

REPÚBLICA DEL ECUADOR

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES

FACULTAD DE GERENCIA EMPRESARIAL

**DISEÑO, ESTRUCTURACIÓN Y CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE
OFRECE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS Y
OPERATIVOS, CON ÉNFASIS EN AUDITORÍA FORENSE**

**Tesis presentada como requisito para optar al Título
de Máster en Gerencia Empresarial**

Autor

Lcdo Iván Valencia

Asesor – Director

Econ Carlos Rhon

Quito, febrero 2006

DEDICATORIA

A mis hijos, Ricardo y Eduardo, por regalarme parte del tiempo que debí compartir con ellos. A mi esposa Lucy por su paciencia y apoyo en los momentos más difíciles.

AGRADECIMIENTO

Al Ing Miguel Seelig, Presidente del Directorio de Pinturas Cóndor, por las facilidades otorgadas para la culminación de esta meta profesional.

Al Economista Carlos Rhon, Director de Tesis, por su guía práctica y oportuna en el desarrollo de este trabajo.

INDICE GENERAL

CONTENIDO	Página
CAPÍTULO I	
EL MERCADO EMPRESARIAL – OPORTUNIDADES DE SERVICIOS	
1. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL PARA ESTABLECER UNA EMPRESA EN EL ECUADOR	8
1.1 Constitución de la República	8
1.2 Régimen societario	9
1.3 Régimen laboral	10
1.4 Servicio de rentas internas	15
1.5 Código de comercio	17
1.6 Proceso legal para formar una compañía en el Ecuador	19
2. EMPRESAS POR LÍNEAS DE NEGOCIOS EN EL ECUADOR	20
2.1 Datos estadísticos relacionados con las empresas	21
3. SERVICIOS QUE SE PUEDEN OFRECER CON UNA EMPRESA PEQUEÑA	26
3.1 Servicios que se ofrecen en el mercado	26
4. MODELO DE CALIDAD EN EL SERVICIO	28
4.1 Gerencia por calidad	29
4.2 Fundamentos básicos de la gerencia por calidad	30
4.3 Calidad en el servicio	32
5. VENTAJA ESTRATÉGICA DE LOS SERVICIOS	38
CAPÍTULO II	
DETERMINACIÓN DEL TIPO DE NEGOCIO	
2. SERVICIOS QUE OFERTARÁ LA NUEVA EMPRESA	41
3. DETALLE DE LOS SERVICIOS	42

3.1	Manejo de contabilidad	42
3.2	Control de cartera	43
3.3	Control de inventarios	44
3.4	Control de activos fijos	45
3.5	Capacitación	45
3.6	Manejo de nómina	46
3.7	Auditoría operativa	47
3.8	Auditoría forense	48
3.9	Contraloría	49
3.10	Asesoramiento legal	50
4.	CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA NUEVA EMPRESA	51
5.	ÉTICA PROFESIONAL	52
5.1	Fundamentos teóricos	52
5.2	Ética en la empresa "CIVASOCIADOS CIA LTDA"	53
6.	LIDERAZGO PERSONAL Y EMPRESARIAL	55
6.1	Características de un líder	56

CAPÍTULO III

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

3.	LINEAMIENTO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO	60
3.1	Importancia del alineamiento estratégico	60
4.	ANÁLISIS FODA PARA LA NUEVA EMPRESA	63
4.1	Fortalezas	63
4.2	Debilidades	64
4.3	Oportunidades	64
4.4	Amenazas	65
4.5	Proyectos de soporte	70
5.	VISIÓN Y MISIÓN	71
5.1	Visión	71
5.2	Misión	71

5.3	Valores	72
6.	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	72
6.1	Políticas de la empresa “CIVASOCIADOS CIA LTDA”	73
6.2	Políticas de Gerencia general	73
6.3	Políticas de Desarrollo humano	82
6.4	Políticas Financieras	98
6.5	Políticas Comerciales	113
6.6	Políticas de Operaciones	120
7.	SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN	129
7.1	Criterios para evaluar el desempeño de un sistema	129
7.2	Objetivos del control de gestión	130
7.3	Cuadro de mando integral	131
7.4	Mapa estratégico	133
7.5	Mapa estratégico de “CIVASOCIADOS CIA LTDA”	136
7.6	Cuadro de mando integral de “CIVASOCIADOS CIA LTDA”	138

CAPÍTULO IV

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE “CIVASOCIADOS CIA LTDA”

4.	ORGANIGRAMA	141
5.	RECURSOS NECESARIOS	143
5.1	Recursos humanos	143
5.2	Instalaciones físicas	146
5.3	Equipos, muebles y enseres	147
6.	PLAN DE CUENTAS CONTABLES	148
7.	ESTADOS FINANCIEROS	149
8.	ESTRUCTURA DE COSTOS	153
9.	PUNTO DE EQUILIBRIO	158
9.1	Ventas mínimas de “CIVASOCIADOS CIA LTDA”	159
9.2	Tarifa hora – hombre	161

CAPÍTULO V**AUDITORÍA FORENSE**

5. FRAUDE Y CORRUPCIÓN	164
5.1 Indicativos de fraude o error	166
6. CONTROL INTERNO	169
6.1 Introducción	169
6.2 Conceptos modernos del Control interno	170
6.3 Componentes del Marco integrado de control interno.	171
• Componente 1	173
• Componente 2	176
• Componente 3	180
• Componente 4	182
• Componente 5	185
7. AUDITORÍA FORENSE Y AUDITORÍA FINANCIERA	186
7.1 Objetivos y características de la Auditoría forense	187
7.2 Planificación de la Auditoría forense	189
7.3 Metodología de la Auditoría forense	190
7.4 Ciclo de la Auditoría forense	193

CAPÍTULO VI**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

6. CONCLUSIONES	198
7. RECOMENDACIONES	201

LISTA DE CUADROS	205
-------------------------	-----

LISTA DE GRÁFICOS	206
--------------------------	-----

ANEXO 1	207
----------------	-----

BIBLIOGRAFÍA	213
---------------------	-----

CAPITULO I

EL MERCADO EMPRESARIAL – OPORTUNIDADES DE SERVICIOS

1. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL PARA ESTABLECER UNA EMPRESA EN EL ECUADOR

1.1 Constitución de la República

La Constitución de la República, definida como el instrumento que contiene las normas fundamentales que amparan los derechos y libertades, que organizan el estado y las instituciones democráticas, e impulsan el desarrollo económico y social de un pueblo, establece en el Art 23, numeral 16, la libertad de empresa como un derecho civil de las personas.

El Art 3, numeral 4, del mismo cuerpo legal, establece como un deber del estado “**preservar el crecimiento sustentable de la economía, y el desarrollo equilibrado y equitativo en beneficio colectivo**”. En el mismo sentido el numeral 5 indica como objetivo del Estado “**erradicar la pobreza y promover el progreso económico, social y cultural de sus habitantes**”.

La Constitución de la República, en su Art 243, numeral 3 menciona que es un objetivo permanente de la economía “**el incremento y la diversificación de la producción orientados a la oferta de bienes y servicios de calidad que satisfagan las necesidades del mercado interno**”.

En tal sentido la creación de una empresa en el Ecuador está garantizada por el máximo nivel legal que representa la Constitución. Es necesario recalcar que la empresa debe producir con calidad, y sus funcionarios y operaciones, deben sujetarse a lo dispuesto por la ley para que esta garantía sea válida.

1.2 Régimen societario

En el país, la Superintendencia de Compañías es el organismo regulador de la creación y funcionamiento de las empresas; Ley de Compañías establece los siguientes tipos de sociedades:

- Compañía anónima
- Compañía de responsabilidad limitada
- Compañía en nombre colectivo
- Compañía en comandita simple y por acciones
- Compañía de economía mixta

De acuerdo con las condiciones legales vigentes, se formará la nueva empresa como una compañía de responsabilidad limitada, cuyas características principales son:

- La compañía es siempre mercantil, pero sus integrantes, por el hecho de constituirla, no adquieren la calidad de comerciantes
- La compañía puede realizar toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidas por la ley, excepción hecha de operaciones de bancos, seguros, capitalización y ahorro.
- Para efectos fiscales y tributarios las compañías de responsabilidad limitada son sociedades de capital.

- No pueden ser socios entre padres e hijos no emancipados, ni entre cónyuges.
- El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior a U\$ 400 dólares.
- Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación. Las aportaciones pueden ser en numerario o en especie y, en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la compañía. El saldo del capital deberá integrarse en un plazo no mayor de doce meses, a contarse desde la fecha de constitución de la compañía.
- El número de socios mínimo requerido es de tres personas.

1.3 Régimen laboral

En el Ecuador, para el sector privado, el Código de Trabajo regula las relaciones entre empleador y trabajador. Debido a la amplitud del tema, en el presente trabajo se abordan los siguientes puntos:

- Clases de contratos
- Sueldo
- Remuneraciones adicionales
- Seguridad social
- Participación de utilidades
- Jornada de trabajo
- Terminación del contrato de trabajo

Clases de contratos: Los contratos de trabajo pueden ser:

- Contrato ocasional.- Son aquellos cuyo objeto es la atención de necesidades emergentes o extraordinarias, no vinculadas con la actividad habitual del empleador, y cuya duración no excede los 30 días en un año.
- Contrato eventual.- Es aquel que se realiza para satisfacer exigencias circunstanciales del empleador, tales como reemplazos de personal enfermo, por maternidad, por licencia, vacaciones o cualquier otro caso similar. Esta modalidad contractual no puede tener una duración mayor a 180 días continuos, dentro de un lapso de 365 días.
- Contrato a plazo fijo.- Se utiliza en los casos de necesidades de servicios por tiempo definido. La duración de este contrato “ **no podrá exceder de dos años no renovables**”¹
- Contrato por horas.- El contrato por horas puede ser para labores continuas o discontinuas; en ambos casos se puede dar por terminado el trabajo en cualquier momento, sin derecho a indemnización; no se requiere acta de finiquito pero si es necesario comunicar a la Inspectoría del Trabajo en los siguientes 15 días luego de terminado el contrato. La remuneración para estos contratos “**se establece en \$ 0,91, el valor mínimo por hora de labor**”², el cual incluye todos los derechos económicos del trabajador, excepto la participación en

¹ Código del trabajo. 2003. Ediciones GAB, Art 184

² Código de trabajo. 2003. Ediciones GAB, resolución 001.

utilidades. Los trabajadores no tienen la garantía de estabilidad. En una empresa, el número de trabajadores bajo esta modalidad no debe superar el 40% del total de los trabajadores.

- Contrato a plazo indefinido con período de prueba.- Es el tipo de trabajo más frecuente en las empresas, y exige un contrato por escrito y registro en la inspección del trabajo. Vencido el tiempo de prueba, que son 90 días, automáticamente se entiende que continúa en vigencia hasta completar un año al cabo del cual se convierte realmente en contrato indefinido.
- Contrato a través de una empresa intermediaria.- Bajo este esquema, la empresa tercerizadora (intermediaria) asume todas las responsabilidades laborales frente al trabajador. La empresa contratante paga mensualmente una comisión por los servicios adquiridos.
- Contrato por servicios profesionales.- Esta clase de contrato se circunscribe en los convenios de naturaleza civil (no del Código del Trabajo), en donde no existe relación de dependencia. Se entiende por relación de dependencia la existencia de subordinación jerárquica, la determinación del lugar de trabajo por parte del empleador, el cumplimiento de un horario de labores y la existencia de un sueldo.

Sueldo.- Actualmente el concepto de sueldo se relaciona con el de Remuneración básica unificada, en la cual no está incluida la décima tercera ni la décima cuarta remuneración. El Código de trabajo define al

suelo como “**la remuneración que se paga al empleado en virtud del contrato de trabajo**”³.

Remuneraciones adicionales.- La décimo tercera remuneración es un valor que se paga hasta el 24 de diciembre de cada año y corresponde a la doceava parte de las remuneraciones recibidas por un trabajador entre el 1 de diciembre y 30 de noviembre. La décimo cuarta remuneración equivale a un salario básico unificado (U\$ 151). El pago se debe hacer hasta el 15 de septiembre en la sierra y hasta el 15 de abril en la costa.

Seguridad social.- La empresa debe aportar mensualmente al Instituto ecuatoriano de seguridad social (IESS) el 9.35% del salario unificado, por cada trabajador. Cada año (entre julio y septiembre) la empresa debe pagar al IESS el fondo de reserva, que es una suma equivalente a la doceava parte de lo ganado en el año, por cada trabajador.

