza la devolución.	
4	Gerente de Planta	Entrega al bodeguero.	
5	Jefe de Bodega	Ordena y verifica nuevamente la conformidad de los materiales que recibe.	

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso




**Figura N° 6. 4 Recepción de Materiales
STEEL ESTRUCTURAS CÍA. LTDA.**

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

6. Puntos de control

- Todos los materiales que reciba el departamento de producción del departamento de logística se debe recibir contando, pesando, verificando la cantidad y calidad de dichos materiales y firmando un documento de entrega recepción.
- Todos los insumos que reciba el departamento administrativo – contable se debe recibir contando y firmando el respectivo documento de entrega recepción.

	Área Administrativa	Código: AA-PR- 04
	SELECCIÓN DE PERSONAL	Fecha: 02-06-2014
		Versión: 01

1. Objetivo

Elegir y clasificar los candidatos al puesto de trabajo dentro de la empresa

2. Alcance

Se aplica a todos los departamentos

3. Normas de cumplimiento interno

Este procedimiento es aplicable a todos los candidatos interesados en incorporarse como personal de la Empresa Steel Estructuras Cía. Ltda.

4. Responsabilidad de autorización

Jefe de Talento Humano

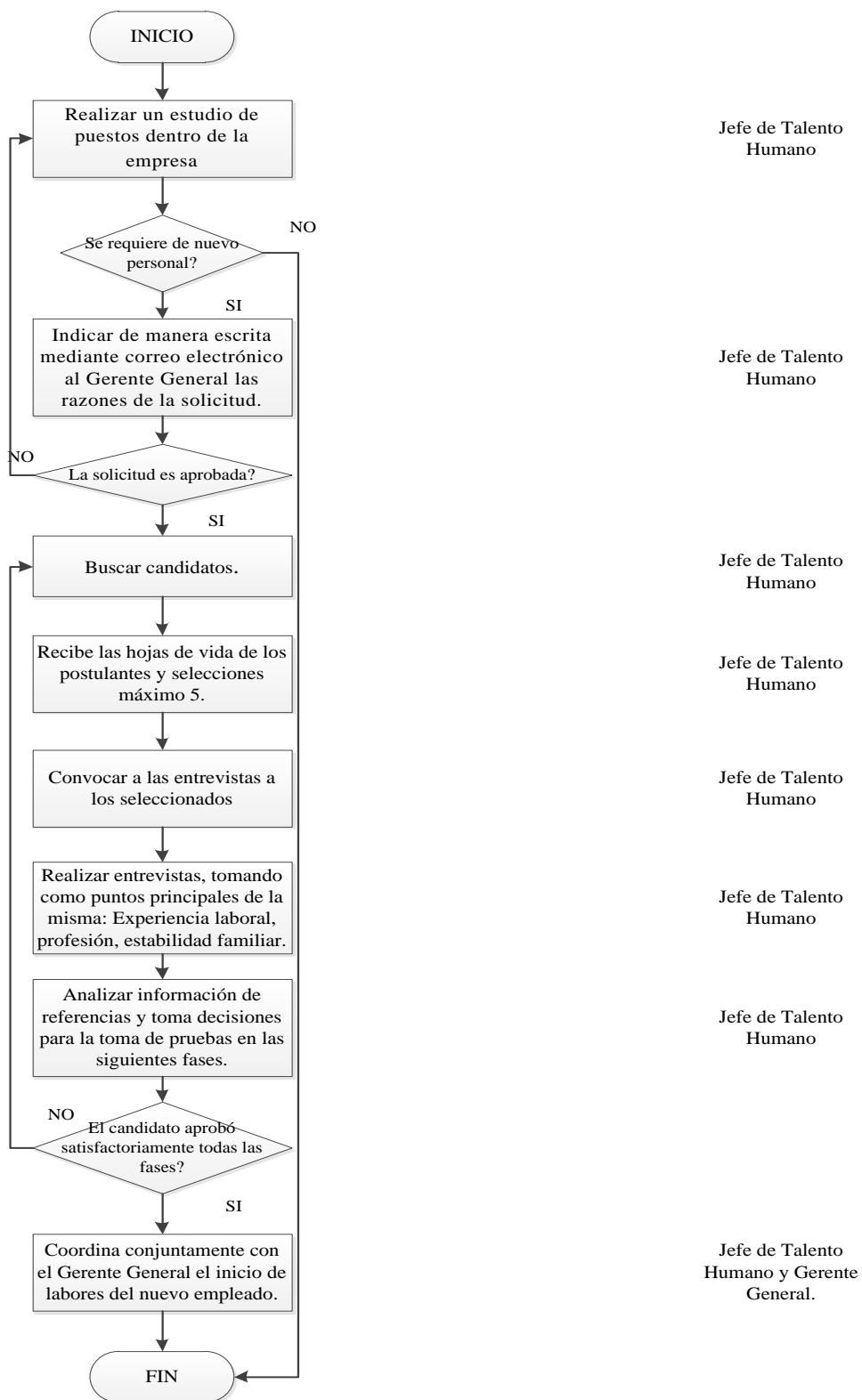
Gerente General

5. Descripción de actividades

Tabla N° 6. 4 Selección de Personal

SELECCIÓN DE PERSONAL			
PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	PUNTO DE CONTROL FORMATO.
1	Jefe de Talento Humano	Realiza un estudio de puestos dentro de la empresa	
2	Jefe de Talento Humano	Si necesita nuevo personal, indica de manera escrita mediante correo electrónico al Gerente General las razones de la solicitud.	
3	Gerente General	Se encarga de aprobar o negar dicha solicitud.	
4	Jefe de Talento Humano	Si la solicitud es aprobada, se busca candidatos.	
5	Jefe de Talento Humano	Recibe las hojas de vida de los postulantes y selecciones máximo 5.	
6	Jefe de Talento Humano	Convoca a entrevistas.	
7	Jefe de Talento Humano	Realiza entrevistas, tomando como puntos principales de la misma: Experiencia laboral, profesión, estabilidad familiar.	
8	Jefe de Talento Humano	Analiza información de referencias y toma decisiones para la toma de pruebas en las siguientes fases.	
9	Jefe de Talento Humano	Si aprueba las fases posteriores se selecciona al candidato y se comunica al Gerente General caso contrario se continúa la búsqueda.	
10	Jefe de Talento Humano y Gerente General	Coordina conjuntamente con el Gerente General el inicio de labores del nuevo empleado.	

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso




**Figura N° 6. 5 Selección del Personal
STEEL ESTRUCTURAS CÍA. LTDA.**

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

6. Puntos de Control

- Si el aspirante seleccionado debe tener título de Tercer nivel constatar en la página web del Senecyt, si efectivamente tiene el título que ha presentado.
- Mediante pruebas de conocimientos, inteligencia, aptitudes, de personalidad para el puesto que aplica seleccionar a los mejores puntuados.
- Todo requerimiento de personal debe ser por escrito y llevar las firmas de autorización correspondiente.

	Área Administrativa	Código: AA-PR- 05
	VINCULACIÓN AL CARGO	Fecha: 02-06-2014
		Versión: 01

1. Objetivo

Conocer cuáles son las características de las personas idóneas para su desempeño en el lugar de trabajo.

2. Alcance

Todos los departamentos.

3. Normas de cumplimiento interno

- Verificar la documentación del personal
- Motivar al trabajo en equipo
- Responsabilizar a los empleados sobre las labores encomendadas
- Puntualidad en sus actividades

4. Responsabilidad de autorización

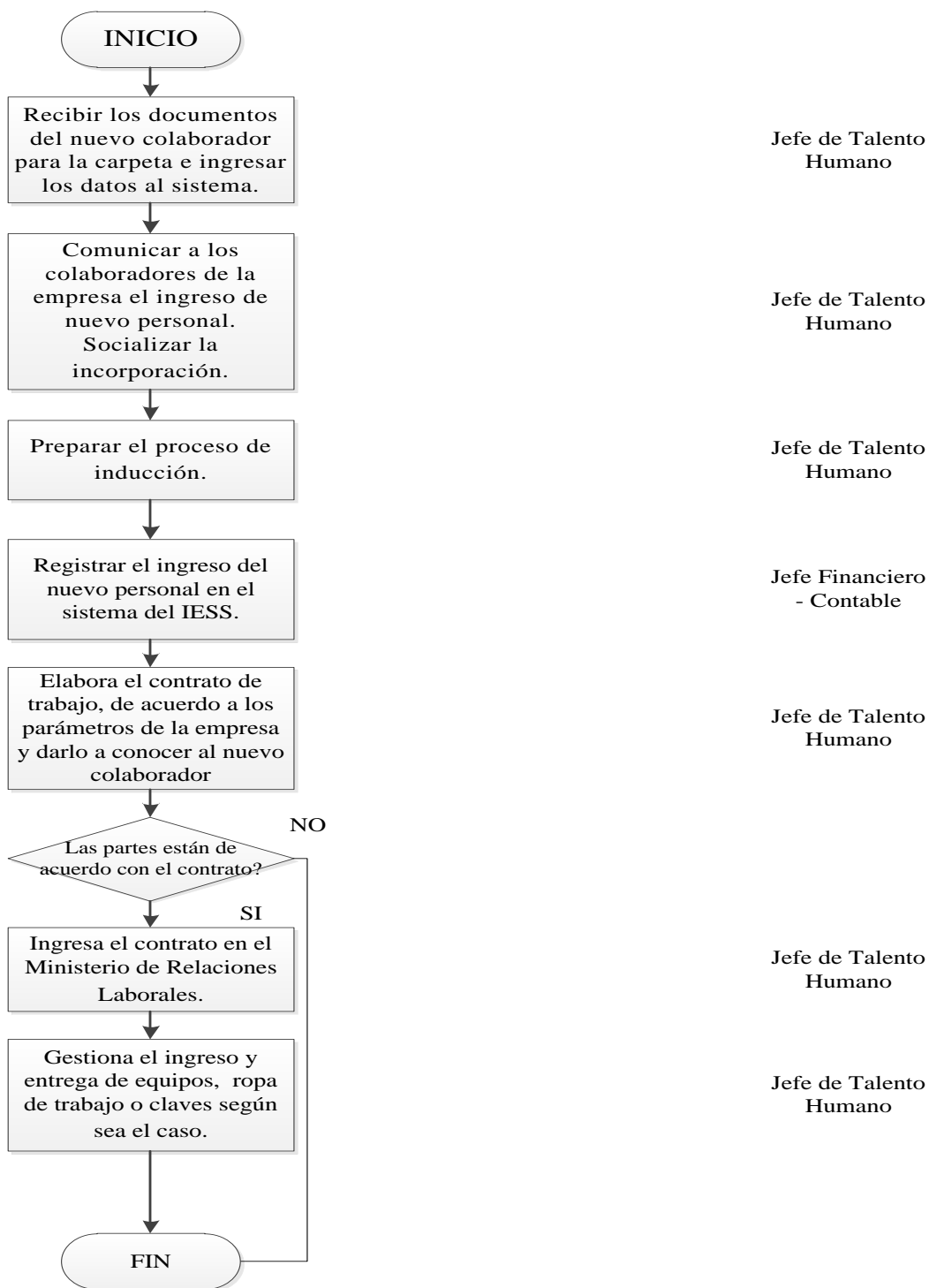
Jefe de Talento Humano

5. Descripción de actividades

Tabla N° 6. 5 Vinculación al Cargo

VINCULACIÓN AL CARGO			
PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	PUNTO DE CONTROL FORMATO.
1	Jefe de Talento Humano	Recibe los documentos del nuevo colaborador para la carpeta e ingresa los datos al sistema.	
2	Jefe de Talento Humano	Comunica a los colaboradores de la empresa el ingreso de nuevo personal y socializa la incorporación.	
3	Jefe de Talento Humano	Prepara el proceso de inducción.	
4	Jefe de Financiero – Contable	Registra el ingreso del nuevo personal en el sistema del IESS.	
5	Jefe de Talento Humano	Elabora el contrato de trabajo, de acuerdo a los parámetros de la empresa y darlo a conocer al nuevo colaborador en caso de desacuerdo no se firma el contrato.	
6	Jefe de Talento Humano	Ingresa el contrato en el Ministerio de Relaciones Laborales.	
7	Jefe de Talento Humano	Gestiona el ingreso y entrega de equipos, ropa de trabajo o claves según sea el caso.	