Participación de utilidades.- Todo trabajador tiene derecho a percibir “**el quince por ciento de las utilidades líquidas**”⁴. El diez por ciento se dividirá para los trabajadores de la empresa, y el cinco por ciento en base a las cargas familiares. No existe límite en el pago de utilidades que le corresponde a cada trabajador

Jornada de trabajo.- La jornada de trabajo es de ocho horas diarias, sin que exceda de cuarenta semanales; por convenio, el trabajador puede realizar horas suplementarias (no más de cuatro en un día o 12 en la semana) que tendrán un 50% de recargo, si el trabajo se lo hace entre el día o hasta las 12 de la noche, y 100% de recargo si se realiza entre las 12 de la noche y las seis de la mañana. El trabajo realizado el sábado o

³ Código del trabajo. 2003. Ediciones GAB, Art 80

⁴ Código de trabajo. 2003. Ediciones GAB, Art 97

domingo debe ser pagado con el 100% de recargo. Todo trabajador tiene derecho a gozar anualmente de un período de vacaciones de 15 días ininterrumpidos.

Está prohibido el trabajo para los menores de 14 años, excepto en las áreas de servicio doméstico y aprendices; el Tribunal de Menores es el único organismo que puede autorizar el trabajo de menores.

Terminación del contrato de trabajo.- El Código del trabajo, en su Art 169 menciona las siguientes causas:

- Renuncia voluntaria
- Desahucio: se define como el aviso con el que una de las partes hace saber su voluntad de terminar el contrato a la otra parte. Si el desahucio solicita el trabajador, la empresa debe bonificarle con el 25 % del equivalente a la última remuneración mensual, por cada año de servicios; si el empleador solicita el desahucio debe ser exclusivamente en los contratos a plazo fijo y en base al siguiente procedimiento: avisar con 30 días de anticipación a través del inspector del trabajo, justificar el estar al día con el Instituto ecuatoriano de seguridad social y presentar la liquidación realizada por el inspector dentro de los 30 días señalados anteriormente. Para este caso el trabajador recibe igual bonificación que en el caso anterior.
- Despido intempestivo: implica que la empresa, unilateralmente y transgrediendo la garantía de la estabilidad, decide dar por terminado un contrato de trabajo. Los pagos que debe realizar el empleador tienen la siguiente escala: Hasta tres años de servicio con el valor correspondiente a tres meses de remuneración más el 25%

por cada año de servicio cumplido; para los casos de más de tres años se debe pagar 1,25% del último sueldo mensual por cada año de trabajo cumplido o fracción de año.

- Conclusión de obra, período de labor o servicio
- Muerte de una de las partes
- Acuerdo de las partes

1.4 Servicio de rentas internas

El Servicio de Rentas Internas (SRI) ⁵ fue creado por la Ley No. 41, publicada en el Registro Oficial, el 2 de diciembre de 1997, como una entidad técnica y autónoma, con personería jurídica, de derecho público, patrimonio y fondos propios. El Reglamento para la aplicación de esta Ley se expidió el 2 de enero de 1998, con el decreto 1026. Anterior a esta Ley existía la Dirección General de Rentas.

El SRI tiene como objetivo general, impulsar una administración tributaria moderna y profesionalizada que mantenga una relación responsable y transparente con la sociedad. Entre los propósitos básicos del SRI está la difusión y capacitación de los contribuyentes respecto a sus obligaciones tributarias y la atención y resolución de sus peticiones, reclamos y consultas.

La ley de creación del Servicio de Rentas Internas otorga especial importancia al fomento de una cultura tributaria que representa el verdadero compromiso para el desarrollo del país. En los casos de evasión de tributos, aplica las sanciones correspondientes conforme la Ley. Los impuestos que administra el Servicio de Rentas Internas son:

⁵ INTERNET sri.gov.ec

- Impuesto a la Renta
- Impuesto al Valor Agregado
- Impuesto a los Consumos Especiales
- Impuesto a la Propiedad de Vehículos Motorizados

Entre las principales facultades, atribuciones y obligaciones que tiene el Servicio de Rentas Internas, se encuentran:

- Ejecutar la política tributaria aprobada por el Presidente de la República;
- Efectuar la determinación, recaudación y control de los tributos internos del Estado.
- Preparar estudios respecto de reformas a la legislación tributaria.
- Conocer y resolver las peticiones, reclamos, recursos y absolver las consultas que se propongan.
- Emitir y anular títulos de crédito, notas de crédito y órdenes de cobro.
- Imponer sanciones.
- Establecer y mantener el sistema estadístico tributario nacional
- Efectuar la cesión a título oneroso de la cartera de títulos de crédito en forma total o parcial previa autorización del directorio y con sujeción a la ley.
- Solicitar a los contribuyentes información vinculada con la determinación de sus obligaciones tributarias, o de terceros.
- Las demás que asigne la ley.

El SRI opera en forma absolutamente desconcentrada, a través de las direcciones regionales, provinciales y delegaciones zonales.

1.5 Código de Comercio

El Código de comercio es un conjunto de normas, emitido por la Función Legislativa, que **“rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes”**⁶. En esta definición es importante aclarar lo que significa un comerciante y lo que significa un acto de comercio.

Comerciante se define en el el Art 2 del Código de comercio: **“Se entiende por comerciantes los que teniendo capacidad para contratar, hacen del comercio su profesión habitual”**

A su vez el Código civil en el Art 1488 menciona que **“la capacidad legal de una persona consiste en poderse obligar por si misma y sin el ministerio o autorización de otra”**.

El mismo cuerpo legal en el Art 1489 menciona que **“toda persona es legalmente capaz, excepto las que la ley declara incapaces”** y en el Art 1490 indica **“son absolutamente incapaces los dementes, los impúberes y los sordomudos que no pueden darse a entender por escrito”**. El mismo Art 1490 también menciona que **“son incapaces los menores adultos, los que se hallan en interdicción de administrar sus bienes, y las personas jurídicas”** aunque esta incapacidad no es absoluta.

Acto de comercio por su parte, es un concepto que engloba una serie de aspectos, por lo cual el Código de comercio, en su Art 3, estipula diez y seis (16) formas de este tipo de actos:

⁶ Código de comercio del Ecuador. (Actualizado a agosto de 2005). Corporación de estudios y publicaciones

- La compra o permuta de cosas muebles
- Compra y venta de un establecimiento de comercio o de las acciones de una sociedad mercantil
- La comisión comercial
- Los almacenes, tiendas, fondas, cafés y otros establecimientos semejantes
- El transporte por tierra o ríos
- El depósito de mercaderías
- El seguro
- Todo lo concerniente a letras de cambio o pagarés a la orden, aún entre no comerciantes.
- Operaciones de banco
- Operaciones de correduría
- Operaciones de bolsa
- Construcción de naves o compra y venta de ellas
- Asociaciones de armadores
- Transportes marítimos
- Fletamentos de comercio marítimo
- Los hechos que producen obligación

En todo caso, cuando una determinada actividad no está expresamente mencionada se considera el concepto de la “Costumbre mercantil”, que como se indica en el Art 4 del Código de comercio ecuatoriano “...**suple el silencio de la ley, cuando los hechos que las constituyen son uniformes, generalmente ejecutados en la República, o en una determinada localidad, públicos, y reiterados por más de diez años**”.

1.6 Proceso legal para formar una compañía en el Ecuador

Los pasos que se deben seguir para la constitución de una compañía limitada, son los siguientes:⁷

- Elaboración de estatutos.- Se realiza con la ayuda de un abogado con el fin de establecer claramente la actividad principal que cumplirá la empresa, informar de los socios fundadores y el monto de sus participaciones fundamentalmente.
- Legalización de los estatutos a través de escritura ante un notario.- Sin este paso es imposible seguir con el trámite; implica el nacimiento legal de la empresa ante el estado.
- Presentación de los estatutos ante la Superintendencia de Compañías para su aprobación.- La empresa queda registrada en los archivos de este organismo a fin de que se puedan realizar los controles respectivos.
- Publicación en la prensa del extracto de la escritura.- Se realiza en uno de los diarios de mayor circulación a fin de permitir a la sociedad el reclamo respectivo en caso de nombres similares
- Obtener la patente municipal.- Implica cumplir con las obligaciones municipales en lo relacionado a salud y seguridad del medio ambiente

⁷ Cámara de Comercio de Quito, Departamento jurídico

- Afiliarse a la Cámara de Comercio.- Es un requisito que permite obtener ventajas futuras en los temas de capacitación, y préstamos a los empleados.
- Anotar la escritura de constitución en el Registro Mercantil.- A partir de este registro se considera que la empresa existe legalmente.
- Entregar todos los documentos de constitución en la Superintendencia de Compañías.- Una vez que se han cumplido todos los pasos legales en la formación de la empresa, se entrega la documentación a este organismo de control para su registro definitivo.
- Obtener el Ruc en el Servicio de rentas internas.- El Registro único de contribuyentes, RUC, es el número que la empresa tiene ante las autoridades tributarias del país, y a través del cual se controlará el pago de impuestos y tributos.

Todo este proceso puede llevar entre uno y dos meses.

2. EMPRESAS POR LÍNEAS DE NEGOCIOS EN EL ECUADOR

En el Ecuador, el organismo controlador de las actividades de las compañías es la Superintendencia de compañías. Esta entidad tiene registradas todas las empresas que operan legalmente en el país, identificadas por sectores económicos.

2.1 Datos estadísticos relacionados con las empresas

De acuerdo con los datos del Departamento de Informática de la Superintendencia de Compañías, existen las siguientes empresas activas al 16 de septiembre de 2005:

CUADRO No 1
EMPRESAS POR ACTIVIDAD ECONÓMICA

<u>Actividad</u>	<u>No de empresas</u>	<u>Porcentaje</u>
Servicios	20.831	41%
Comercio	14.379	28%
Transporte	4.844	9%
Industrias	4.053	8%
Agricultura	3.747	8%
Construcción	2.698	5%
Minas y canteras	432	1%
Electricidad	<u>134</u>	<u>0%</u>
Total	<u>51.118</u>	<u>100%</u>

Fuente: Superintendencia de compañías, departamento de Informática

Elaboración: Iván Valencia

En cuanto al número de empresas registradas que se encuentran operando en el país, más del 40% corresponden a compañías del sector Servicios, lo que demuestra el gran desarrollo de esta rama; el sector comercio tiene también una gran participación con el 28 %. Luego se encuentran las empresas de transportes, industrias y agricultura con porcentajes entre el 9% y 8%.

En el cuadro número 2 se presentan los datos históricos relacionados con el número de empresas en cada actividad económica; es importante notar el crecimiento del área de servicios y la disminución de los sectores industrial, comercial y agricultura.

CUADRO No 2
EMPRESAS POR ACTIVIDAD ECONÓMICA
DATOS HISTÓRICOS

Actividad	1996	%	1998	%	2000	%	2003	%
Comercio	7.234	32%	6.820	29%	7.536	28%	8.849	28%
Servicios	7.186	32%	8.595	36%	10.027	37%	12.307	39%
Industria	3.232	14%	2.768	12%	2.895	11%	3.002	10%
Agricultura	2.388	11%	2.580	11%	2.699	10%	2.646	8%
Transporte	1.177	5%	1.512	6%	2.126	8%	2.769	9%
Construcción	1.141	5%	1.193	5%	1.296	5%	1.519	5%
Minas	251	1%	228	1%	241	1%	264	1%
Electricidad	64	0%	65	0%	94	0%	93	0%
Total	22.673	100%	23.761	100%	26.914	100%	31.449	100%

Fuente: www.supercias.gov.ec/societario/estadísticas

Elaboración: Iván Valencia

En el cuadro número 3 se presentan los datos históricos relacionados con los puestos de trabajo generados en cada sector económico; es importante notar el crecimiento del área de servicios y el decrecimiento en las áreas de industrias y agricultura.

CUADRO No 3
PUESTOS DE TRABAJO POR ACTIVIDAD ECONÓMICA

Actividad	1996	%	1998	%	2000	%	2003	%
Industria	99.407	29%	105.447	25%	69.858	23%	66.404	21%
Comercio	76.717	22%	96.317	23%	67.256	22%	70.156	22%
Servicios	69.183	20%	99.718	24%	74.277	24%	87.690	27%
Agricultura	52.341	15%	58.307	14%	50.296	17%	38.439	12%
Construcción	18.331	5%	33.154	8%	15.155	5%	23.525	7%
Transporte	17.116	5%	18.843	4%	17.107	6%	27.064	8%
Electricidad	4.387	1%	6.397	2%	6.888	2%	3.529	1%
Minas	4.110	1%	3.142	1%	2.537	1%	4.928	2%
Total	341.592	100%	421.325	100%	303.374	100%	321.735	100%

Fuente: www.supercias.gov.ec/societario/estadísticas

Elaboración: Iván Valencia

Conjuntamente con los puestos de trabajo generados en cada actividad económica, es importante mencionar el nivel de desocupación (desempleo y subempleo), en los últimos años. La Organización mundial del trabajo define el subempleo de la siguiente manera **“situación que se da cuando la ocupación de una persona es inadecuada respecto a determinadas normas, o a otra ocupación posible, teniendo en cuenta la calificación profesional, formación y experiencias profesionales”**.

En el cuadro número 4 se indican los datos relacionados con el desempleo abierto (persona que pudiendo trabajar no encuentra trabajo), y el desempleo oculto (subempleo).

CUADRO No 4
EVOLUCIÓN DEL DESEMPLEO EN EL ECUADOR

Año	Desempleo	Subempleo	Total
1998	8,7%	2,8%	11,5%
1999	10,1%	4,3%	14,4%
2000	5,9%	3,1%	9,0%
2001	5,9%	5,0%	10,9%
2002	5,5%	3,7%	9,2%

Fuente: [www. Inec.gov.ec/interna.asp](http://www.Inec.gov.ec/interna.asp)

Autor: Iván Valencia

En el Ecuador, otro tema relacionado con el empleo y desempleo es la migración, por lo cual es necesario conocer estas cifras. En el cuadro número 5 se presentan los datos sobre las salidas de ecuatorianos del país.

CUADRO No 5
MOVIMIENTO DE ECUATORIANOS HACIA EL EXTERIOR

Año	Salidas	Ingresos	No regresaron	Incremento anual valor	anual %
1998	274.995	234.260	40.735		
1999	385.655	294.547	91.108	50.373	124%
2000	519.974	344.052	175.922	84.814	93%
2001	562.067	423.737	138.330	-37.592	-21%
2002	626.611	461.396	165.215	26.885	19%
2003	613.106	485.971	127.135	-38.080	-23%
	2.982.408	2.243.963	738.445		

Fuente: [www. Inec.gov.ec/interna.asp](http://www.Inec.gov.ec/interna.asp)

Autor: Iván Valencia

La columna de incremento anual está relacionada con el año inmediato anterior. Si se considera que la población económicamente activa del Ecuador para el año 2003 fue 3.801.340⁸ el porcentaje de la migración es del 19%.

Si se analizan los sectores económicos desde el punto de vista de aportación al Producto interno bruto del país, PIB, el orden de importancia cambia drásticamente, tal como se indica en el cuadro número 6:

CUADRO No 6
PRODUCTO INTERNO BRUTO POR SECTORES ECONÓMICOS

Sector	2001	2002	2003	relación 2003
Petróleo y minas	3.366	3.570	4.305	23%
Comercio	2.705	2.731	2.772	15%
Industria	2.248	2.280	2.347	12%
Agricultura	1.581	1.609	1.637	9%
Construcción	1.344	1.381	1.398	7%
Hoteles y restaurantes	198	202	208	1%
Electricidad	181	186	189	1%
Otras áreas (a)	5.697	5.875	6.049	32%
Total	17.320	17.834	18.905	100%

(a) Incluye: transportes y comunicaciones, intermediación financiera, actividades inmobiliarias, administración pública, enseñanza, servicios sociales, servicios comunitarios y hogares privados.

Fuentes: - Revista Ekos, diciembre del 2004
- Internet, www.bce.fin.ec

Elaboración: Iván Valencia

⁸ www.Inec.gov.ec/interna.asp

El petróleo representa casi la cuarta parte del PIB; el Comercio y la Industria, unidos, significan otro cuarto. De allí la importancia de apoyar al Comercio como un ente positivo en la economía del país.

3. SERVICIOS QUE SE PUEDEN OFRECER CON UNA EMPRESA PEQUEÑA

Al principio todas las empresas son pequeñas, y de acuerdo con su gestión se van desarrollando y pasan a ser medianas y luego grandes compañías; este fenómeno no se da en todas las organizaciones pero si es lo que se espera con la formación de la nueva compañía.

3.1 Servicios que se ofrecen en el mercado

La creación y desarrollo de una empresa pequeña, parte de las PYME, (Pequeña y mediana empresa), constituye un elemento fundamental en el desarrollo actual de las economías a nivel mundial.

No existe una definición única acerca de lo que es una PYME; sin embargo se puede tomar como consenso la definición de la Revista Ekos ***“una Pyme se refiere a aquellas unidades económicas dedicadas a la transformación de materia primas e insumos en productos terminados, así como a la provisión de servicios, que según la Ley de la Pequeña Industria en el Ecuador, no debe tener más de 150 empleados, y cuyos activos fijos no deben superar los U\$ 350.000”***⁹

Los servicios que se pueden ofrecer con una pequeña empresa cubren los aspectos que se mencionan a continuación y que están explicados en el capítulo II numeral 3.

⁹ Revista Ekos, economía y negocios, octubre 2004, Número 126, pag 17

- Desarrollo humano
 - Contratación
 - Estudio de clima laboral
 - Capacitación
 - Manejo de nómina
 - Servicios médicos
 - Alimentación de personal
 - Seguridad

- Servicios financieros – administrativos
 - Manejo de la contabilidad
 - Control de cartera y asesoría
 - Control de inventarios
 - Control de activos fijos
 - Servicios de archivo
 - Auditoría general
 - Manejo de marcas
 - Mantenimiento de sistemas
 - Auditoría forense
 - Mensajería

- Logística interna
 - Envasado de productos
 - Movilización de productos terminados
 - Movilización de materia prima
 - Mantenimiento de maquinaria y equipos

- Logística externa
 - Transporte de materias primas
 - Transporte de productos terminados
 - Seguridad y guardianía
 - Exportaciones e importaciones
 - Transporte de valija

- Mercadeo
 - Investigación de nuevos mercados
 - Publicidad y propaganda
 - Eventos sociales
 - Promociones
 - Merchandising
 - Evaluación del mercado actual
 - Estudio de marcas

- Ventas
 - Recuperación de cobranzas
 - Estudios de portafolio de productos
 - Análisis de productos

4. MODELO DE CALIDAD EN EL SERVICIO

Toda empresa dedicada a brindar servicios debe centrarse en la Atención al cliente; sin este concepto, está condenada a desaparecer del mercado. Para poner en práctica esta premisa, es importante que la empresa desarrolle todos sus procesos con Calidad y prepare a su personal bajo la misma consideración. La Gerencia se vuelve entonces responsable de cumplir estos requerimientos.

4.1 Gerencia por calidad

La situación económica del mercado ha cambiado substancialmente; antes se hablaba de fronteras cerradas, competidores locales, o en el mejor de los casos competidores nacionales, no había diversidad de productos y servicios y existían muchos subsidios por parte de los gobiernos. Hoy en cambio se habla de fronteras abiertas, competencia mundial, variedad de ofertas de productos y servicios, clientes más exigentes y desaparición de los subsidios.

Esta situación ha originado una nueva exigencia dentro de las empresas: ser competitivas, y para lograrlo se debe partir de la palabra Calidad. Para sobrevivir en el mercado actual ya no es necesario solamente la calidad en el producto, sino en todos los procesos de la compañía. Como lo menciona Kriegel: ***“Un producto destacado es el resultado de un proceso: estudiar el mercado, escuchar al cliente, realizar experimentos, innovar, correr riesgos y renovarse constantemente. Estos son los factores que crean el producto y lo venden “***¹⁰

Frente a este contexto aparece el concepto de “Gerencia por calidad” que se basa en lo siguiente:

- Hacer bien todas las actividades personales y profesionales: calidad total
- Tener todas nuestras actividades bajo control: control total
- Desarrollar la gestión de una organización con calidad total y control total: administrar con calidad total

¹⁰ Kriegel, R. (1993) Si no está roto, rómpalo. Pag 88. Grupo editorial Norma

La calidad ya no es responsabilidad de producción solamente, ahora es de todos, desde el gerente general hasta el portero.

4.2 Fundamentos básicos de la gerencia por calidad

Es imprescindible que en todos los componentes de una organización se mantenga una actitud de mejorar continuamente; ningún departamento o área puede quedarse fuera de este andarivel. Los siguientes conceptos son los pilares básicos para Gerenciar con calidad:

- Respeto al ser humano
- Orientación hacia el cliente
- Calidad es lo primero
- Orientación a los pocos vitales
- Actuar con hechos y datos
- Control del proceso
- Control de las variaciones
- Compromiso de todos

Respeto al ser humano.- Implica crear un ambiente de trabajo que permita la generación de opiniones, el impulso a la creatividad, el reconocimiento al esfuerzo, fomentar el crecimiento profesional a través de la capacitación.

Orientación hacia el cliente.- Todas las actividades y planes de la empresa deben ser enfocados a satisfacer las exigencias del cliente. El cliente de hoy no es el mismo de antes que aceptaba la oferta a ojos cerrados. Como lo indica la firma de auditoría Deloitte & Touche:” ***El cliente moderno tiene un poder sin precedentes en el mercado. Los clientes, quienes en el pasado estaban limitados a pocas opciones,***

ahora son servidos por organizaciones que compiten a nivel global por sus negocios".¹¹

Calidad es lo primero.- Calidad en todo significa la satisfacción total del cliente y por lo cual hay que trabajar. Si se acuerda algo con el cliente es porque conviene a las dos partes.

Orientación a los pocos vitales.- Significa trabajar en función de las actividades importantes que generan satisfacción al cliente interno y externo. Es importante visualizar los pocos vitales y no los muchos triviales. El principio de Pareto es una gran herramienta para manejar este punto.

Actuar con hechos y datos.- Cualquier decisión al interior de la empresa, que afecte el interior o exterior de la misma, debe ser tomada en base a datos y hechos; esta es la manera científica de trabajar.

Control del proceso.- Implica que cada etapa de la organización asegure la calidad que desea el cliente; cada trabajador debe conocer su tarea a fin de evitar errores. Si se controla el proceso se controlan los resultados.

Control de las variaciones.- La variación se encuentra en todo proceso realizado por el ser humano; si no se controla no se puede medir, si no se mide no se puede corregir. La variabilidad debe ser controlada en sus causas, nunca en sus efectos.

Compromiso de todos.- La meta de satisfacción total del cliente se logra solamente cuando existe una actitud positiva de todos los miembros de una organización; para ello es importante la educación continua, el trabajo en equipo, y la mentalidad de enfocar un problema como algo normal

¹¹ Deloitte & Touche. Informativo Gerencial. (Junio 2004) Pag 5.

dentro de la empresa; lo importante no es esconder un problema sino sacarlo a la luz y buscar soluciones entre todos los involucrados.

Adicional a todos los conceptos indicados el Gerente debe tener una total apertura a la innovación; no es cuestión solamente de creer que se tiene el mercado a los pies, es importante pensar que en cualquier momento se pueden tener presiones muy fuertes de la competencia.

La idea es entonces una permanente innovación, una mejora continua en los procesos a fin de alcanzar ventajas competitivas.

El mejor momento para el cambio, es precisamente cuando la empresa está en lo alto, no cuando está en apuros. Como lo menciona Kriegel: ***“En contra de la sabiduría convencional, el mejor momento para cambiar e innovar es cuando uno se encuentra en la cumbre. Entonces la confianza es alta”. “La deficiente toma de decisiones, la falta de innovación y la baja moral, características de las organizaciones que juegan a salir del apuro, crean un círculo vicioso que las mantiene significativamente rezagadas”***¹²

4.3 Calidad en el servicio

Históricamente, en el Ecuador se ha ofrecido un mal servicio en el sector comercial (restaurantes, librerías, almacenes), en el sector público (hospitales, ministerios, oficinas de justicia, entre otros), y en el sector industrial (tiempos de espera, reclamos sin atención, llamadas sin respuesta). La falta de cortesía, las largas colas, los trámites engorrosos, la información equivocada y el incumplimiento eran el denominador común en los servicios que se ofrecían. Ventajosamente para el Ecuador,

¹² Kriegel, R. (1993) Si no está roto, rómpalo. Pag 96. Grupo editorial Norma

en los últimos años esto ha ido cambiando, y hoy existe un buen número de locales que brindan una excelente atención.