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso




**Figura N° 6. 6Vinculación al Cargo
STEEL ESTRUCTURAS CÍA. LTDA.**

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

6. Puntos de Control

- Las habilidades y conocimientos del nuevo empleado deben registrarse en el contrato junto con las responsabilices que tendrá que cumplir en su cargo.

	Área Administrativa	Código: AA-PR- 06
	EVALUACIÓN DEL PERSONAL	Fecha: 02-06-2014
		Versión: 01

1. Objetivo

Determinar el valor del trabajo y medir el nivel competitivo de cada trabajador en la empresa.

2. Alcance

Se aplica a todos los departamentos

3. Normas de cumplimiento interno

DESEMPEÑO, realización de las actividades y funciones que deben desarrollar los trabajadores de conformidad con el puesto que tienen asignado.

PRODUCTIVIDAD, a la relación entre los resultados obtenidos (bienes o servicios) y los factores o recursos utilizados en la PRODUCCIÓN, como son: maquinaria, equipo, tecnología e insumos, incluyendo tanto los recursos humanos como presupuestales y que mide la eficiencia con que se emplean los recursos en conjunto.

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y PRODUCTIVIDAD EN EL TRABAJO, reglas y procedimientos conforme a los cuales se califican a los trabajadores.

4. Responsabilidad de autorización

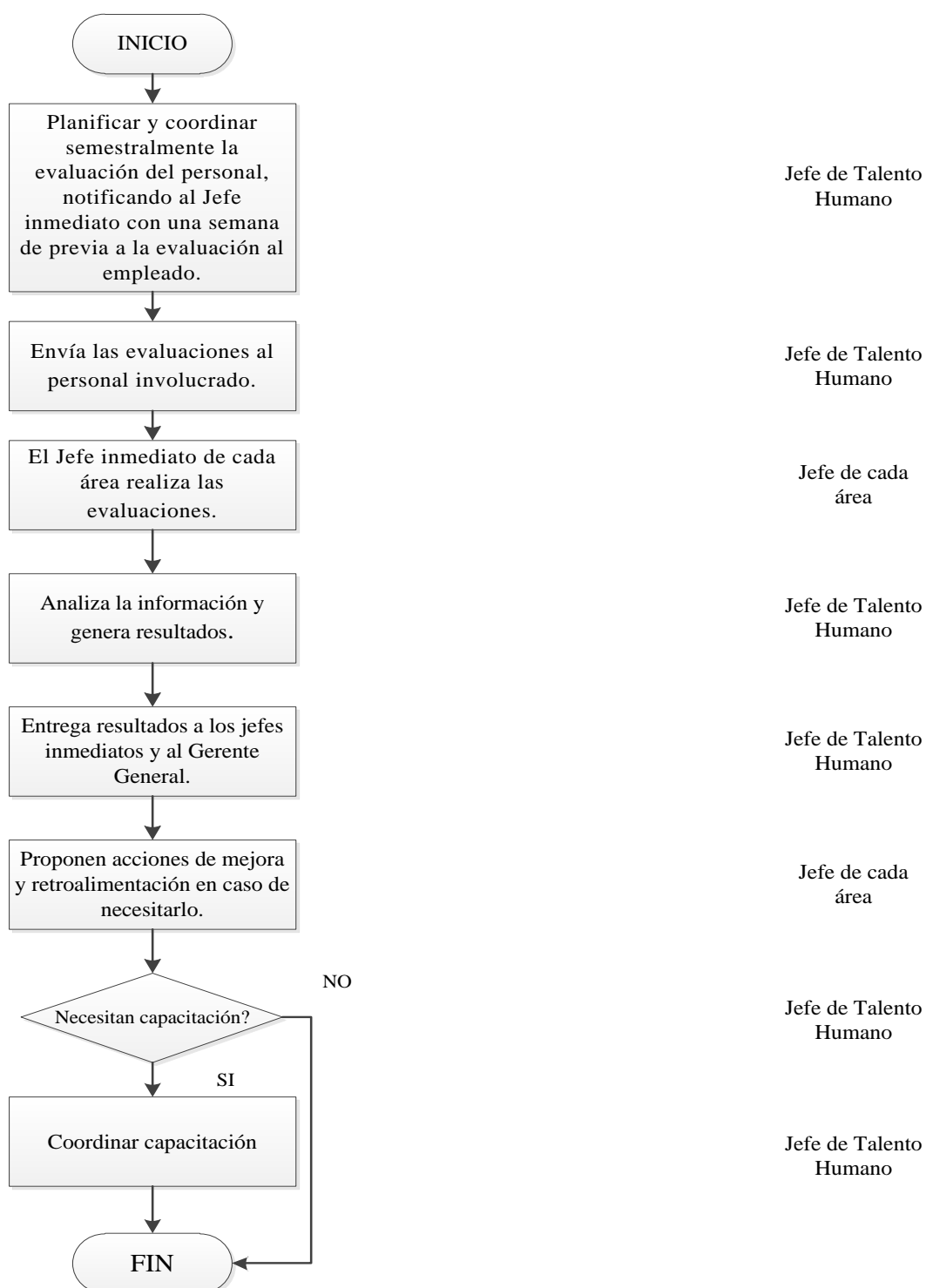
Jefe de Talento Humano supervisa que los Jefes inmediatos realicen su trabajo acorde a la normativa, y controla el cumplimiento de la evaluación de cada uno de los trabajadores.

5. Descripción de actividades

Tabla N° 6. 6 Evaluación del Personal

EVALUACIÓN DEL PERSONAL			
PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	PUNTO DE CONTROL FORMATO.
1	Jefe de Talento Humano	Planifica y coordina semestralmente la evaluación del personal, notificando al Jefe inmediato con una semana previa la evaluación al empleado.	
2	Jefe de Talento Humano	Envía las evaluaciones al personal involucrado.	
3	Jefe de Talento Humano	El Jefe inmediato de cada área realiza las evaluaciones.	
4	Jefe de Talento Humano	Analiza la información y genera resultados.	
5	Jefe de Talento Humano	Entrega resultados a los jefes inmediatos y al Gerente General.	
6	Jefes inmediatos	Proponen acciones de mejora y retroalimentación en caso de necesitarlo. Si necesitan una retroalimentación se coordina una capacitación posterior.	

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso




**Figura N° 6. 7Evaluación del Personal
STEEL ESTRUCTURAS CÍA. LTDA.**

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

6. Puntos de control

- La evaluación realizarla mediante un sistema informático, donde el mismo programa cuantifique el tiempo de dicha evaluación, con preguntas de selección múltiple, al final inmediatamente el sistema otorgará la calificación por cada empleado.
- Establecer estándares para medir el desempeño: (límites máximos y mínimos) en productividad, accidentabilidad. Los criterios deben especificarse en términos significativos y deben ser aceptados por los interesados.

	Área Administrativa	Código: AA-PR- 07
	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.	Fecha: 02-06-2014
		Versión: 01

1. Objetivo

Lograr la adaptación de personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en la empresa.

2. Alcance

Todo el personal que trabaja en la empresa.

3. Normas de cumplimiento interno

Enviar a los trabajadores a actividades de capacitación sobre materias de interés, que lleguen periódicamente a la empresa.

Cualquier evento relacionado con la Capacitación y Adiestramiento de personal, deberá contar con la aprobación de la Gerencia General y el visto bueno del Jefe de Talento Humano.

Los empleados tendrán oportunidad de recibir orientación e información sobre eventos de capacitación que ayuden a mejorar el desempeño de sus actividades laborales.