La calidad en los servicios es más compleja de lo que aparenta ser, pues hay mucha heterogeneidad en los clientes, los servicios se consumen directamente en la presentación, no hay tiempo de almacenarlos o repararlos. De allí la importancia de hacer bien las cosas una sola vez, desde el principio.

La estrategia del servicio debe partir de un conocimiento claro de las necesidades y expectativas de los clientes, y de la competencia que existe en el mercado. Obtener clientes satisfechos, bien atendidos en lo material y personal, asegura una ventaja competitiva. Una estrategia adecuada de servicios implica los siguientes seis elementos:

- Actitud positiva
- Empatía
- Compromiso con el cliente
- Conocimientos
- Habilidad
- Presentación

El éxito depende del personal que atiende al cliente; el momento de la atención directa es el más importante del negocio, por lo cual se vuelve imperativo definir y difundir claramente las reglas del servicio. Esto se puede lograr a través de hojas de control en las que se debe considerar al menos los siguientes puntos:

- Conoce las necesidades del cliente?
- Se comunicaron estas necesidades al personal?
- Están definidas con claridad las habilidades y conocimientos que se requieren?
- Conoce usted y su personal cuánto cuesta la mala calidad del servicio?
- Dispone de un sistema de reclamos para sus clientes?

Todo proceso de servicio debe terminar en una obsesión por brindar un servicio de excelencia. Cada día se debe ganar la confianza de los clientes; el servicio se realiza antes, durante y después de la venta. La calidad de un servicio es muchas veces intangible por lo cual es importante considerar los siguientes factores en el proceso:

CUADRO No 7
FACTORES INTANGIBLES EN EL SERVICIO

<u>Conducta</u>	<u>Disposición mental</u>	<u>Empatía</u>
Humana	Cortesía Disposición física	Respeto y buenos modales Sonreír, hablar suavemente
Hábitos físicos	Apariencia	Pulcritud, limpieza, orden
Hábitos mentales	Aptitud de mejora Trato deferente	Aprendizaje continuo Comunicación clara

Fuente: Corporación ecuatoriana de la calidad

Elaboración: Iván Valencia

La satisfacción del cliente debe ser entendida como la comparación positiva entre las expectativas iniciales y el servicio recibido; si existe el conocimiento claro de los tres bloques indicados en el cuadro anterior se habrá dado un paso importante para cumplir dichas expectativas.

Un aspecto fundamental que se debe tomar en cuenta es el relacionado con las quejas del cliente; estos reclamos se originan en cuatro desajustes principales:

- Diferencias entre lo que el cliente quiere y lo que la dirección imagina: no se investigan las expectativas y necesidades del cliente, no se conoce el mercado, no se habla con los clientes, se trabaja con suposiciones. La Alta Gerencia es responsable de trabajar con datos ciertos del mercado; no se pueden permitir errores de interpretación o de definición. El contacto con el cliente debe ser permanente y en los mejores términos; se debe llegar a establecer una sinergia con el cliente
- Los planes de la dirección no corresponden a las expectativas de los clientes: no existe compromiso de la dirección. Es básico para una empresa saber con exactitud, "qué desea el cliente"; si no se conoce esto, el único futuro que le espera a la compañía es cerrar sus operaciones. La empresa debe elaborar sus planes de trabajo considerando primeramente las ilusiones del cliente.
- El servicio ofrecido es diferente a los planes de la dirección: no hay capacitación adecuada, las funciones son ambiguas, las responsabilidades se comparten, no existe el apoyo necesario al trabajo, los mandos medios son inadecuados.

Lo peor que le puede pasar a una empresa es que el cliente reciba un servicio diferente (y negativo) al que se le había ofrecido; para

evitar esto es fundamental que los mandos intermedios y el personal operativo conozcan perfectamente lo que la Alta Gerencia quiere entregar al mercado.

- El servicio publicitado no corresponde a la realidad que se ofrece
La publicidad debe ser un reflejo de la realidad y viceversa; no se debe engañar al cliente con falsas promesas pues lo único que se logra es que el cliente no vuelva más a solicitar los servicios, y más bien busque a la competencia.

Las quejas pueden ser audibles o inaudibles, y se pueden originar en cuatro grandes áreas; en el cuadro No 8 se detallan estas consideraciones.

CUADRO No 8
QUEJAS FRENTE AL SERVICIO

<u>Audibles</u>		
<u>Por el ambiente</u>	<u>Por la atmósfera</u>	<u>Por el bien de consumo</u>
Ubicación lejana	Mucho ruido	Pocos artículos
Difícil llegar	Mucho calor	Difícil encontrar
Mobiliario pobre	Aglomeración de gente	Precio muy alto
No hay	Espacios estrechos	Mala calidad
estacionamiento	No separación de áreas	Producto obsoleto
Equipo pobre	para fumadores	Producto defectuoso
 <u>No audibles</u> <u>Por la gente</u> Descortesía Respuesta insatisfactoria Desconocimiento del producto Entrega errónea Orden equivocada		

Fuente: Corporación ecuatoriana de la calidad

Elaboración: Iván Valencia

Un servicio de mala calidad trae consecuencias negativas para la organización; se pierde participación en el mercado, se generan mayores costos por ineficiencias, disminuye la rentabilidad, y se pierden los clientes. Según la firma auditora Deloitte & Touche, en su revista Informativo gerencial de octubre 2004, al hacer un análisis del marketing relacional indica que un cliente que tiene una respuesta satisfactoria luego de un reclamo, lo contará a cinco personas, mientras que aquel que

tuvo una experiencia negativa y sin solución lo contará a 20 – 25 personas, y dejará de comprar.

5. VENTAJA ESTRATÉGICA DE LOS SERVICIOS

Existe una palabra fundamental en el manejo de servicios: CONFIANZA; si la organización logra generar en el cliente este sentimiento la empresa estará un paso adelante de la competencia; si por el contrario, el cliente no tiene confianza, es hora de revisar todos los procesos y realizar cambios sustantivos para no salir del mercado.

El entregar un producto de calidad, a tiempo, con las cantidades exactas, en el lugar correcto, y con una actitud positiva por parte del personal ayuda a generar y aumentar la idea de confianza lo cual permitirá que la empresa se convierta en líder del mercado.

El liderazgo en el servicio implica cinco elementos clave:

- Coordinación de iniciativas para mejorar continuamente el servicio.
Trabajar en equipo
- Mayor conocimiento y utilización de nueva tecnología para respaldar el mejoramiento
- Soluciones rápidas a problemas específicos de calidad
- Sobrepasar las expectativas del cliente
- Elasticidad para recuperarse cuando el servicio falla

Dentro de este liderazgo es fundamental el cambio de lenguaje que debe haber frente al ser humano. El trabajador ya no es solamente un elemento de producción al que se lo debe explotar al máximo; ahora es el centro de todo proceso, es la persona que con sus virtudes y debilidades hace posible el éxito de una empresa. En ese contexto es importante

detallar los cambios ocurridos en la utilización del lenguaje. En el cuadro No 9 se presenta esta evolución:

CUADRO No 9
EVOLUCIÓN DEL LENGUAJE

<u>De visión mecanicista</u>	<u>A visión humana</u>
- Estructuras	- Culturas
- Sistemas	- Grupos y coaliciones
- Insumo/producto	- Aprendizaje/conocimiento
 <u>Cambio de paradigmas:</u>	
De pensamiento:	A pensamiento:
- Racional	- Intuitivo
- Análisis	- Síntesis
- Reduccionismo	- Holismo
- Lineal	- No lineal
 <u>Valores:</u>	
- Competencia	- Cooperación
- Expansión	- Conservación
- Dominación	- Coparticipación

Fuente: Corporación ecuatoriana de la calidad

Elaboración: Iván Valencia

El mundo empresarial ha cambiado notoriamente en los últimos años; antes al trabajador se le consideraba una pieza más dentro del aparato productivo, las estructuras administrativas eran muy rígidas y piramidales, lo que hacía imposible el contacto entre el operario y la alta Gerencia, la capacitación era vista como un “gasto” y no como una inversión, el

trabajador “normal” no tenía derecho a pensar sino solamente a “obedecer” órdenes, emanadas muchas veces sin ninguna lógica, los departamentos eran “islas” dentro de un gran espacio físico llamado empresa.

Ahora se habla de cultura, de coaliciones, de cooperación y no de estructuras, sistemas o competencias. El trabajador es el centro del proceso y al cual hay que permanentemente capacitarlo a fin de que entregue su mejor aporte a la organización; la estructura organizativa se ha vuelto más plana, lo cual genera mayor participación de todos los niveles de la empresa. Como lo dice Mintzberg: ***“las organizaciones también deben suprimir barreras y facilitar la comunicación y la coordinación”***.¹³

El trabajo en equipo se considera necesario dentro de la organización y todos los departamentos trabajan en función de las grandes metas fijadas por ellos mismos y la Alta Dirección. Como lo indica Mintzberg:

“las metas superiores constituyen las ideas fundamentales alrededor de las cuales se desarrolla un negocio. Son sus valores principales y aún más. Son las nociones generales de la dirección futura que el equipo directivo desea infundir a través de la organización. Representan la manera en la que el equipo desea expresarse para dejar una huella propia”¹⁴

¹³ Mintzberg, H. (2003) El proceso estratégico, edición breve. Pag 148. Prentice hall

¹⁴ Mintzberg, H. (2003) El proceso estratégico, edición breve. Pag 157. Prentice hall

CAPITULO II

DETERMINACION DEL TIPO DE NEGOCIO

2. SERVICIOS QUE OFERTARÁ LA NUEVA EMPRESA

En base de los potenciales puntos de negocios que se pueden ofrecer, indicados en el numeral tres del capítulo anterior, la nueva empresa (CIVASOCIADOS CIA LTDA) enfocará su gestión en el área administrativa – financiera, sin que ello signifique una negación de otros trabajos que puedan hacerse en diferentes áreas.

Los servicios básicos que ofrecerá son:

- Manejo de contabilidad
- Control de cartera
- Control de inventarios
- Control de activos fijos
- Capacitación
- Manejo de nómina
- Auditoría operativa
- Auditoría forense
- Contraloría
- Asesoramiento legal

Además de los temas mencionados, la empresa tendrá alianzas con profesionales especializados en diferentes temas a fin de cubrir la demanda de servicios en otras áreas de negocios, como por ejemplo:

Publicidad, Transporte, Servicios médicos, Tecnología y sistemas. Comercio exterior, entre otros.

Toda empresa se crea no solamente con el ánimo de generar utilidades sino de lograr rendimientos, sobre el activo invertido, que sean superiores a otro tipo de inversión. Si una alianza no logra alcanzar las metas propuestas no es conveniente realizarla o habrá que ajustar los tiempos de trabajo a fin de reducir costos; la idea es poner en práctica el concepto de “ganar – ganar”.

Por otra parte, todos los ingresos que la empresa genere deben estar circunscritos en el ámbito legal; de ninguna manera se llevarán a cabo trabajos que atenten contra la ley o que den al menos “alguna idea” de ser ilegales. “CIVASOCIADOS CIA LTDA” mantendrá controles permanentes que le permitan distinguir un negocio “sano” de aquel que no lo es.

3. DETALLE DE LOS SERVICIOS

Es muy amplio el campo que una empresa de servicios tiene para ofrecer su producto; sin embargo, considerando el perfil de su mentalizador, las áreas en las que se desarrollará son las que se mencionan a continuación.

3.1 Manejo de contabilidad

- Registro diario de las transacciones.
- Obtención de estados financieros básicos cada mes: Balance general y Estado de resultados.
- Análisis de ventas, costos y gastos.
- Declaración de impuestos.

Es fundamental para una empresa que las cuentas contables estén en orden y al día, es decir la información debe ser oportuna y real. Si no se cumplen los dos elementos, la información no sirve, las decisiones que se tomen pueden ser equivocadas.

Toda empresa se crea para generar utilidad y ésta tiene su principal origen en las cuentas de “ventas” y “costos”; un análisis permanente de estos rubros permitirá realizar una mejor gestión a fin de alcanzar las metas propuestas por la Alta Dirección.

Al ser parte de un estado, la empresa debe actuar bajo la ley, y por lo tanto debe cumplir con todas las regulaciones de la Administración tributaria, por lo cual se vuelve imperioso controlar este aspecto.

3.2 Control de cartera

- Análisis mensual de los saldos de cartera
- Análisis de antigüedad de cartera
- Revisión de procesos para otorgar crédito
- Cumplimiento de políticas de cartera
- Asesoría en procesos de incobrabilidad

Toda empresa que maneje ventas a crédito está expuesta a cierta irrecuperabilidad de valores; usualmente el rubro de cartera, conjuntamente con inventarios, es de los más importantes dentro de las empresas, por lo cual es importante que se revisen los procesos y su cumplimiento permanentemente. Un análisis a tiempo de los créditos que se otorguen, de los requisitos que se exijan, de la antigüedad de la cartera, puede evitar cuentas incobrables a futuro.

Si en todo caso se generan cuentas de difícil recuperación, el asesoramiento legal es una poderosa herramienta para disminuir las potenciales pérdidas

3.3 Control de inventarios

- Revisión de saldos mensuales por familia y tipo de producto
- Identificación de productos con baja rotación
- Identificación y tratamiento de productos huesos
- Revisión de cumplimiento de políticas
- Productos con crecimiento o decrecimiento: análisis en dólares y volumen

El inventario en una empresa es lo que mueve la operación; un inventario bien manejado asegura mantener productos para la venta y consecuentemente ingresos para la compañía; por el contrario, si el inventario se descuida, los problemas pueden pasar de un simple “falta de stock” a perder el cliente.

El análisis mensual de los saldos de inventario por parte de un Comité es un sano control que se debe implementar; hay que conocer cuál es el producto estrella, cuál es el que no rota con facilidad, cuál es el crecimiento, en volumen, de los otros ítems que se comercializan. Pero el inventario no solo es un producto; implica ordenamiento de procesos, instalaciones adecuadas, transporte, seguridad, equipos y herramientas, entre otros, por lo cual es necesario verificar que se mantengan en buen estado todos estos elementos.

3.4 Control de activos fijos

- Validación de auxiliares contables
- Codificación de bienes
- Revisión de las tasas de depreciación: efecto legal y efecto financiero
- Revisión de políticas de control
- Implantación de políticas de control

Uno de los graves errores que se mantiene aún en la gran mayoría de empresas es el no seguimiento de los activos fijos, lo que implica un desconocimiento de su destino o fin de utilización; al mantener asignado un valor fijo a los costos, se pierde de vista al activo en si. Por ello es importante, al menos una vez al año, realizar un inventario físico de todos los activos muebles que se poseen.

En empresas industriales, el rubro de la propiedad, planta y equipo (otro nombre del Activo fijo), se encuentra entre los tres primeros en orden de importancia por el valor monetario; mas aún adquiere importancia su control si de renovar la maquinaria o los equipos se trata

3.5 Capacitación

- Área contable
- Manejo de cartera
- Manejo de inventarios
- Manejo de activo fijos
- Calidad total
- Indicadores de gestión

Actualmente el ser humano, es el centro de los procesos; alrededor de él gira toda la operación de una empresa, por lo que se vuelve importante definir un proceso claro de contratación, inducción, capacitación, evaluación y plan de carrera.

La relación entre la administración y los trabajadores debe ser en función de cumplir las metas de la empresa como una unidad de negocio, y de los trabajadores en su plano profesional, personal y familiar.

Deben quedar atrás los enfrentamientos entre sindicatos y empresa porque de esta forma nadie gana; el sindicato debe servir para coordinar y apoyar los grandes lineamientos fijados por la Alta dirección. Si en los años setentas y ochentas del siglo pasado la empresa privada era el escenario de “quién es el más fuerte”, hoy ese espacio debe servir para hacer una comunión de ideas en beneficio de todos: empresarios, trabajadores, sociedad.

El mejor activo que tiene una empresa es su gente, nunca se debe perder de vista esta expresión. Una persona capacitada, en todas las áreas de gestión y en aquellas de formación personal, es un ente productivo: eficaz y eficiente. Las nuevas condiciones de mercado que exige el proceso de globalización hacen necesario que el trabajador sea más competitivo y esto se logra con la ayuda de un permanente plan de perfeccionamiento.

3.6 Manejo de nómina

- Manejo de roles
- Control de provisiones
- Control de beneficios sociales

El tratamiento de la nómina siempre ha sido un tema delicado en todas las empresas; si se lo hace internamente exige una discreción total del personal que lo maneja, y aún así, muchas veces es origen de conflictos entre trabajadores. Frente a esta situación se presenta la sana alternativa de tercerizar el manejo de los roles, el control de las provisiones legales y el pago de los beneficios sociales.

3.7 Auditoría operativa

- Ventas
- Costos
- Gastos
- Cuentas de balance
- Procesos productivos
- Procesos de mercado
- Procesos administrativos

“Es bueno trabajar bajo confianza, pero es mejor trabajar bajo controles”; esta frase resume el significado de toda auditoría. Todos los procesos internos deben ser sujetos de examen, especialmente aquellos que tienen directa incidencia en los resultados de la compañía. El examen de las cuentas o procesos tiene dos objetivos específicos: identificar áreas de riesgo y debilidades de control interno, y proponer recomendaciones de mejora; sin esta última parte ninguna auditoría sirve.

Dependiendo de la complejidad del proceso, los fondos monetarios de las empresas y el tiempo de trabajo requerido, una auditoría operativa debe realizarse al menos una vez al año.

3.8 Auditoría forense

La Auditoría forense se relaciona con la prevención e identificación de fraudes:

- Dolos
- Desfalcos
- Robos
- Inseguridad en los procesos

El fraude puede variar desde un robo menor y el comportamiento improductivo de los empleados hasta la malversación de activos y la presentación de informes financieros fraudulentos. El fraude significativo puede tener efectos adversos importantes sobre la empresa, que pueden atentar a la permanencia de la organización en el mercado.

El riesgo de fraude puede ser reducido a través de una combinación de medidas de prevención, disuasión y detección. Sin embargo el fraude usualmente es difícil de detectar debido a que involucra ocultamiento a través de falsificación de documentos o colusión entre varios empleados.

Es importante hacer hincapié en la prevención del fraude con el fin de reducir las oportunidades y de disuadir su realización, considerando además que este tipo de medidas son menos costosas que el tiempo y la investigación del mismo.

Aunque todo el equipo gerencial de una empresa comparte la responsabilidad de implantar y monitorear los controles impuestos, es el ejecutivo principal, (Gerente General), el que debe dar ejemplo de apoyo a tales medidas; sin su aporte los resultados de las medidas de control serán menos efectivos.

3.9 Contraloría

- Creación de políticas y procedimientos
- Control de políticas y procedimientos
- Elaboración y control de contratos
- Revisión de procesos productivos, administrativos, de comercialización
- Relaciones con los organismos de control del estado
- Análisis de estados financieros

Hace unos años atrás el contralor de una empresa cumplía un papel único cual era el control de los activos, sea en la parte física o en el control de la información financiera; en la actualidad además de cumplir con esa función debe conocer los aspectos más importantes del negocio e involucrarse en todos los procesos operativos de la compañía a fin de que pueda presentar opciones de mejoramiento e implementar nuevos mecanismos de control: si no se conoce un proceso, no se puede incorporar un control interno eficiente.

La función del contralor exige un conocimiento general de la economía, de las leyes, de la competencia, de los nuevos desarrollos en el área de Talento humano, de los movimientos comerciales con el mundo; de esta forma se podrá dar un mayor aporte para el futuro de la empresa.

Las políticas y procedimientos que una empresa implementa deben ser impulsados y monitoreados por el contralor; igualmente toda la parte contractual con proveedores, clientes, entidades financieras, debe estar controlada y custodiada por la función de contraloría.

Es importante aclarar que una mejor gestión en esta área se logra cuando el contralor no depende de la Gerencia, sino que reporta directamente al Directorio. De esta manera se alcanza una mayor independencia en el trabajo realizado y no se crean compromisos de ninguna naturaleza.

3.10 Asesoramiento legal

- Impuesto a la renta
- Impuesto al valor agregado
- Impuesto a los consumos especiales
- Tasas y contribuciones municipales
- Relaciones con organismos de control

Un aspecto fundamental en la vida de una empresa es la relación que tiene con el Servicio de rentas internas a través de los impuestos, y con los Municipios mediante las tasas y contribuciones y últimamente con el Ministerio del medio ambiente por los efectos de contaminación de la naturaleza.

El manejo tributario de la empresa siempre debe estar bajo lo que estipula la ley, como un ejemplo de honestidad frente a sus trabajadores. El cumplimiento en las declaraciones y pago de impuestos debe ser parte de la cultura empresarial.

Las relaciones con los organismos de control como son el Ministerio de trabajo, la Superintendencia de compañías, el Ministerio del medio ambiente, deben ser llevadas de la mejor manera, cumpliendo las disposiciones emanadas por ellos o consultando en caso de duda o doble interpretación.

4. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA NUEVA EMPRESA

Una vez que se ha determinado el ámbito general y los servicios que ofrecerá la nueva empresa, es importante definir otros elementos para su conformación y estructura, como son los que se mencionan a continuación:

Nombre de la empresa: CIVASOCIADOS CIA LTDA

Nombre comercial: CIVAL CIA LTDA

Socios: Ver cuadro No 10

Capital: Ver cuadro No 10

CUADRO No 10
SOCIOS Y CAPITAL

Socio	Capital (dólares)	Porcentaje	Número de participaciones
Iván Valencia	2.000	67%	400
Ignacio Pepinós	600	20%	120
Raúl Becerra	400	13%	80
	3.000	100%	600
Valor de la participación: U\$	5		

Fuente: Iván Valencia

Autor: Iván Valencia

En todos los demás aspectos, la nueva empresa se regirá por lo que estipula el Código del Trabajo, la Ley de Compañías, el Servicio de rentas internas y el Código de comercio.

5. ÉTICA PROFESIONAL

La ética profesional es un conjunto de normas y valores que debe tener consigo una persona y que debe ponerlas en práctica todo el tiempo, no solo en el área profesional sino también en el plano personal y lo más importante en el ámbito familiar a fin de ir creando una cultura ética en los hijos. Este es un proceso que los ecuatorianos lo debemos adaptar ya, ahora, si queremos una sociedad más justa, más equitativa.

5.1 Fundamentos teóricos

Actualmente en el Ecuador, oír y hablar de corrupción, es un tema de todos los días, en todos los ámbitos: familiar, empresarial, amigos. Parece ser que esta palabra, poco a poco va formando parte de la vida de los ciudadanos, y allí radica precisamente el peligro, pues antes se la comentaba dentro de un estado racional, mientras que hoy se la empieza a manejar desde el subconsciente y va carcomiendo todas las estructuras sanas de una sociedad. Hace algunos años atrás se tenía muy claro qué acciones eran corruptas y cuáles no; hoy la identificación se ha vuelto más difícil hasta el punto de no poder distinguir entre un acto honesto frente a otro que no lo es.

Definida como ***“parte de la filosofía que trata de las obligaciones morales del hombre y analiza el problema del bien y del mal.”***¹⁵, la ética debe ser practicada más que conceptualizada; hablar mucho sobre

¹⁵ Diccionario enciclopédico básico. (1981) Valencia, Editorial Alfredo Ortells.

la ética no sirve, practicarla, aunque sea muy poco, es útil para el hombre y la sociedad. Es importante destacar la diferencia entre ética y moral: mientras la ética es un conjunto de valores que la sociedad considera buenos, la moral está relacionada con una convicción particular que gobierna la vida individual.

La ética en la empresa debe ser considerada en todas las direcciones posibles; como indica la Asociación Nacional de Empresarios ecuatorianos, **“la conducta ética de los empresarios incluye deberes ante clientes, consumidores, proveedores, inversionistas, prestatarios, colaboradores y empleados de la empresa, accionistas o socios y terceros relacionados”** ¹⁶ No es posible hablar de ética con los clientes mientras que con los trabajadores no se aplique el tema; o se es ético, o no se lo es.

Ante esta perspectiva se vuelve fundamental rescatar los principios éticos, que por generaciones se mantuvieron formando parte de la vida del ser humano, con el fin de volver la vida más equilibrada y justa para todo los miembros de una sociedad.

5.2 Ética en la empresa “CIVASOCIADOS CIA LTDA”

Uno de los fenómenos que incide negativamente en el crecimiento económico de un país es la corrupción, cuyas causas son tan variadas como medidas proteccionistas del estado, control de precios, restricciones comerciales, bajas remuneraciones, factores sociológicos relacionados con grupos étnicos diferentes, falta de educación y pobreza, pero sobre todo, pérdida de valores en los miembros de la sociedad lo cual hace que un acto corrupto sea visto como algo normal.