4. Responsabilidad de autorización

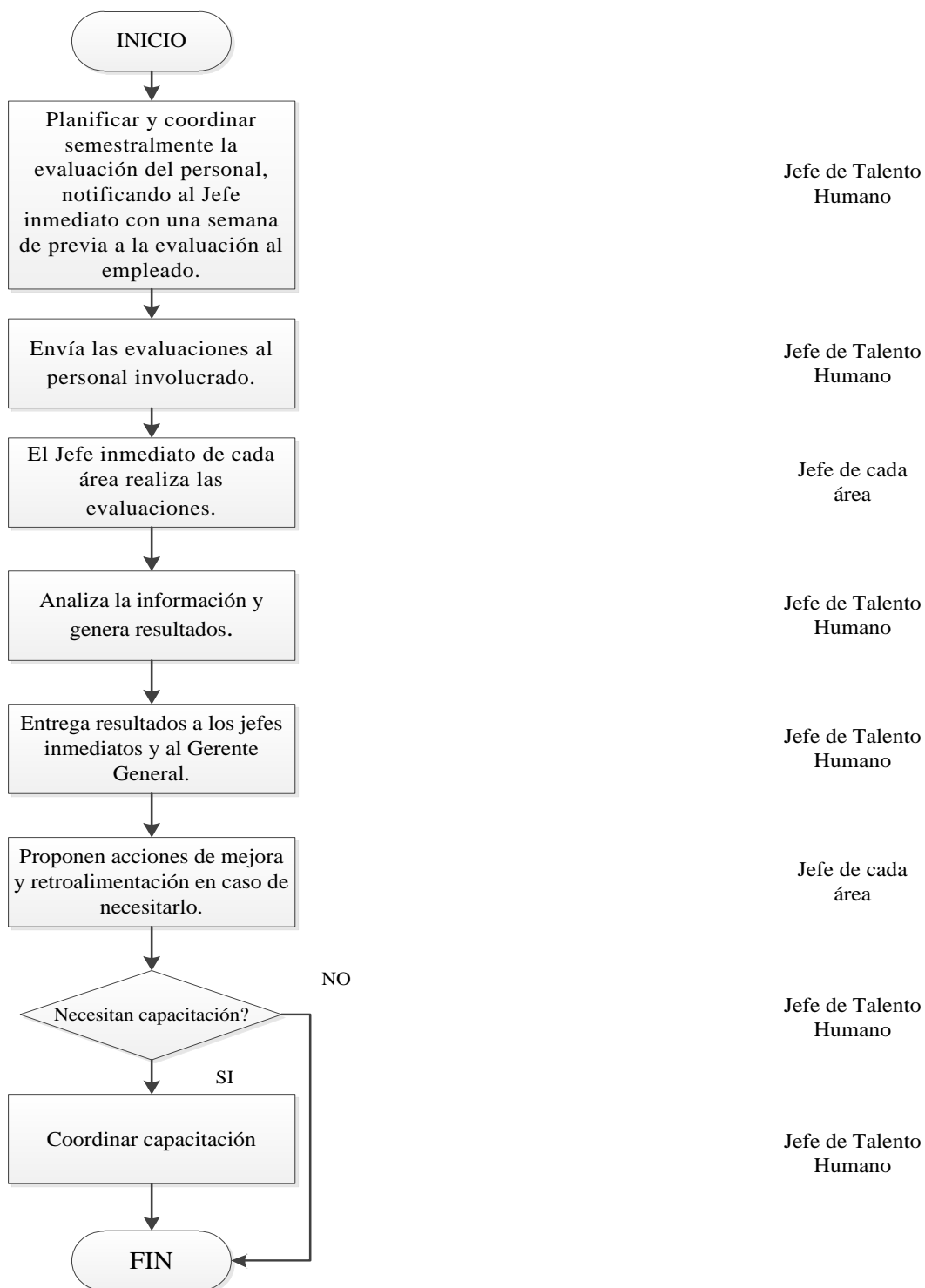
La autorización para la capacitación del personal se dará por parte del Gerente General, siempre y cuando el Jefe de Talento humano justifique la necesidad de dictar capacitación a los trabajadores.

5. Descripción de actividades

Tabla N° 6.7 Capacitación del Personal

CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.			
PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	PUNTO DE CONTROL FORMATO.
1	Jefe de Talento Humano	Analiza si los conocimientos del ocupante del cargo están acorde al cargo.	
2	Jefe de Talento Humano	Consolida los requerimientos de capacitación.	
3	Jefe de Talento Humano	Elabora un plan de capacitación, el mismo que lo aprobara o rechazara el Gerente General.	
4	Jefe de Talento Humano	Convoca al personal involucrado indicando: Hora, fecha y lugar en el que se llevará a cabo la capacitación.	
5	Capacitador y Jefe de Talento Humano	Evalúa los conocimientos adquiridos durante la capacitación.	Registro de Asistencia
6	Jefe de Talento Humano	Analiza los resultados.	
7	Jefe de Talento Humano	Envía al Gerente General para la toma de decisiones.	

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso



**Figura N° 6. 8Capacitación del Personal
STEEL ESTRUCTURAS CÍA. LTDA.**

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

6. Puntos de control

- Se debe designar a una persona que sea responsable de controlar los horarios, la comunicación a los trabajadores, encontrar disertantes externos.
- La organización puede determinar cuál será el temario, la modalidad y la frecuencia de la capacitación, por medio de los estatutos o la política de personal.

6.2. PROPUESTA DE CONTROL INTERNO CONTABLE

El control interno contable abarca los controles que toma la empresa para prevenir el fraude, tanto la malversación de activos como los informes financieros fraudulentos, el sistema de control interno proporciona un grado razonable de seguridad acerca de la consecución de objetivos contables relacionados con la fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes.

a) Ambiente de Control

A más de los puntos de ambiente de control administrativos, se cumplirán los siguientes puntos de control para el área financiera:

- Lograr que los empleados de la empresa sean eficientes, productivos y competitivos.
- El personal involucrado en actividades contables deben contar con un código de conducta, valores morales y éticos.
- El personal deberá contar con un programa de capacitación anual.
- El personal de la empresa STEEL ESTRUCTURAS CÍA. LTDA., deben basarse en honestidad y rectitud.
- Debe hacerse conciencia en los empleados sobre honestidad para admitir las equivocaciones y corregirlas en la brevedad posible.
- Transmitir a los empleados actitudes positivas y proactivas.

- Se debe inculcar al personal a trabajar en equipo siempre, aportando valor agregado al trabajo, sirviendo a los demás para lograr las metas de la empresa.
- El personal de la empresa debe ser caucionado.
- Procurar adecuadas medidas de protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y cualquier otro recurso de propiedad de la empresa.
- La función de contabilidad se la debe tomar como una actividad importante del sistema global de control de la empresa.
- Establecer información financiera confiable, oportuna y suficiente como herramienta útil para la administración y control.
- Asegurar que todas las actividades contables de la empresa estén dentro de los cánones de legalidad, normas constitucionales y reglamentarias.

A continuación se detallan los departamentos que intervienen en el control interno financiero:

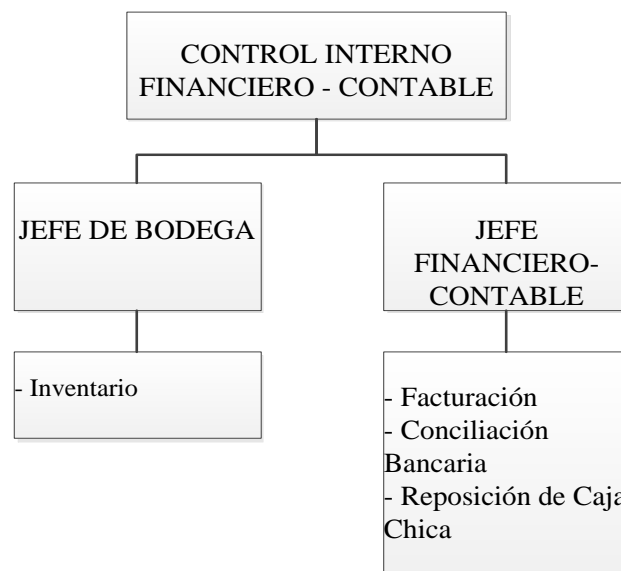


Figura N° 6. 9 Control Interno Financiero – Contable

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso.

b) Evaluación de Riesgos

Todos los recursos y los esfuerzos de la organización están orientados por los objetivos que persigue la misma. Al determinarse los objetivos es crucial la identificación de los factores que pueden evitar su logro. El Jefe de Área debe establecer criterios de medición de estos riesgos para prevenir su ocurrencia a futuro y así asegurar el cumplimiento de los objetivos previstos. Por esta razón se debe tener en cuenta los siguientes puntos:

- La empresa debe contar con objetivos de operación, información financiera y de cumplimiento.
- Debe darse a conocer a los empleados los objetivos generales y cerciorarse que los empleados los hayan entendido.
- Divulgar a los empleados los beneficios para la empresa al conseguir los objetivos.
- Los objetivos de la empresa deben ser lo suficientemente específicos.
- Los objetivos de control interno financiero deben ir acorde con los objetivos institucionales.
- Se tiene que ajustar los objetivos a las necesidades y condiciones actuales de la empresa así como a las del entorno.
- Los recursos con que cuenta la empresa deben estar en función de los objetivos.
- Se deben identificar objetivos por prioridades.
- Debe existir compromiso de los empleados a cumplir con los objetivos.
- El área de contabilidad debe contar con el apoyo suficiente de la administración para cumplir los objetivos planteados.

✓ Identificación de riesgos

Este factor tiene por objetivo identificar y considerar las implicaciones de los riesgos relevantes internos y externos, es decir aquellos que pueden afectar a la empresa STEEL ESTRUCTURAS CÍA. LTDA., éstos son:

Tabla N° 6. 8 Factores externos e internos

FACTORES EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> • Altas tasas de interés de instituciones financiera privadas • Maquinaria y equipos no está acorde al avance tecnológico. • Cierta tipo de corrupción en las aduanas al permitir la evasión tributaria en empresas importadoras de la competencia. • Creación por parte del Estado de una empresa similar a STEEL ESTRUCTURAS CÍA. LTDA. • Reducción en la demanda de productos que oferta la compañía por parte de clientes a los cuales tradicionalmente abastece. • Tendencia al alza en los precios de materias primas por parte de las empresas proveedoras. <ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento por parte de la competencia en base a su experiencia y largo tiempo en el mercado de estos servicios.
FACTORES INTERNOS
<p>Valoración inadecuada de maquinaria y equipo de acuerdo a las exigencias de las NIIF</p> <p>El sistema contable no es aprovechado en toda su capacidad, existe información incompleta y desactualizada.</p> <p>No cuenta con un plan estratégico que permita proyectarse y alcanzar sus objetivos a largo plazo.</p> <p>No existe un manual de funciones que defina las responsabilidades del personal.</p> <p>No se cuenta con un manual para procedimientos en la elección de personal.</p> <p>Demoras en la entrega de obras</p> <p>Falta de promoción en las tareas que realiza la organización.</p> <p>Falta de incentivos para afianzar el compromiso de los miembros y personal de la organización.</p>

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

✓ Análisis de Riesgos

En este factor se identifican los riesgos globales de la empresa STEEL ESTRUCTURAS CÍA. LTDA.

Objetivo.-Tiene por objetivo analizar y cuantificar los riesgos más importantes y clasificarlos como bajo, moderado, alto.

Tabla N° 6. 9 Clasificación de Riesgos

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	CLASIFICACIÓN		
	BAJO	MODERADO	ALTO
FUENTES EXTERNAS			
Altas tasas de interés	X		
Bajo nivel tecnológico			X
Corrupción en las aduanas			X
Empresas similares (Estatales)		X	
Reducción de la demanda		X	
Altos precios de materias primas			X
Posicionamiento de la competencia	X		

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	CLASIFICACIÓN		
	BAJO	MODERADO	ALTO
FUENTES INTERNAS			
Valoración inadecuada	X		
Bajo aprovechamiento de sistema contable		X	
No cuenta con un plan estratégico.			X
No existe un manual de funciones.			X
No existe manual de procedimientos			X
Demoras en la entrega de obras.			X
Falta de promoción empresarial	X		
Reestructuración interna		X	
Falta de incentivos al personal		X	

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

✓ **Circunstancias que demanda atención especial de riesgos**

Identifica y analiza condiciones y efectos de los riesgos de la empresa.