Como lo indica la firma auditora Deloitte & Touche, ***“en un ambiente corrupto, la inversión extranjera se mantiene en niveles bajos, lo cual impide que exista una real e importante contribución a la recuperación económica de un país. Paralelamente, los niveles de inversión nacional también siguen similar tendencia”***¹⁷.

En el común denominador de la sociedad, se considera que los problemas se generan por causa del gobierno de turno o por una clase social determinada, sin considerar que el problema de fondo está íntimamente relacionado con el comportamiento diario de cada ciudadano.

Por los conceptos expuestos, la empresa “CIVASOCIADOS CIA LTDA”, partirá de un enunciado básico:

- La ética y la moral serán practicadas, no enunciadas.

Este principio fundamental será considerado en las políticas de la empresa, en la contratación del personal, en el cobro de honorarios, en el pago a los trabajadores, en las relaciones comerciales con clientes, proveedores, entidades financieras, en las obligaciones con los organismos de control del estado, y en fin en toda actividad que desarrolle la compañía.

Se debe estar claro que en un país debe primar el bienestar común, producto de la justicia y el respeto por el ser humano, de forma equitativa se debe entregar a cada quien lo que le corresponda y no más, pues los derechos de una persona terminan donde empiezan los de los demás.

¹⁶ Código de ética para los empresarios ecuatorianos. (agosto 2004) Quito, Uniapac.

¹⁷ Deloitte & Touche. Informativo gerencial. (mayo 2004) Pag 6.

Las nuevas empresas que se formen en el país juegan un papel preponderante para atacar la corrupción.

Si se continúa pensando y actuando de forma individualista no se lograrán resultados para todos, por eso es importante pensar y actuar en función de país; cada uno de los ecuatorianos debe contribuir con toda su capacidad para buscar mejores días para la sociedad.

6. LIDERAZGO PERSONAL Y EMPRESARIAL

La empresa “CIVASOCIADOS CIA LTDA”, se crea con el ánimo de ser una organización inteligente, de brindar un servicio de excelencia; calidad en el producto, calidad en los tiempos de respuesta, calidad en el cumplimiento de horarios y cronogramas, calidad en el trato con la gente, con el fin de volverse líder en el mercado. Por esta razón es fundamental considerar el tema de liderazgo en el personal.

El liderazgo no es un bien que se adquiere de la noche a la mañana o de un día para otro. La teoría acepta que el líder puede nacer con ciertas características que le favorezcan, pero también acepta que un líder es el resultado de un proceso de aprendizaje; hay técnicas de motivación, de conducción de equipos, de toma de decisiones, que el líder debe conocer y dominar.

Como lo menciona Peter Senge, ***“en una organización inteligente los líderes son diseñadores, mayordomos y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender”***¹⁸

¹⁸ Senge, P. (1995) La quinta disciplina. Pag 419. Ediciones Granica

El asumir responsabilidades, tomar decisiones, solucionar problemas, hacer frente a situaciones difíciles, crea un ambiente propicio para formar al nuevo líder; si a esto se aumenta el asistir a seminarios especializados y adoptar la costumbre de leer libros relacionados con el tema, el aprendizaje se vuelve más provechoso.

En un mundo tan cambiante como el actual, las empresas deben tomar decisiones, muchas veces sin mayor información, el liderazgo implica aceptar el riesgo como uno de los caminos para alcanzar las metas; aceptar que se puede fallar es parte del proceso de superación. Los trabajadores deben tener esta misma escuela; si alguien nunca se equivocó significa que nunca hizo nada. Como dice Kriegel “ **cuando usted corre riesgos, aprende un nuevo oficio, ensaya algo nuevo, entra en una nueva situación, desarrolla una nueva idea, prueba soluciones creativas o se reta a usted mismo en alguna situación.... ¡ cometerá errores!** “¹⁹

El liderazgo no solo debe ser visto como un concepto de la actividad empresarial; es fundamental que se aplique en la vida personal, en el ámbito familiar, allí radica el verdadero liderazgo.

6.1 Características de un líder

Los textos mencionan muchas y diferentes facetas dentro de las características de un líder. A continuación se mencionan aquellas consideradas más importantes desde la perspectiva del autor de esta tesis.

¹⁹ Kriegel, R. (1993) Si no está roto, rómpalo. Pag 237. Grupo editorial Norma

- En su forma más simple, el líder es aquella persona que influye en los demás; esta actitud no tiene nada que ver con el puesto jerárquico, es más bien un tema de autoridad moral que se ejerce sobre el grupo.
- El líder inspira confianza en el equipo y representa para el un ejemplo de dedicación, entusiasmo y coraje.
- El líder tiene habilidad para manejar grupos y consigue que cada miembro del equipo trabaje y aporte lo mejor de si mismo.
- El líder tiene una visión de largo plazo, se anticipa a los cambios, toma la delantera frente a sus competidores, su opinión es la más valorada.
- En sus metas el líder plantea el bien de la empresa y el bienestar de los empleados. No se contenta con soñar: quiere resultados.
- El líder consigue que las personas se identifiquen con las metas de la empresa, las hagan suyas y luchan por alcanzarlas. El líder lucha con auténtica pasión por lograr los objetivos.
- El líder es un gran comunicador y un gran negociador; convincente y persuasivo, exigente consigo mismo al igual que con sus empleados.
- El líder no abusa de su autoridad, la ejerce y es comprensivo pero no blando.

- El líder es coherente: practica lo que predica. Es y parece justo. Flexible a los cambios y abierto a los diferentes puntos de vista del equipo.

Existen otros elementos complementarios que ayudan a comprender lo que es un líder:

- Ser culto
- No soberbio
- Optimista
- Inquieto, innovador
- Humilde
- Tener autodominio
- Ser prudente
- Ser realista
- Ser accesible
- Ser honesto
- Ser humano

En el Ecuador, actualmente, el verdadero líder, además de tener las características mencionadas debe cumplir con una obligación moral: luchar contra la corrupción con todas las armas éticas y legales; sin este elemento ningún liderazgo funcionará en el país.

Por ello, como empresa, "CIVASOCIADOS CIA LTDA", tendrá un plan de capacitación permanente para su personal, a fin de preparar líderes justos y equitativos, que diferencien claramente un acto honesto de un acto corrupto.

Lastimosamente para el Ecuador, los "únicos" líderes que existen se relacionan con los partidos políticos y no han cumplido su misión de velar

por los intereses de la sociedad; mas bien han usufructuado, en lo personal, de su posición privilegiada. El país, en sus años de democracia, ha sido manejado (en verdad debería decirse manoseado) por los grandes grupos de poder, llámense estos bancarios, importadores, exportadores, cada uno relacionado con dirigentes políticos que han sabido “cubrir” hábilmente los abusos realizados.

Si se regresa la vista a la sociedad y se pregunta: ¿Qué líderes tiene el país, quiénes son estos líderes?, la respuesta cae por su propio peso: no existen verdaderos líderes.

De allí la importancia que tienen todos los miembros de la sociedad de formar líderes que sirvan al país, no que se sirvan del país. Siempre se ha dicho que la familia es la célula fundamental de un conglomerado humano; si en ella se cultivan líderes que luego se perfeccionen en la escuela, el colegio, la universidad y finalmente en la empresa, se estará construyendo una verdadera sociedad, pensante, libre, justa y equitativa.

CAPITULO III

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

3. LINEAMIENTO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO

El alineamiento estratégico es un proceso mediante el cual la organización vincula una estrategia y sus indicadores de gestión (tablero de comando), con las diferentes unidades de negocios, procesos, departamentos, equipos y personas, con el fin de asegurar que en todos los niveles, todas las personas tomen decisiones y actúen para lograr la Visión y Objetivos de la organización; por ello es importante que todos los empleados participen directamente en la definición de los planes y estrategias que a ellos les atañen, es decir una verdadera planeación “arriba hacia abajo” y viceversa.

3.1 Importancia del Alineamiento estratégico

El mundo de hoy demanda de las organizaciones enfrentar nuevos retos causados por un diferente ambiente de negocios y un continuo rompimiento de los escenarios competitivos y del mercado: cambios continuos en la tecnología, necesidades específicas de los clientes, situaciones políticas, fenómenos naturales, hacen que la administración de una institución se vuelva mucho más compleja de lo que era antes.

Este nuevo ambiente económico obliga a que las empresas trabajen en dos aspectos fundamentales:

- La innovación y diferencia competitiva
- El alineamiento estratégico.

La innovación en los modelos de negocios ayuda a diferenciarse de los competidores, lo cual le garantiza a la organización propuestas de valor únicas en el mercado; todo el potencial organizativo debe enfocarse a la búsqueda de impacto y efectividad en el manejo de los recursos. Precisamente, la diferenciación y búsqueda de ventajas competitivas y la necesidad de optimizar los recursos escasos constituyen los principales impulsores de una Administración en base a estrategias.

Pero este concepto, "estrategia", no es nuevo. En China se lo manejó desde hace muchos años atrás, pero relacionado exclusivamente con la guerra. En el libro "El arte de la guerra", escrito **entre los años 400 y 320 a. C.** ²⁰, por Sun Tzu se menciona que la estrategia era la parte fundamental de una confrontación.

Al uso de la fuerza armada solo se debería llegar luego de haber realizado gestiones de disipación o intentos de arreglo:

"Solo cuando no se pueda vencer al enemigo de esta manera se debía recurrir a la fuerza armada, la cual tenía que ser aplicada de modo que se alcanzara la victoria en el menor tiempo posible, con el menor costo posible en vida y esfuerzos y causando en el enemigo el menor número posible de bajas" ²¹.

Algunos pensamientos que indican el uso de la estrategia desde esos tiempos se presentan a continuación:

"Por lo general, la mejor política en la guerra es tomar intacto un estado; arruinarlo es inferior política. Alcanzar cien victorias en cien batallas no es la suma de las habilidades. La suma de las habilidades es dominar sin lucha al enemigo. Quien es excelente en resolver dificultades lo hace antes de que éstas surjan. Con muchos cálculos se puede ganar; con pocos no se puede. ¡ Cuán poca probabilidad de victoria tiene quien no haga ninguno!" ²²

²⁰ Sun, T. (1986) El arte de la guerra. Pag 36. Editorial Panamericana

²¹ Sun, T. (1986) El arte de la guerra. Pag 72. Editorial Panamericana

²² Sun, T. (1986) El arte de la guerra. Pag 118. Editorial Panamericana

Todos estos conceptos, que inicialmente estaban destinados únicamente al ámbito militar, se ampliaron hacia otras áreas y hoy las empresas ven como una necesidad imperiosa el hecho de plantear una estrategia

El concepto de alineamiento estratégico es fundamental en la empresa ya que permite a los gerentes, jefes, supervisores y operarios:

- Sincronizar los esfuerzos de todas las unidades de negocio a la visión de la organización
- Eslabonar el trabajo diario de todos los empleados al logro de los resultados claves
- Orientarse completamente hacia las necesidades de los clientes, accionistas y empleados, sin olvidar la comunidad y los proveedores
- Integrar los procesos de Desarrollo humano hacia la estrategia de la organización, para lograr gente de alto desempeño
- Mejorar continuamente el desempeño de las unidades y sus procesos.

El enfoque diferenciador y el alineamiento estratégico no deben ser vistos como una meta sino como un proceso continuo que requiere constantes análisis.

Las soluciones a corto plazo, fuera de un sistema, lo único que hacen es complicar el futuro, por eso se debe ver más allá del “hoy”, se debe pensar en el mañana. Peter Senge indica que **“la consecuencia más**

insidiosa de la aplicación de soluciones asistémicas es que esas soluciones se necesitan cada vez más”²³

Un plan a largo plazo exige cambios de actitud y de organización, en todos los niveles de la empresa; igualmente conlleva cansancio del personal, pero ello no puede ser obstáculo para su implementación.

Como indica Spencer Johnson ***“... Cada vez que se notaba desanimado, se recordaba a si mismo que, en realidad, lo que estaba haciendo, por incómodo que fuese en ese momento, era mucho mejor que seguir en una situación sin Queso. Al menos ahora controlaba la situación en lugar de dejarse llevar por las cosas que le sucedían.”²⁴***

4. ANÁLISIS FODA PARA LA NUEVA EMPRESA

El análisis FODA es una herramienta que permite a la organización identificar cuatro aspectos básicos e importantes para su desarrollo: fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Identificados estos elementos, se tiene el diagnóstico de la situación actual y se programan planes de acción para aprovechar al máximo las fortalezas y oportunidades, disminuir el efecto de las debilidades o mejor eliminarlas, y contrarrestar las potenciales amenazas.

Para el caso de la compañía “CIVASOCIADOS CIA LTDA” el análisis FODA se realiza bajo la perspectiva del mentalizador de la empresa y del perfil de los profesionales que serán contratados.

4.1 Fortalezas

²³ Senge, P. (1995) La quinta disciplina. Pag 82. Editorial Granica

²⁴ Spencer, J. (2000) Quién se ha llevado mi queso?. Pag 35. Ediciones Urano

- Experiencia de cinco años en empresas auditoras internacionales (Price Waterhouse y Arthur Andersen) y catorce años en el área financiera en empresas de reconocido prestigio a nivel nacional: Pronaca, Metropolitan Touring, Pinturas Cóndor.
- Reconocimiento de calidad en el servicio.
- Personal comprometido con la empresa.
- Mantener buenos contactos con profesionales de los sectores industrial, comercial y agroindustria.
- Reconocimiento de cumplimiento frente a los proveedores.

4.2 Debilidades

- Ser empresa nueva en el mercado.
- Poca experiencia en manejo gerencial.
- No dominar el idioma inglés.
- Manejar altos costos fijos al inicio de la operación.
- Mantener un capital patrimonial bajo.

4.3 Oportunidades

- Relación profesional con la empresa Pinturas Cóndor.
- Ofertar servicios a empresas afiliadas a la Cámara de comercio de Quito (CCQ), pequeña industria y agroindustria.
- Afianzamiento en el mercado local.
- Alianzas con empresas nacionales de la competencia.
- Alto número de empresas pequeñas y medianas que requieren servicios.

4.4 Amenazas

- Alto número de empresas que ofrecen el mismo servicio.
- Competencia desleal y corrupción.
- Pérdida de personal altamente capacitado.
- Alto riesgo de crédito.
- Servicios de las grandes empresas de asesoramiento.

En base de los conceptos definidos en el FODA se determinó la matriz de evaluación de factores externos (EFE) y la matriz de evaluación de los factores internos (EFI).

La matriz EFE se desarrolla con el fin de conocer si la estrategia de una empresa es bien aprovechada; sirve también para identificar las oportunidades que más aportan en la consecución de los objetivos y las amenazas que más afectan a dichos objetivos. Ver cuadro número 11.

La matriz EFI en cambio se desarrolla con el fin de identificar los elementos que más importancia tienen dentro de las fortalezas a fin de aprovecharles de la mejor manera, y de conocer las debilidades a fin de plantear acciones de mejora. Ver cuadro número 12

CUADRO No 11
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

	Factores de éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
	Oportunidades			
1.-	Relación profesional con Pinturas Cóndor.	0,15	4	0,6
2.-	Ofertar servicios a empresas afiliadas a la CCQ, pequeña industria y agroindustria.	0,15	3	0,45
3.-	Afianzamiento en el mercado local.	0,10	3	0,3
4.-	Alianzas con empresas nacionales de la competencia.	0,06	2	0,12
5.-	Alto número de empresas pequeñas y medianas que requieren servicios.	0,12	2	0,24
	Amenazas			
1.-	Alto número de empresas que ofrecen el mismo servicio.	0,12	2	0,24
2.-	Competencia desleal y corrupción.	0,15	4	0,6
3.-	Pérdida de personal altamente capacitado.	0,05	4	0,2
4.-	Alto riesgo de crédito.	0,05	2	0,1
5.-	Servicios de las grandes empresas de asesoramiento	0,05	2	0,1
		1,00		2,95

Calificación:

Si la estrategia es bien aprovechada: 4

Si la estrategia es mal aprovechada: 1

Fuente: Iván Valencia

Elaboración: Iván Valencia

CUADRO No 12
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

	Factores de éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
	Fortalezas			
1.-	Experiencia de cinco años en empresas auditoras internacionales y catorce años en empresas nacionales de prestigio.	0,08	3	0,24
2.-	Reconocimiento de calidad en el servicio.	0,15	4	0,60
3.-	Personal comprometido con la empresa	0,12	4	0,48
4.-	Mantener buenos contactos con profesionales de los sectores industrial, comercial y agroindustria.	0,10	3	0,30
5.-	Reconocimiento de cumplimiento frente a los proveedores.	0,05	3	0,15
	Debilidades			
1.-	Ser empresa nueva en el mercado.	0,15	1	0,15
2.-	Poca experiencia en manejo gerencial.	0,05	2	0,1
3.-	No dominar el idioma inglés.	0,10	2	0,2
4.-	Manejar altos costos fijos al inicio de la operación.	0,10	2	0,2
5.-	Mantener un capital patrimonial bajo	0,10	2	0,2
		1		2,62

Calificación:

fuerza más alta: 4

fuerza menos alta: 3

debilidad más grande: 1

debilidad menos grande: 2

Fuente: Iván Valencia

Elaboración: Iván Valencia

Un promedio ponderado de 4 en la matriz EFE indica que la organización responde de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria; por otro lado un valor total de 1 indica que las estrategias no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Los factores más importantes que afectan la industria es la relación comercial con Pinturas Cóndor y los potenciales servicios que se brindará a las empresas de la Cámara de comercio de Quito, pequeña industria y agroindustria, por lo cual las estrategias deben considerar estos aspectos.

Por su parte, en la matriz EFI, un valor total muy por debajo del promedio, 2.5, caracteriza a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que calificaciones muy por arriba del promedio indican un oposición interna fuerte.

Las fuerzas más importantes que tiene la empresa son el reconocimiento del buen servicio y el compromiso del personal, por lo cual se debe aprovechar al máximo estas fortalezas.

La información que se presenta en las matrices EFE y EFI es fundamental en el plan de desarrollo de las empresas; como lo indica Fred David: ***“el proceso de identificar los factores es una oportunidad para que los gerentes y empleados de una organización participen en la determinación del futuro de la empresa.”***²⁵

Como resultado del análisis de los factores externos e internos, a continuación se presenta la matriz de estrategias para la empresa “CIVASOCIADOS CIA LTDA”:

²⁵ DAVID, Fred. 2000. Conceptos de administración estratégica. Prentice Hall

CUADRO No 13
MATRIZ DE ESTRATEGIAS

<p align="center">MATRIZ DE ESTRATEGIAS</p> <p align="center">FO-FA-DO-DA</p>	<p align="center">OPORTUNIDADES</p>	<p align="center">AMENAZAS</p>
<p>FORTALEZAS</p> <p>Experiencia de cinco años en empresas auditoras internacionales y catorce años en empresas nacionales de prestigio. Reconocimiento de calidad en el servicio. Personal comprometido con la empresa. Mantener buenos contactos con profesionales de los sectores industrial, comercial y agroindustria. Reconocimiento de cumplimiento frente a los proveedores.</p>	<p align="center">FO</p> <p>Ubicar ex compañeros de trabajo en las empresas y ofrecer servicios. Crear alianzas con empresas o personas en Quito y el resto del país. A través de la CCQ, la Cámara de la pequeña industria, y agroindustria, llegar a las empresas. Diseñar y desarrollar servicios acorde a la medida. Desarrollar servicios innovadores de bajo costo.</p>	<p align="center">FA</p> <p>Realizar campaña de difusión de los atributos del servicio en cada una de las empresas comerciales, industriales y agroindustria. Informar a los clientes la actitud anticorrupción de la empresa. Rediseñar esquema de concesión de créditos. Volver al empleado socio de la empresa. Realizar convenios con proveedores para abastecimientos a más largo plazo.</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>Ser empresa nueva en el mercado. Poca experiencia en manejo gerencial. No dominar el idioma inglés. Manejar altos costos fijos al inicio de la operación. Mantener un capital patrimonial bajo.</p>	<p align="center">DO</p> <p>Ofrecer servicios especializados por tipo de empresa. Analizar procesos de los clientes para nuevos trabajos. Ofrecer programas internos de inglés a los empleados. Aprovechar alianzas para intercambiar conocimientos. Diferir al máximo permitido por la ley los costos fijos.</p>	<p align="center">DA</p> <p>Crear valor agregado para cada tipo de servicio. Ofrecer programas innovadores de servicios. Coordinar adecuadamente los trabajos con el cliente. Manejar correctamente la cuenta bancaria a fin de poder acceder a créditos. Ofrecer servicios a empresas medianas y pequeñas.</p>

Fuente y Elaboración: Iván Valencia

4.5 Proyectos de soporte

El análisis FODA no puede quedarse únicamente en la determinación de conceptos; es imperativo plasmar en la práctica planes de acción de mejora, por lo tanto se plantean las siguientes actividades.

Fortalecimiento del Recurso humano:

- Selección en base a perfiles de competencia.
- Motivación, basada en lo económico, ambiente de trabajo, relación familiar, beneficios empresariales.
- Remuneración fija y variable.
- Capacitación en aspectos técnicos – humanísticos.
- Evaluación justa y equitativa.

Fortalecimiento de la relación trabajador – herramientas:

- Software técnico: auditoría, contabilidad, tributación, desarrollo humano, logística,
- Manejo de equipos y solución de problemas simples
- Utilización profunda de Excel, Word, Power point.
- Manejo de internet, correo electrónico, chatear.

Atacando las debilidades y amenazas:

- Coordinar, tres días a la semana, dos horas diarias, curso de inglés para el personal.
- En la selección de personal se considerará como un elemento a favor del potencial colaborador, el dominio del idioma inglés.
- El proceso de selección de personal tendrá un enfoque importante hacia la ética y la moral.

4 VISION Y MISIÓN

Parte fundamental del proceso estratégico es la definición de la Visión y Misión de la compañía; si no existen estos conceptos la empresa no sabe a dónde llegar ni cómo hacerlo. Es importante aclarar que esta definición debe ser enfocada a lo más importante, aquello que la empresa considere como vital en el plan de desarrollo, y no ser muy extensa ni tampoco muy escueta.

4.1 Visión

Implica cómo se verá la empresa luego de que transcurra un cierto tiempo con sus operaciones en el mercado. La visión de la nueva empresa es:

AL CABO DE TRES AÑOS “CIVASOCIADOS CIA LTDA” ES RECONOCIDA EN EL MERCADO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA COMO LA ORGANIZACIÓN LÍDER EN ASESORAMIENTO CONTABLE-ADMINISTRATIVO-FINANCIERO.

4.2 Misión

Significa qué va a hacer la empresa para alcanzar la visión y metas de la organización; la misión de la nueva empresa es:

“CIVASOCIADOS CIA LTDA” BRINDA UN SERVICIO DE EXCELENTE CALIDAD, CON PERSONAL MOTIVADO, AMABLE Y CAPACITADO PARA OFRECER A SUS CLIENTES ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PARA SUS PROBLEMAS, AL COSTO REAL DE LA DIMENSIÓN DEL TRABAJO. NUNCA EXPLOTAREMOS ECONÓMICAMENTE A UN CLIENTE.

5.3 Valores

Los valores que adoptará la nueva empresa para cumplir con la misión visión, y objetivos son los siguientes:

- Confidencialidad
- Oportunidad
- Responsabilidad
- Honestidad
- Respetar al ser humano como persona y luego como profesional.

Dentro del trabajo de asesoría el tema de confidencialidad es fundamental por lo cual se considera uno de los más importantes conceptos; la oportunidad se refiere a la entrega de informes en las fechas previstas y en los lugares acordados. La responsabilidad, honestidad y respeto al ser humano antes que al profesional, constituyen los pilares de una comunicación efectiva y las bases para tener relaciones comerciales duraderas.

6. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Las políticas son un conjunto de normas que los socios de las empresas o la Gerencia General implantan en su organización con el fin de establecer reglas claras que permitan un normal desarrollo de las actividades. Es importante mencionar que si bien la política nace desde arriba del organigrama, todos los trabajadores tienen la potestad de sugerir cambios, eliminaciones o creaciones de políticas.

6.1 Políticas de la empresa “CIVASOCIADOS CIA LTDA”

Las políticas de la nueva empresa están agrupadas en cinco áreas: Gerencia general (GG), Desarrollo humano (DH), Financiera (FI), Comercial (CO) y Operaciones (OP).