✓ **Actividades de control**

1. Inventarios

Es necesaria la eficiencia en el registro, rotación y evaluación del inventario que tiene la empresa, ya que a través esto determinaremos los resultados (utilidades o pérdidas) de una manera razonable, estableciendo la situación financiera y las medidas necesarias para mejorar o mantener dicha situación.

Es importante establecer relaciones exactas entre las probables necesidades y los abastecimientos de los diferentes materiales, herramientas y suministros. Para ello se debe tener en cuenta:

- Establecer categorías para los inventarios y clasificar cada material o herramienta en la categoría adecuada.
- Mantener un nivel adecuado de inventario.
- Satisfacer rápidamente los pedidos realizados por cada área.

- Recurrir a los sistemas de información para mantener un registro correcto del inventario.

2. Conciliación Bancaria

Las conciliaciones bancarias se realizan cotejando los movimientos del libro bancos de la empresa, con los registros y saldos de los estados financieros a una fecha determinada, para verificar su conformidad y determinar las operaciones que no se registran en uno u otro lado.

Para lograr que el procedimiento de conciliación sea efectivo, se debe determinar las diferencias y hacer ajustes, hacer revisión y ajustes a la conciliación bancaria, éste procedimiento será efectuado por el Jefe del departamento financiero – contable, y analizado por el Gerente General para su aprobación.

3. Facturación

La facturación en la empresa comienza cuando se recogen los pedidos y se ingresan a través de sistemas contables, mediante este proceso se verifica que los pedidos o proyectos sean elaborados de acuerdo a cada factura, generando mayor confiabilidad por parte del cliente, y por ende satisfaciendo de una manera adecuada las necesidades de cada comprador. Además a través de la facturación se lleva un registro ordenado en forma cronológica de los ingresos que la empresa obtiene por cada trabajo realizado, así se obtiene una información financiera oportuna para realizar reportes que faciliten la comprensión de los integrantes del Departamento Financiero – Contable y de la empresa en general.

4. Reposición de Caja Chica

El Control de Caja Chica se constituye mediante el sistema de reposición del fondo fijo, con normas adicionales que normalizan su uso. Este fondo estará bajo la

custodia de la Asistente de Gerencia, el Jefe financiero – contable supervisará y controlará los fondos a ser erogados.

Para lograr un control interno eficiente se deben implementar las siguientes normas:

- La persona autorizada para aprobar los desembolsos de Caja Chica o su asignación será el Jefe Financiero- Contable.
- El custodio del Fondo de Caja chica solamente podrá realizar desembolsos, dependiendo del monto de la misma.
- Todas las erogaciones se realizarán únicamente por el custodio del fondo y obligatoriamente deben ser firmadas por la persona que recibe los fondos.
- Los recibos o documentos de respaldo están conformados por un original el cual será retenido por el custodio del fondo para fines de solicitar reposición y una copia para la persona que recibe los fondos.
- El custodio del fondo deberá anexar al comprobante de Caja Chica la factura que justifica dicha erogación.
- El monto original del fondo, será fijado y estará representado por efectivo.
- No se hará ningún desembolso sin realizar el comprobante de caja Chica correspondiente. En caso de contratiempos, se preparará un recibo provisional de Caja Chica destinado para éstos fines.

c) Información y Comunicación

Este componente se encarga de capturar y comunicar información pertinente y en forma oportuna ya que todos los niveles de la empresa deben trabajar con miras a lograr los objetivos.

Para el logro de los objetivos establecidos en la empresa es necesario:

- Que los Estados Financieros cuenten con los anexos suficientes para una mejor comprensión y análisis.


- Mostrar notas sobre el análisis de las cifras presentadas en los Estados Financieros.
- El contenido de la información debe ser apropiado a las necesidades de la empresa Steel Estructuras Cía. Ltda.
- La información suministrada debe ser oportuna y apropiada.
- La información debe ser reciente y actualizada.
- La información suministrada debe contribuir con el control interno Financiero.
- La administración es responsable de los sistemas de información.
- El sistema de información debe ser evaluado y aprobado por la Gerencia.
- La administración debe poseer receptividad a las sugerencias del personal.
- Se deben crear mecanismos para que los empleados suministren recomendaciones de mejoramiento continuo.

d) Monitoreo

Monitorear la efectividad del control interno controlando las labores del personal de la empresa, para ello se debe tomar en cuenta:

- ✓ El personal debe revisar la exactitud de los reportes.
- ✓ Se evalúan los controles para prevenir y detectar riesgos a que está expuesta la empresa.
- ✓ Se debe tomar en cuenta las debilidades encontradas por los auditores externos.
- ✓ Se debe fortalecer los controles internos contables si es necesario.

6.2.1 ESTABLECIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS PARA EJECUTAR LAS ACTIVIDADES

	Área Financiera- Contable	Código: AF-PR- 01
	PROCESO INVENTARIOS	Fecha: 20 – 06 – 2014
		Versión: 01

1. Objetivo.

- a) Planificar la realización del inventario físico en la bodega de la Empresa.
- b) Preparar el material necesario para la toma de inventario físico.
- c) Organizar la toma de inventario físico de la bodega de tal manera que el mismo se lleve a cabo utilizando criterios de racionalidad, eficiencia y economía.

2. Alcance

El presente procedimiento alcanza al departamento financiero (bodega y Contabilidad)

3. Normas de cumplimiento interno

- La jefatura administrativa contable es la encargada de disponer la oportunidad en que deba realizarse el Inventario General.
- El Jefe de Bodega es el responsable de la toma del Inventario General de existencias de las bodegas de la Empresa.
- Los jefes de equipo designados por el Jefe financiero y contable para el inventario de cada uno de las bodegas son responsables del cumplimiento de las normas y procedimientos a que se refiere la presente norma.
- La jefatura administrativa contable en los casos que se requiera, podrá disponer se efectúe inventarios selectivos cualquier día, siguiendo las mismas normas que se señalan para el Inventario General en la parte que le sea aplicable.

4. Responsabilidades de autorización

- Jefe financiero y contable : Se responsabiliza de conformar los grupos para el inventario
- Grupos de Trabajo: Se responsabilizan de realizar el conteo físico o inventario de manera precisa, exacta, para evitar cualquier desviación de producto.

- Jefe de bodega: Encargado que el personal a su cargo esté disponible para facilitar el inventario.

5. Descripción de Actividades

Tabla N° 6. 10 Inventarios

INVENTARIOS			
PASOS	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	PUNTO DE CONTROL FORMATO
1	Jefe de Bodega	El bodeguero y estibadores su primera labor antes de iniciar el conteo físico de producto es acomodar los perfiles, estructuras, tornillos, pernos, etc., para facilitar dicho conteo.	
2	Jefe Financiero – Contable	Conforma los grupos de trabajo para el inventario los mismos que inician desde los extremos de la bodega cada grupo.	
3	Grupos de Trabajo	Tomar el inventario del Libro Mayor	Formato para Inventario
4	Grupos de Trabajo	Toma Física del Inventario	Formato para Inventario
5	Grupos de Trabajo	Realizan la comparación de datos entre los dos grupos.	Formato para Inventario
6	Grupos de Trabajo	Si existen inconsistencias, se verifica el conteo.	Formato para Inventario
7	Contador General	No existen inconsistencias, se ingresa al sistema para verificación con el saldo contable. (kardex)	
8	Contador General	Verifica faltantes o sobrantes de producto, si existen inconsistencia con los datos teórico (kardex) investigar las causas.	
9	Jefe de Bodega	Presentar informe del inventario	

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

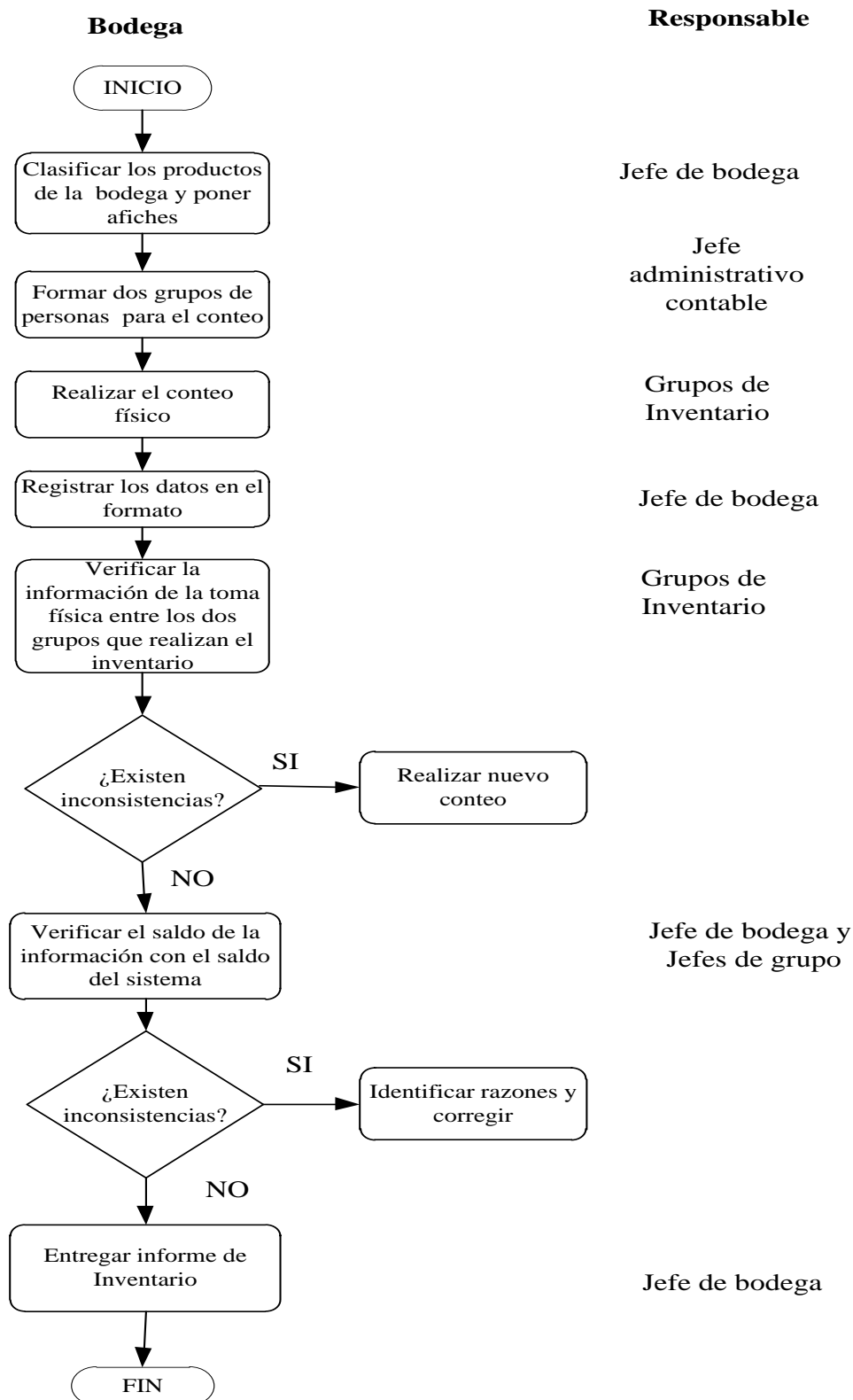


Figura N° 6. 10Inventarios

STEEL ESTRUCTURAS CIA. LTDA


Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

6. Puntos de control

- El Jefe Financiero - Contable tiene la potestad de intervenir la bodega o realizar un corte (inventario) en el momento que estimen conveniente para prevenir cualquier desviación de producto.
- La Gerencia General en función al resultado de inventario, solicitará al jefe del Departamento Financiero un informe que determine las causas de las variaciones. (sobrantes o faltantes de inventario)
- El jefe de bodega y el personal de bodega a cargo de la custodia son responsables tanto pecuniaria como administrativamente de la pérdida de inventario.

7. Formularios de control de activos

Formato para toma de inventarios Ver Anexo X

	Área Financiera- Contable	Código: AF-PR- 02
	PROCESO CONCILIACIÓN	Fecha: 20 – 06 – 2014
	BANCARIA	Versión: 01

1. Objetivo

- Asegurar que todos los depósitos están correctamente reflejados en el saldo bancario y que no se han abonado a otra cuenta,
- Detectar algún depósito contabilizado que no llegó al banco por algún motivo
- Identificar depósitos a la cuenta que no están contabilizados,
- Identificar los cheques emitidos que no se han cobrado,
- Detectar algún cheque emitido y cobrado pero no contabilizado,
- Contabilizar todos los cargos bancarios,
- Detectar errores en los montos, en sus propios libros contables o en la cuenta bancaria.

2. Alcance

El proceso de conciliación bancaria alcanza al área de Contabilidad. El procedimiento inicia con el registro de ingresos y egresos en el libro auxiliar de movimiento y termina con la conciliación bancaria.

3. Normas de cumplimiento interno

- Mensualmente realizar en los libros auxiliar de movimiento de bancos, las correcciones o ajustes de diferencias entre contabilidad y tesorería y realizar los ajustes contables por notas realizadas en los bancos.
- Realizar listados de conciliaciones bancarias para la verificación de los valores reales en los saldos de las cuentas bancarias y ajuste de valores entre contabilidad y tesorería.
- La realización de la Conciliación Bancaria es obligatoria al cierre de cada mes.
- Se debe dejar evidencia documental y debidamente certificada.
- Para la elaboración de dicha conciliación se debe tener un registro que contenga los siguientes datos.
- Saldo al inicio del mes: Importe de la cuenta correspondiente
- Débitos: Todas las operaciones realizadas que incluye depósitos, transferencias, y otros, realizadas directamente por el banco.
- Créditos: Todas las operaciones realizadas que incluye, cheques emitidos consecutivamente, transferencias y otros realizados directamente por el banco.
- Saldo al final del mes: Importe del movimiento realizado con un saldo inicio + débitos – créditos.

4. Responsabilidades de autorización

- Es responsabilidad del área de contabilidad hacer la conciliación bancaria.

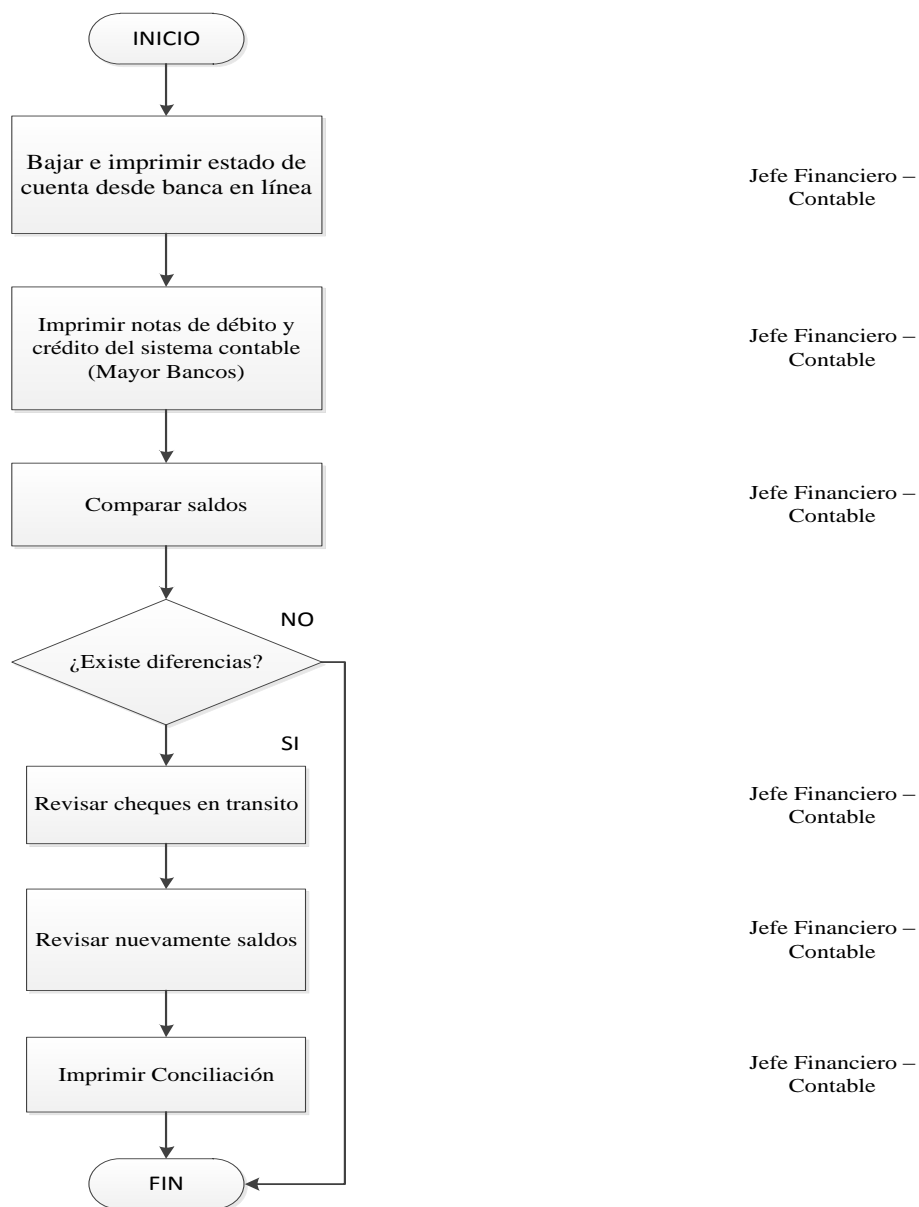
- El área de tesorería tiene la obligación de facilitar todos los datos a contabilidad para que se cumpla esta labor.

5. Descripción de actividades:

Tabla N° 6. 11 Conciliación Bancaria

CONCILIACIÓN BANCARIA			
PASOS	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	PUNTO DE CONTROL FORMATO
1	Jefe Financiero – Contable	Bajar e imprimir el estado de cuenta desde banco en línea, pero generalmente el banco envía el estado de cuenta al cliente.	
2	Jefe Financiero – Contable	Imprimir notas de débito y crédito desde el sistema contable (Mayor Bancos)	
3	Jefe Financiero – Contable	Comparar saldos	Formato para conciliación bancaria
4	Jefe Financiero – Contable	Si existen diferencias revisar cheques en tránsito.	Formato para conciliación bancaria
5	Jefe Financiero – Contable	Sumar o restar cheques en tránsito	Formato para conciliación bancaria
6	Jefe Financiero – Contable	Revisar nuevamente las diferencias	Formato para conciliación bancaria
7	Jefe Financiero – Contable	Imprimir conciliación	

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso



**Figura N° 6. 11 Conciliación Bancaria
STEEL ESTRUCTURAS CÍA. LTDA.**

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso


6. Puntos de control

- Las cuentas bancarias deben conciliarse cada mes para tener valores razonables.

- Verificar que los cheques aparezcan en el estados de cuenta enviado por el banco
- Revisar que los cheques omitidos se reflejen en los Estados Financieros de la empresa.
- Ajustar las diferencias del Estado de cuenta del banco con el Libro Mayor de bancos de la empresa hasta lograr que los saldos sean iguales.

7. Formularios de control de activos

Modelo básico de conciliación Bancaria. Ver Anexo XI

	Área Financiera- Contable	Código: AF-PR- 02
	PROCESO FACTURACIÓN	Fecha: 20 – 06 – 2014
		Versión: 01

1. Objetivo

Acreditar la transferencia de un bien en este caso la venta de los servicios a los clientes (personas naturales y jurídicas) y con esto se concluye la transacción comercial al momento de ser acreditado los valores correspondientes por la venta de servicios de construcción.

2. Alcance

Este procedimiento se utilizará para todas las ventas de servicios (personas naturales y jurídicas) que se haga.

3. Normas de cumplimiento interno

- Las facturas de venta deben tener el permiso y formato regulado por el Servicio de Rentas Interno.
- Todas las facturas en estricto orden deben ser registradas en Contabilidad.

- Se contabilizará inmediatamente después de la venta del servicio.
- Todas las facturas deben contener firmas de responsabilidad como lo exige la Ley.

4. Responsabilidades de autorización

- Gerente General: Es quien aprueba el procedimiento contable.
- Contado General: Se responsabiliza de registrar oportunamente el activo y garantizar que los valores contables sean razonables.

5. Descripción de actividades.

Tabla N° 6. 12 Facturación

FACTURACIÓN			
PASOS	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	PUNTO DE CONTROL FORMATO
1	Asistente de Gerencia	Abrir una cuenta en el sistema contable a nombre del cliente	
2	Asistente de Gerencia	Generar e imprimir factura del servicio correspondiente.	
3	Jefe Financiero	Verificar y firmar factura	
4	Asistente de Gerencia	Entregar original al cliente y copia a contabilidad	
5	Asistente de Gerencia	Adjuntar y archivar documentación	

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

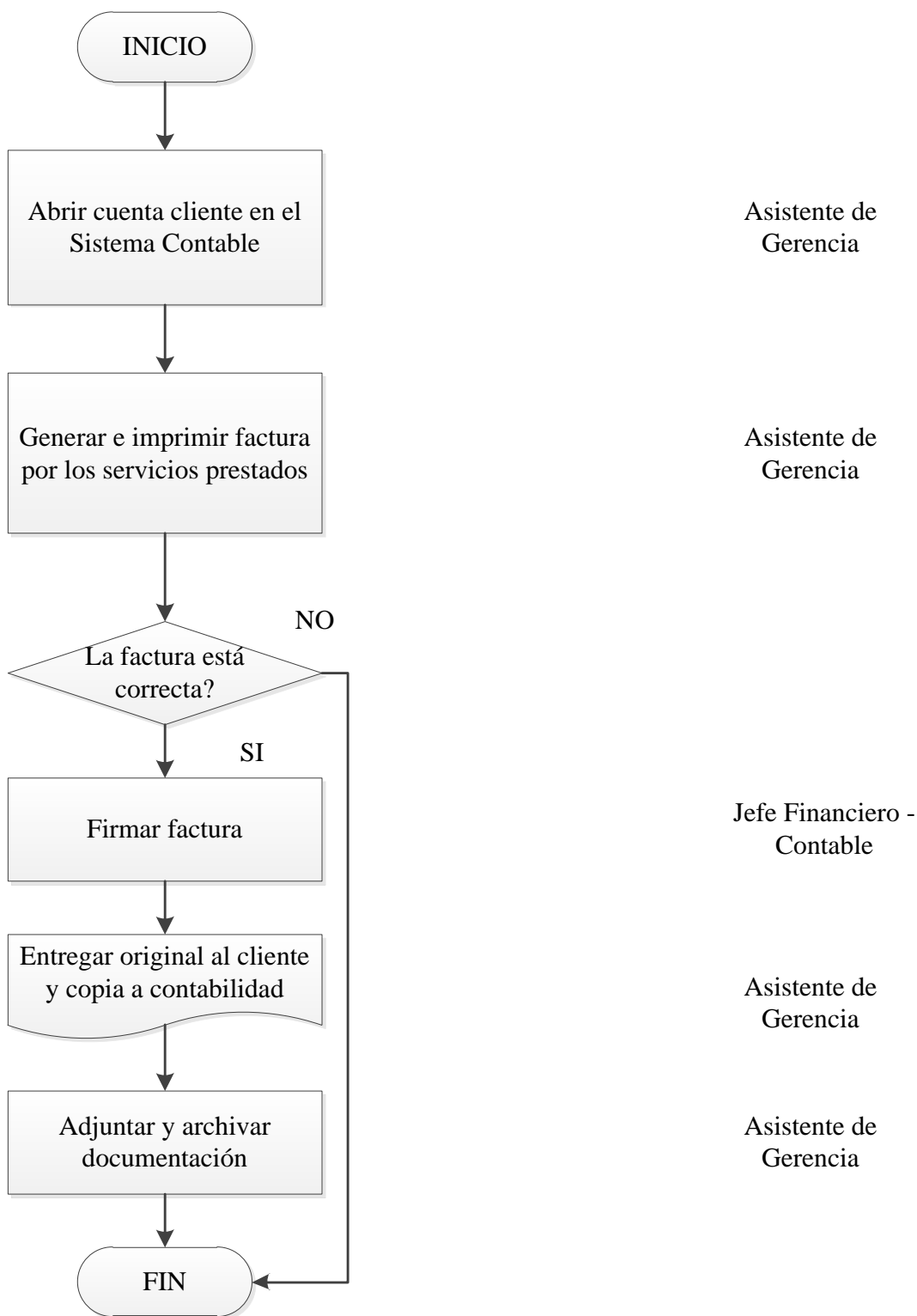



Figura N° 6. 12 Facturación
STEEL ESTRUCTURAS CÍA. LTDA.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

6. Puntos de control

- Al momento de firmar la factura de manera conjunta con el cliente.
- Verificar que el pago que realiza el cliente se rijan a las tarifas legalmente establecidas.
- Se entrega junto con la factura un recibo de caja al cliente y la copia se anexa a la copia de la factura.

	Área Financiera- Contable	Código: AF-PR- 04
	REPOSICIÓN DE CAJA CHICA	Fecha: 09-06-2014
		Versión: 01

1. Objetivo

- Asegurar el correcto funcionamiento y administración de Caja Chica de la empresa.
- Establecer adecuados procedimientos administrativos para la asignación, utilización, reposición y rendición de Caja Chica.
- Establecer las funciones y responsabilidades que deben cumplir los responsables en el manejo, administración y presentación de los documentos que respaldan las rendiciones de las transacciones efectuadas.

2. Alcance

Será de aplicación obligatoria en todas las áreas de la empresa que soliciten, administren y rindan fondos para el funcionamiento de Caja Chica.

3. Normas de cumplimiento interno

La Caja Chica se utilizará para atender gastos de menor cuantía que no tengan el carácter de previsible y/o que por razones de urgencia deban ser atendidos de inmediato, tales como:

- Útiles de oficina y escritorio, siempre y cuando no existan los artículos requeridos en stock y se haya obtenido la certificación de su inexistencia.
- Arreglo y adquisición de cerraduras y otros elementos de seguridad.
- Fotocopias.
- Gastos de servicio de comunicaciones: fax, telefonía fija, Internet, (siempre que no se trate de abonos periódicos) cuando por razones de urgencia no puedan ser realizados por medios propios.
- Reparaciones menores de rodados, cuando por cuestiones de distancia no puedan realizarse siguiendo el trámite normal que rija para las contrataciones.
- No podrá utilizarse la Caja Chica en gastos que sean previsibles y que no tengan el carácter de urgentes, ni en aquellos que individualmente superen el importe de \$ 500.00

4. Responsabilidades de autorización:

Gerente General

Implantar, cumplir y hacer cumplir el presente procedimiento en todas las áreas del Organismo

Asistente de Gerencia

- Otorgar los fondos autorizados a cada responsable de Caja Chica, tanto en la apertura como así también en las reposiciones.
- Supervisar que las operaciones, funcionamiento, administración y custodia de los fondos de Caja Chica se realicen de acuerdo a los criterios expuestos en el presente Procedimiento.

Contador General

- Rubricar los libros de cajas chicas

- Supervisar que las operaciones, funcionamiento, administración y custodia de los fondos de Caja Chica se realicen de acuerdo a los criterios expuestos en el presente Procedimiento.

5. Descripción de actividades:

Tabla N° 6. 13 Reposición Caja Chica

REPOSICIÓN CAJA CHICA			
PASOS	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	PUNTO DE CONTROL FORMATO
1	Asistente de gerencia	Analiza y cuantifica facturas de compras menores.	
2	Asistente de gerencia	Prepara informe para reposición de caja chica	
3	Jefe Financiero	Verifica informe	
4	Jefe Financiero	Compara comprobantes (recibos y facturas) más dinero contra total de dinero entregado por fondo rotativo	
5	Jefe Financiero	Revisar que las facturas sean las correctas si no lo son investigar causas a custodio (encargado de caja chica)	
6	Asistente de gerencia	Si todo esta correcto: firma de aprobado, generar e imprimir egreso y cheque	
7	Jefe Financiero	Si es correcta la justificación elaborar cheque.	
8	Jefe Financiero	En caso de no satisfacer las explicaciones del custodio pasar orden de descuento en el rol de pagos.	
9	Asistente de gerencia	Elabora el cheque, haciendo firmar de manera conjunta gerente y jefe financiero, colocando sello.	
10	Asistente de gerencia	Archivar información	

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

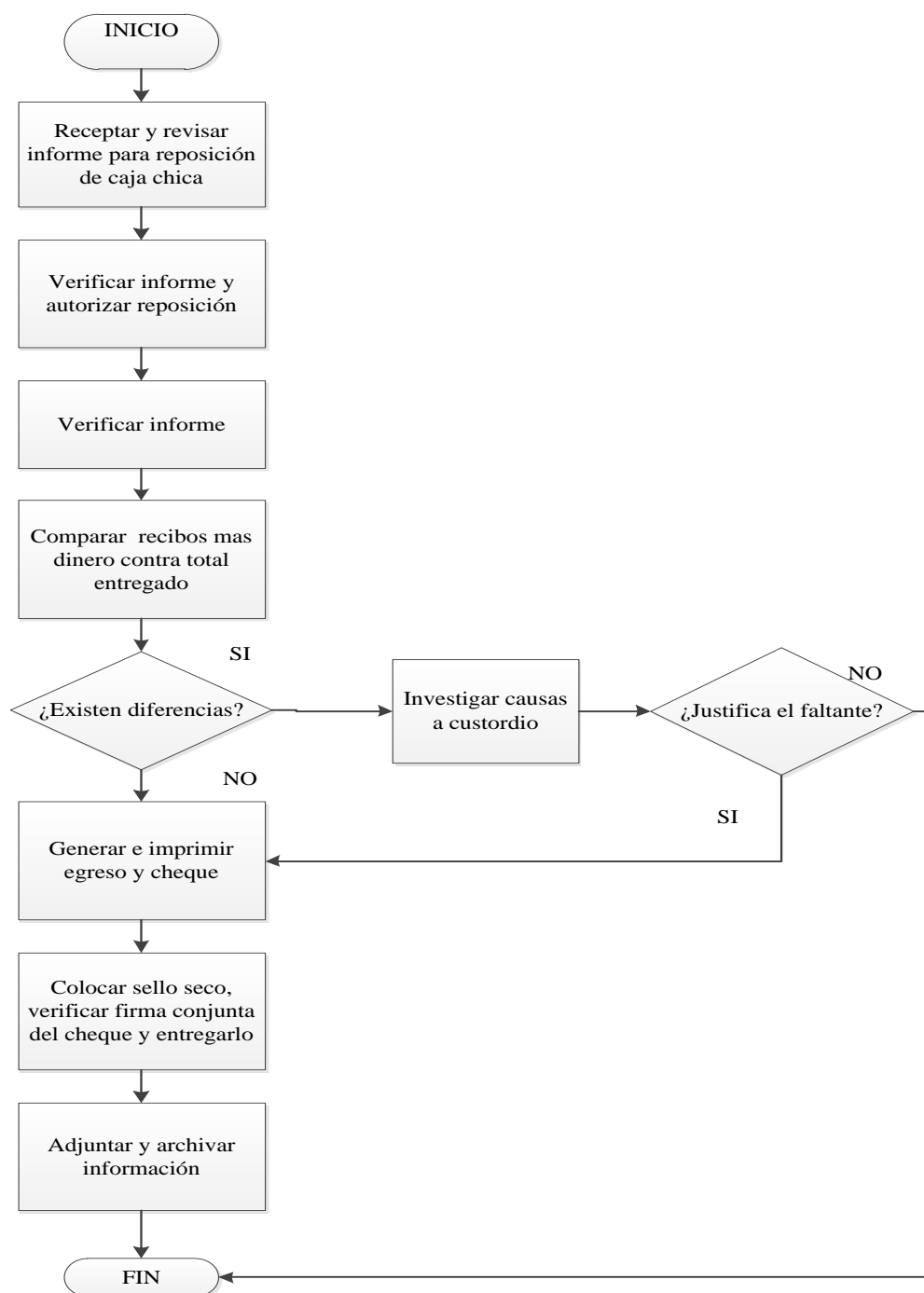


Figura N° 6. 13 Reposición de Caja Chica

STEEL ESTRUCTURAS CÍA. LTDA.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

6. Puntos de Control

- Existirá una sola persona responsable de caja chica.

- El responsable de la caja chica, no debe estar relacionado a funciones Contables como Cobros y Caja Principal.
- Los pagos a realizarse con caja chica deben tener un monto establecido, aquellos pagos que excedan dicho límite, se deberán pagar con cheques.
- Esta cuenta sólo se moverá cuando se decida aumentar o disminuir el fondo, o para su eliminación.
- La reposición del fondo se hará por medio de cheque a nombre del responsable del mismo.
- El fondo se registrará en cada una de las cuentas de gastos o de costos, según se detalle en los comprobantes pagados por la Caja Chica.

7. Formato de Control

Modelo de Arqueo de Caja Chica. Ver Anexo XII

6.3. INSTRUCTIVOS DE COMPROBANTES Y DOCUMENTOS DE SOPORTE

Los comprobantes y documentos de soporte son los respaldos de las transacciones, que son utilizados a diario por la empresa STEEL ESTRUCTIRAS Cía. Ltda., para la conducción de las actividades de Organización y Dirección de sus actividades y transacciones y son los que se presentan a continuación físicamente:

- ✓ Rol de Pagos
- ✓ Cheques
- ✓ Facturas
- ✓ Liquidación de Compras
- ✓ Comprobante de Retención
- ✓ Comprobante de Ingreso
- ✓ Comprobante de Egreso

6.3.1. Rol de pagos

El rol de pagos, también denominado nómina, es un registro que realiza toda empresa para llevar el control de los pagos y descuentos que debe realizar a sus empleados cada mes, de manera general. En este documento se consideran dos secciones, una para registrar los ingresos como sueldos, horas extras, comisiones, bonos y otra para registrar los descuentos como aportes para el seguro social, cuotas por préstamos concedidos por la compañía, anticipos.

Tabla N° 6. 14 Formato rol de pagos

STEEL ESTRUCTIRAS Cía. Ltda. ROL DE PAGOS MES..... AÑO.....										
NOMBRE	FECHA DE INGRESO	SALARIO BÁSICO	OTROS INGRESOS	FDOS. DE RESERVA	TOTAL INGRESOS	(-) APOORTE IESS	(-) PREST. IESS	SEGURO MÉDICO	TOTAL DESCT.	LÍQUIDO A RECIBIR
TOTALES										

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

APROBADO POR _____

RECIBIDO POR _____

6.3.2. El cheque

El Cheque es un documento contable de valor en el que una persona es autorizada para extraer dinero de la cuenta de otra persona, una determinada cantidad de dinero, la cual se expresa en el siguiente documento.

	
40-017 Cuenta N° 01-00931124-9 060 DOSCERONUEVEDOSCERONUEVE	
Cheque N° 002902 Páguese a la Orden de _____	
La suma de _____ _____ US Dólares	
Lugar y Fecha de emisión STEEL ESTRUCTURAS CÍA. LTDA. SERVICIOS CORPORATIVOS	
FIRMA 002902 40017060*01009311249 D5	

Figura N° 6. 14 Cheque

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

6.3.3. Factura

La factura es un documento que respalda la realización de una operación económica, que por lo general, se trata de una compraventa de bienes o servicios. Consta de una serie de requisitos e información, a continuación la factura física:

6.3.4. Liquidación de compras

Las Liquidaciones de compra son comprobantes de pago emitidos a personas naturales, que no tienen RUC, pueden ser empleadas para el sustento de costo, gasto y/o crédito fiscal.

STEEL ESTRUCTURAS CÍA. LTDA.								
OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">RUC: 1792268109001</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">Aut. SRI: 1110990809</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">LIQUIDACIONES DE COMPRAS</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">BIENES Y/O SERVICIOS 002-001</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">N° 0000234</td></tr> </table>		RUC: 1792268109001	Aut. SRI: 1110990809	LIQUIDACIONES DE COMPRAS	BIENES Y/O SERVICIOS 002-001	N° 0000234
RUC: 1792268109001								
Aut. SRI: 1110990809								
LIQUIDACIONES DE COMPRAS								
BIENES Y/O SERVICIOS 002-001								
N° 0000234								
Dirección: Panamericana Norte Km 2								
Barrio la Calerita (Latacunga)								
Teléfono: 032234525								
Email: steelestructuras@hotmail.com								
Fecha:.....	Lugar	de	la					
.....	Transacción:.....							
Nombre:.....								
.....								
RUC/CI:.....	Teléfono:.....							
.....							
Dirección:.....								
.....								
CANT.	DESCRIPCION	V. UNIT.	V. TOTAL					
		SUBTOTAL						
		IVA TARIFA 0%						
		IVA 12%						
Firma Emisor Vendedor	Firma	TOTAL US						
<p>Pérez Pérez Camen Yolanda/ Imprenta y Papelería "NUEVO HORIZONTE" Telefax: 2568-278 RUC: 1709910440001 AUT. 7450. Fecha de Autorización: 18/04/2015 al 255 VALIDO HASTA 18/04/2015.</p> <p>ORIGINAL: Adquiriente / COPIA: Emisor</p>								

Figura N° 6. 16 Liquidación de Compras

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

6.3.5. Comprobante de retención

Son documentos que acreditan las retenciones de impuestos realizados por los Agentes de Retención, sean de Retención en la Fuente o IVA. Los sujetos de retención emitirán el comprobante de retención al proveedor dentro de los 5 días hábiles siguientes, contados desde la fecha de presentación del respectivo comprobante de venta.

RUC: 1792268109001				
Dirección: Panamericana Norte Km 2				
AUTORIZACIÓN SRI N° 1110990809				
OBLIGADO A LLEVAR				
Barrio: La Calerita (Latacunga)				
CONTABILIDAD				
COMPROBANTE DE RETENCIÓN 002-001				
Teléfono: 032345251				
e-mail: steelestructuras@hotmail.com				
N° 0002506				
Retenido a: _____		Fecha: _____		Emisión:
RUC: _____		Tipo de Comprobante de		Venta:
Dirección: _____		N° de Comprobante de		Venta:

EJERCICIO FISCAL	Base Imponible para la Retención	Impuesto	% de retención	Valor retenido
Pérez Pérez Camen Yolanda/ Imprenta y Papelería "NUEVO HORIZONTE" Telefax: 2568-278 RUC: 1709910440001 AUT. 7450. Fecha de Autorización: 18/04/2015 al 255 VALIDO HASTA 18/04/2015.				
ORIGINAL: Adquiriente / COPIA: Emisor				
_____		_____		
Agente de Retención		Contribuyente		

Figura N° 6. 17 Comprobante de Retención.

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

6.3.6. Comprobante de ingreso

El comprobante de ingreso es una constancia de que un valor ingresó a la empresa. Cuando se recibe el dinero en efectivo, el cheque o el boucher de alguna tarjeta de crédito, estos valores deben estar junto con el comprobante de ingreso respectivo, en el día de la recaudación y se debe conservarlos en una caja fuerte como medida de seguridad para ser depositado al siguiente día.

STEEL ESTRUCTURAS Cía. Ltda.		
RUC: 1792268109001		
Dirección: Panamericana Norte Km 2		
Teléfono: 032345251		
COMPROBANTE DE INGRESO N° 000324		
Quito.....de.....del 20.....		
Recibí de.....		
La suma de.....		
Concepto.....		
.....		
CONCEPTO	DEBE	HABER
TOTALES USD		
----- STEEL ESTRUCTURAS		

Figura N° 6. 18 Comprobante de Ingreso

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

6.3.7. Comprobante de egreso

Los comprobantes de egreso son documentos que se utilizan para conocer en detalle, la fecha, a quién se paga, el concepto, el valor y las cuentas que son afectadas en la contabilización, estos formularios por lo general son preimpresos, constan de

un original para Contabilidad y una copia para el archivo consecutivo y van acompañando a los cheques emitidos y a las facturas o liquidaciones de compras.

STEEL ESTRUCTURAS Cía. Ltda.			
RUC: 1792268109001			
Dirección: Panamericana Norte Km 2			
Barrio: La Calerita			
Teléfono: 032345251			
COMPROBANTE DE EGRESO N° 0002883			
		VALOR:	
BENEFICIARIO:	
.....		CHEQUE	
.....		N°:.....	
LA	SUMA	DE:	BANCO:
.....		
LUGAR	Y	FECHA:	CUENTA:
.....		
CÓDIGO	CONCEPTO	DEBE	HABER
He recibido conforme el cheque girado por los conceptos arriba detallados		Hecho por	Aprobado
Firma y Sello			

Figura N° 6. 19 Comprobante de Egreso

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

6.4. ESTABLECIMIENTO DE CONTROLES CLAVE

Para lograr eficiencia, eficacia y efectividad en los procesos del área administrativa y financiera, se debe aplicar los siguientes controles claves según corresponda:

- Utilizar el Plan de Cuentas propuesto.
- Cumplir con las políticas y procedimientos propuestos.

- Realizar una adecuada segregación de funciones.
- Buscar el logro de los objetivos de la empresa.
- Realizar encuestas de satisfacción a los clientes.
- Prestar una atención personalizada a los clientes.
- Regirse a los perfiles profesionales establecido para cada puesto de trabajo, al momento de la contratación del personal.
- Evaluación semestral al personal de la empresa para medir el desempeño de sus actividades.
- Capacitación trimestral al personal para mantener sus conocimientos actualizados.
- Garantizar las seguridades necesarias en las áreas de trabajo de cada uno de los colaboradores.
- Generar un clima de confidencialidad y seguridad.
- Mantener una estructura de orden y de mando mediante los organigramas propuestos.
- Garantizar niveles adecuados de autorización y aprobación.
- Tomar decisiones en el momento adecuado que beneficien a la empresa.
- Cada proceso de debe cumplir con las Normas de Cumplimiento Interno.
- Mantener registros contables completos y exactos.
- Verificar la exactitud y fiabilidad de los datos contables.
- Trabajar bajo las normas de contabilidad y directrices de la empresa.
- Autorizar y aprobar todas las transacciones antes de que se registren.
- Confirmar y conciliar las transacciones en forma oportuna y comparar con los documentos originales.
- Determinar el plazo máximo de contabilización de todas las transacciones.
- Verificar la recepción de materiales y productos con un informe, documentos de envíos y sistemas de facturación.
- Garantizar un adecuado registro, análisis y control de los inventarios necesarios para sostener las operaciones en el más bajo costo posible.
- Realizar despachos “reales” a las diferentes áreas, sin basarse en cantidades supuestas.

- Mantener la información actualizada de los materiales, herramientas e insumos que deben ser eliminados de las existencias (datos de baja por daños, mermas u otras causas).
- Utilizar los formatos propuestos de los diferentes documentos, con el fin de establecer orden y mantener un correcto registro de los mismos.

6.5. RELACIÓN DE RIESGO

La matriz de riesgo permite identificar las actividades más importantes en la empresa, y evaluar el nivel de riesgo administrativo y financiero de la misma, para lograr la mejora en cada uno de los procesos.

6.5.1. MATRIZ DE RIESGOS

Tabla N° 6. 15 Matriz de Riesgos

Actividades	Fuentes Internas			Fuentes Externas			Frecuencia	Promedio	Escala de Riesgo
	Riesgos de Liquidez	Riesgo Operacional	Riesgo de Mercado	Riesgo Crédito	Riesgo Legal	Riesgo sistemático			
Demora en la entrega de obras	5	5	5	5	5	4	29	4,83	1
Falta de incentivos al personal	5	5	5	3	5	3	26	4,33	2
Posicionamiento de la competencia	4	5	5	5	2	3	24	4,00	3
Reducción de la demanda	5	5	5	3	1	4	23	3,83	4
Altos precios de materias primas	5	5	4	4	1	3	22	3,67	5
No existe manual de procedimientos	4	4	4	3	3	2	20	3,33	6
Empresas similares (Estatales)	5	4	4	1	4	2	20	3,33	7
No se cuenta con plan estratégico	4	4	4	2	2	3	19	3,17	8
Falta de promoción empresarial	4	4	5	2	2	2	19	3,17	9
No existe manual de funciones	4	4	4	2	2	2	18	3,00	10
Corrupción en aduanas	3	1	4	2	5	2	17	2,83	11
Bajo nivel tecnológico	1	5	3	2	1	4	16	2,67	12
Tasas de interés	4	4	2	3	1	2	16	2,67	13
Bajo aprovechamiento de sistema contable	2	5	3	2	1	2	15	2,50	14
Reestructuración interna	2	2	2	2	1	2	11	1,83	15
Valoración inadecuada	2	1	2	1	1	2	9	1,50	16

Elaborado por: Paola Pazmiño, Ana Karen Reinoso

Para el análisis de estos riesgos se han considerado factores internos y externos, dándoles ponderación de 1 a 5 a cada riesgo de acuerdo a su importancia. De 1 a 2 el riesgo es bajo, 3 el riesgo es medio, y de 4 a 5 el riesgo es más alto. En la tabla N° 6.15 se observa que las demoras en la entrega de obras, la falta de incentivos al personal y el posicionamiento de la competencia son las tres actividades que más riesgos presentan para STEEL ESTRUCTURAS CÍA. LTDA.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

Se realizó una reestructuración del sistema administrativo y financiero- contable y se propuso un modelo de control interno para la empresa Steel Estructuras Cía. Ltda., con el objetivo de mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad en las operaciones administrativas y financiera, lo que ha permitido obtener conclusiones basadas en información veraz y experiencia obtenida a lo largo de la vida de la empresa, esto ayuda a determinar sus fortalezas y debilidades para aprovecharlas y corregirlas, a través de las siguientes conclusiones:

- Con el trabajo expuesto se concluye que en la empresa Steel Estructuras Cía. Ltda., no existe una organización que permita obtener información oportuna tanto administrativa como financiera, además no existen procedimientos y políticas de control interno definidos que aporten al cumplimiento de los objetivos de la empresa, por lo que el personal que labora no desempeña adecuadamente sus funciones y responsabilidades de acuerdo al cargo que ocupa, siendo esta una de las causas para el desacertado funcionamiento de la misma.
- La empresa no tiene un organigrama estructural ni funcional definido, lo que impide dar a conocer al personal la jerarquización que maneja la misma.
- Con los análisis realizados se determina que el sistema contable no presenta las seguridades necesarias para la protección de la información financiera, además al no tener un conocimiento claro de su manejo no se lo utiliza de manera adecuada, lo que impide tener información oportuna, generando errores al momento de realizar las actividades, siendo esta una de las causas para que la empresa no tome decisiones correctas.
- La reestructuración administrativa que se implementó en la empresa Steel Estructuras Cía. Ltda., hace tres meses, permite organizar de mejor manera la

información y establecer procesos y procedimientos que logren segregarse de mejor manera las funciones de los colaboradores e instruirlos para alcanzar los objetivos propuestos por la misma.

- Al reestructurar el área financiera – contable, se logra desarrollar procedimientos para las diferentes actividades del área, ajustados a las necesidades de la empresa Steel Estructuras Cía. Ltda., los mismos que sirven de guía para la ejecución del trabajo diario.
- La propuesta del Sistema de Control Interno para la empresa, es un plan de organización ya que determina el direccionamiento estratégico de cada uno de los procesos administrativos y financieros, pues están coordinados de manera coherente a las necesidades de la empresa, para proteger y resguardar los activos, verificar la exactitud y confiabilidad de la información contable, así como también mantener la eficiencia, eficacia y efectividad en las operaciones, estimulando el cumplimiento de los objetivos de la misma.

7.2 RECOMENDACIONES

- La administración debe revisar, actualizar y evaluar periódicamente la aplicación de los procedimientos, organigrama, descripción de funciones, y políticas administrativas y contables a fin de innovar e implementar otras normas en concordancia con el crecimiento y expansión de la empresa para de esta manera satisfacer tanto los requerimientos de la misma como los requerimientos sociales y personales de los empleados.
- Desarrollar un programa de entrenamiento y capacitación que abarque una amplia gama de contenido, reflejando las exigencias particulares de los puestos y las necesidades individuales del personal para lograr aptitudes, habilidades y conocimientos, para que los colaboradores de la empresa lleguen al nivel requerido para un desempeño satisfactorio de su cargo.
- Al ser una empresa relativamente nueva en la cual se motiva de distintas maneras a su personal, se debe implementar el uso de técnicas de evaluación, lo que ayuda significativamente en la administración del desempeño de cada puesto.
- Promover en forma sistemática y periódica reuniones técnicas, para todo el personal involucrado, donde se explique la forma en la que se desarrolla una actividad, la documentación que interviene, la responsabilidad en las autorizaciones y su relación con otros departamentos.
- Aplicar el presente sistema de control interno administrativo y financiero-contable con el fin de mejorar y garantizar un adecuado control y manejo de la información.
- Agrupar, asignar, y segregar funciones centralizándolas en un documento guía de permanente consulta, que permita conseguir los objetivos propuestos de una manera efectiva y eficiente, así como el equilibrio necesario para delegar autoridad para el mejor desempeño de las funciones asignadas.

BIBLIOGRAFÍA

- KRAMIS José L. (2007) en su libro *Sistemas y Procedimientos Administrativos*, pág. 17
- JIMÉNEZ Wilburg (2009) *Evolución del Pensamiento Administrativo en la Educación Costarricense*, Pág. 27
- CROWTHER Warren (2007), *Manual de Investigación- Acción para la evaluación Científica en el ámbito administrativo*, pág. 46.
- LAUDON KENETH C. Y LAUDON JANE P. (2009) *Sistemas de Información Gerencial (Octava Edición)*, pág. 39
- HERNÁNDEZ Carlos (2010), *Análisis Administrativo Técnicas y Métodos*, Pág. 41
- STONER James A, FREEMAN Edward, GILBERT Daniel – (2007), *Administración*, pág. 325
- SAAVEDRA Ruth (2007), *Planificación del desarrollo*, Pág. 29
- Según ALVAREZ Carlos J.(2009), *Organización del trabajo*, pág. 3
- HAX Arnoldo; MAJLUF Nicolás, (2007); *Estrategia para el Liderazgo competitivo*, pág. 317
- GARCIA Santiago, (2007); *Introducción a la economía de la empresa*, pág. 202
- STAIR Ralph, GEORGE y REYNOLDS (2008), *Principios de sistemas de información: enfoque administrativo*, pág. 45
- GILLI Juan J. (2008), *Diseño Organizativo* pág. 147
- BERNAL Mireya, (2010), *Contabilidad Sistemas y Gerencia*, pág. 55
- HERNANDEZ Gustavo(2007), *Diccionario de Economía*, pág. 230
- FONSECA Oswaldo (2011), *Sistemas de control interno para organizaciones*, pág. 15
- MANTILLA Samuel, CANTE Sandra Y. (2007), *Auditoria del Control Interno*, pág. 14
- ESTUPIÑAN Rodrigo (2007), *Control Interno Fraudes*, pág. 29
- BLANCO Yanel, (2007), *Normas y procedimientos de la auditoría integral*, pág. 96

- DORTA José A. (2008), La evaluación del riesgo como componente básico del sistema de control interno, pág. 4
- PICO Jairo José (2008), PRODUCTIVIDAD DE LOS PROCESOS DE REDUCCIÓN DIRECTA DE LA REGIÓN GUAYANA, pág. 12
- ANDRADE Horacio (2011), CAMBIO O FUERA: DIRIGIR EN EL SIGLO XXI pág. 70

NETGRAFÍA

- <http://ecuamundo.org/id24.html>
- <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011b/969/caracteristicas%20de%20los%20sistemas%20administrativos.html>
- <http://jcvalda.wordpress.com/2013/08/10/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/#>
- http://www.angelfire.com/zine2/uvm_ice_lama/padmon.htm
- <http://micursodecontabilidad.com/blogs/sistema-contable/>
- <http://www.gerencie.com/sistema-contable.html>
- http://www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm
- http://descuadrando.com/Pol%C3%ADtica_contable
- www.eumed.net/librosgratis/2010d/796/Caracteristicas%20generales%20del%20Control%20Interno.htm
- <http://www.monografias.com/trabajos37/control-interno/control-interno2.shtml#ixzz36AAI2a6r>
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Caracter%C3%ADsticas-Del-Control-Interno/2251533.html>
- http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_proceso/Auditoria_yConsultoriaAdministrativa_Original/auditoria_yconsultoria/UMD/Unidad%202/utilidad.htm
- <http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-limitaciones-del-control-interno/>
- <http://es.scribd.com/doc/51240428/Principios-de-control-interno>
- <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010d/796/Componentes%20de%20Control%20Interno.htm>
- https://www.examttime.com/p/791799-Supervisi-n-o-Monitoreo-mind_maps

ANEXOS

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
EXTENSIÓN LATACUNGA
CARRERA DE FINANZAS Y AUDITORÍA

CERTIFICACIÓN

Se certifica que el presente trabajo fue desarrollado por las señoritas: Ana Karen Reinoso Reinoso y Jessica Paola Pazmiño Viteri, bajo nuestra supervisión:

Dra. Ana Quispe O.
DIRECTORA DEL PROYECTO

Dra. Martha Lozada O.
CODIRECTORA DEL PROYECTO

Ing. Xavier Fabara
DIRECTOR DE LA CARRERA

Dr. Rodrigo Vaca
SECRETARIO ACADÉMICO