Cada política debe contener necesariamente la siguiente información:

- Nombre de la empresa.
- Departamento que crea la política.
- Área a la que aplica.
- Nombre de la política.
- Fecha de aprobación.
- Número de la política (incluye el código de cada área).
- Revisado por.
- Aprobado por.

Si una política requiere de un procedimiento, éste deberá ser realizado en flujograma, y contendrá como datos generales la misma información solicitada para una política. Cada política está mencionada en una página independiente; si se requiere de un procedimiento, éste se presenta a continuación de la política, en forma igualmente independiente. Si una política o procedimiento requiere modificaciones, estas deben ser autorizadas por el Gerente general.

6.2 Políticas de Gerencia General

Se incluyen siete políticas en esta sección. La primera define como debe estructurarse una política, la segunda puntualiza la importancia que tiene el Gerente General, como representante legal de la empresa, en la firma de documentos; la tercera se relaciona con la responsabilidad del

empleado frente al manejo de los activos de la compañía, y una cuarta política aclara el canal de comunicación formal que existe en la empresa.

En un segundo bloque se presentan tres políticas relacionadas con el comportamiento de la empresa frente a las instituciones públicas, se aclaran conceptos relacionados con la actividad política, y finalmente se declara el compromiso de la empresa frente a la corrupción.

Las políticas son las siguientes:

- Estructura de una política. Ver página 75
- Registro de firmas. Ver página 76
- Manejo de activos. Ver página 77
- Canal de comunicaciones. Ver página 78
- Relaciones con instituciones del estado. Ver página 79
- Actividades políticas. Ver página 80
- Compromiso anticorrupción. Ver página 81

Empresa: Civasociados Cia Ltda.
Departamento: Gerencia General
Área: Gerencia General
Nombre: Estructura de una política
Fecha: 2006-01-02

Política: GG 001
Revisado: Gerente General

Aprobado: Gerente General

Toda política debe cumplir los siguientes requisitos:

- 1.- Estar escrita en lenguaje claro y conciso.
- 2.- Utilizar letra arial tamaño 12, e impresa en negro.
- 3.- Utilizar un máximo de 10 líneas.
- 4.- Ser revisada, cada año, en enero.

Empresa: Civasociados Cia Ltda.

Departamento: Gerencia General

Área: Gerencia General

Nombre: Registro de firmas

Fecha: 2006-01-02

Política: GG 002

Revisado: Gerente General

Aprobado: Gerente General

El Gerente General, como representante legal de la empresa, es el encargado de firmar todo documento interno o externo, que conlleve un compromiso formal. Por lo tanto firmará: compromisos jurídicos, comerciales, financieros, fiscales, municipales, contratos con el personal. Toda transacción económica con clientes, proveedores, bancos, que supere la cantidad de U\$ 1.000 dólares debe estar sustentada en un contrato firmado por el Gerente General; si la cantidad es mayor a U\$ 10.000 dólares se requiere la aprobación de la Junta General de socios.

Empresa: Civasociados Cia Ltda.

Departamento: Gerencia General

Área: Gerencia General

Nombre: Manejo de activos

Fecha: 2006-01-02

Política: GG 003

Revisado: Contador

Aprobado: Gerente General

Cada trabajador será responsable de los equipos y herramientas que se le entrega para cumplir con su actividad; los activos son de la empresa por lo tanto deberán ser cuidados con esmero y seguridad. En caso de pérdida del equipo, el empleado pagará el deducible que no cubre el seguro. Si los equipos perdidos son herramientas menores, el empleado asumirá el 100% del valor.

Empresa: Civasociados Cia Ltda.

Departamento: Gerencia General

Área: Gerencia General

Nombre: Canal de comunicaciones

Fecha: 2006-01-02

Política: GG 004

Revisado: Gerente General

Aprobado: Gerente General

El canal oficial de comunicaciones importantes, (eventos que afecten a la empresa) internas y externas es el Gerente General; las comunicaciones podrán ser mediante correo electrónico o memorandos.

Empresa: Civasociados Cia Ltda.

Departamento: Gerencia General

Área: Gerencia General

Nombre: Relaciones con instituciones
del estado

Fecha: 2006-01-02

Política: GG 005

Revisado: Gerente General

Aprobado: Gerente General

La empresa se compromete a llevar a cabo las negociaciones en forma lícita y de acuerdo a lo que estipulan las leyes en el Ecuador; toda la información que se presente ante los organismos de control será verdadera y estará a disposición de los funcionarios que deseen verificar los datos. Por ningún motivo la empresa realizará actos que atenten contra las leyes laborales, regulaciones fiscales, ordenanzas municipales o cualquier otra disposición legal.

Empresa: Civasociados Cia Ltda.

Departamento: Gerencia General

Área: Gerencia General

Nombre: Actividades políticas

Fecha: 2006-01-02

Política: GG 006

Revisado: Gerente General

Aprobado: Gerente General

La empresa no tiene filiación ideológica, política ni partidista, pero alentará la colaboración cívica en asociaciones profesionales y organismos ciudadanos; estimulará el ejercicio responsable de los derechos políticos. Si un empleado elige participar en política, lo hará a título personal, y previa aclaración expresa en ese sentido; en todo caso, la empresa no puede colaborar con tiempo, apoyo financiero o recursos de otra índole.

Empresa: Civasociados Cia Ltda.

Departamento: Gerencia General

Área: Gerencia General

Nombre: Compromiso anticorrupción

Fecha: 2006-01-02

Política: GG 007

Revisado: Gerente General

Aprobado: Gerente General

Ni la empresa como un ente legal, ni sus funcionarios, ni sus empleados participarán directa o indirectamente en actos corruptos; por ello, ningún ingreso o gasto de la empresa puede hacerse sin causa justa y legítima. La empresa, en todos sus estamentos, tiene la responsabilidad de crear una cultura que demuestre la honestidad y la ética como el primer elemento para que se realicen los negocios. Igualmente, si por el trabajo que desarrolla encuentra claros indicios de corrupción, informará inmediatamente al más alto nivel de la organización del cliente.

6.3 Políticas de Desarrollo Humano

Esta sección incluye diez políticas. La primera, quizá la más importante de todas, define el ambiente ético en el que se desarrollará la gestión de la empresa y sus empleados; en la segunda se hace mención a formalidades que se deben cumplir respecto al horario de trabajo y la forma de vestir.

El siguiente bloque incluye tres políticas relacionadas con el trabajador, se define el mecanismo de contratación de personal, la clase de capacitación y su frecuencia, y se determinan los parámetros que se utilizarán en la evaluación del desempeño de los colaboradores.

Las dos siguientes políticas se refieren a la remuneración que debe recibir un trabajador, quién es la persona autorizada para fijar dichos montos, y los beneficios legales que debe cumplir la empresa, haciendo énfasis en el tema de vacaciones.

En la siguiente política, se informa el mecanismo de aprobación de viajes, solicitud de anticipos y liquidación de gastos. Debido al tipo de trabajo que ofrecerá la empresa "CIV ASOCIADOS CIA LTDA", esta política es de singular importancia.

Finalmente en las dos últimas políticas se norma el uso que debe tener el correo electrónico e Internet y se aclara el mecanismo a utilizarse cuando se presente un conflicto de intereses entre los empleados de la empresa y el cliente.

Las políticas son las siguientes:

- Ética. Ver página 84
- Reglamento interno. Ver página 85
- Contratación de personal. Ver página 86
- Capacitación. Ver página 88
- Evaluación del desempeño. Ver página 89
- Fijación de sueldos. Ver página 91
- Beneficios legales. Ver página 92
- Gastos de viajes. Ver página 93
- Internet y correo electrónico. Ver página 96
- Conflicto de intereses. Ver página 97

Empresa: Civasociados Cia Ltda.

Departamento: Desarrollo humano

Área: Desarrollo humano

Nombre: Ética

Fecha: 2006-01-02

Política: DH 001

Revisado: Jefe DDHH

Aprobado: Gerente General

La empresa llevará a cabo todas sus actividades comerciales, de conformidad con la leyes del Ecuador, por lo tanto exige que sus empleados cumplan con las normas de conducta que aseguren un comportamiento ético; por ningún motivo los empleados aceptarán de terceras personas premios económicos o en especie a fin de favorecer una determinada situación. El comportamiento de los trabajadores estará guiado por principios de confidencialidad, oportunidad, responsabilidad, honradez y respeto al ser humano. El incumplimiento de esta política será causa suficiente para la terminación de las relaciones laborales, y si fuera del caso para iniciar un juicio penal.

Empresa: Civasociados Cia Ltda.

Departamento: Desarrollo humano

Área: Desarrollo humano

Nombre: Reglamento interno

Fecha: 2006-01-02

Política: DH 002

Revisado: Jefe DDHH

Aprobado: Gerente General

La empresa tiene dos jornadas de trabajo: de 8:00 a 13:00 horas y de 14:00 a 17:00 horas en la tarde. El trabajador dispone de una hora para su alimentación. Desarrollo Humano verificará el cumplimiento de este horario a través del sistema de control. La puntualidad será una cultura de la organización. El personal masculino vestirá terno y corbata, excepto en aquellos casos de verificaciones físicas; el personal femenino llevará vestido formal. No se aceptan jeans o zapatos tenis. El primer incumplimiento de esta política dará lugar a un llamado de atención, el segundo a una multa, y el tercero a terminar las relaciones laborales.

Empresa: Civasociados Cia Ltda.

Departamento: Desarrollo humano

Área: Desarrollo humano

Nombre: Contratación de personal

Fecha: 2006-01-02

Política: DH 003

Revisado: Jefe DDHH

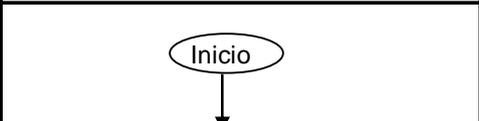
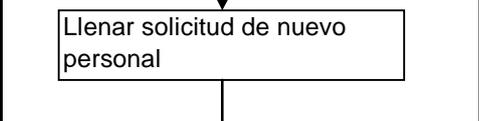
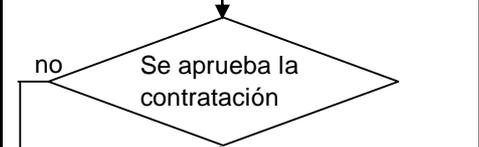
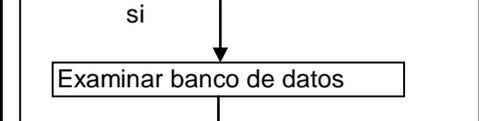
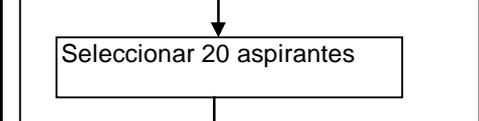
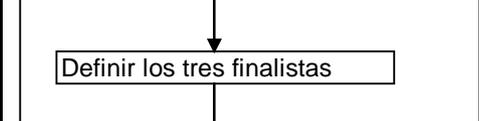
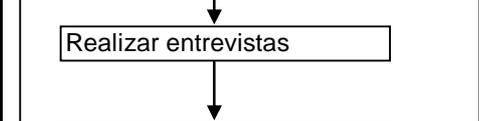
Aprobado: Gerente General

Desarrollo humano utilizará pruebas (técnicas y psicológicas), y entrevistas para seleccionar al personal; se considerará fundamentalmente conocimientos y actitudes frente a presión y corrupción. Elementos como color de la raza, religión, o agrupación política no influirán en la selección. No se contratará a parientes de empleados hasta tercer grado de consanguinidad o afinidad. Si un empleado sale despedido no podrá ser contratado nuevamente.

Para la aplicación de esta política se debe cumplir el procedimiento DH 003.01 (ver página siguiente)

EMPRESA: CIVASOCIADOS CIA LTDA
 ÁREA: DESARROLLO HUMANO
 PROCEDIMIENTO: CONTRATACIÓN DE PERSONAL
 Fecha. 2006/1/2

DH 003.01

Paso	Responsable	Documento
		
	Supervisor técnico	Solicitud
	Gerente general	Solicitud
	Supervisor técnico	
	Supervisor técnico	Listado
	Servicio tercerizado	Pruebas
	Servicio tercerizado	Informe
	Gerente General Supervisor técnico	Informe
	Gerente general	Informe
		

Empresa: Civasociados Cia Ltda.

Departamento: Desarrollo humano

Área: Desarrollo humano

Nombre: Capacitación

Fecha: 2006-01-02

Política: DH 004

Revisado: Jefe DDHH

Aprobado: Gerente General

Al personal nuevo, en un mes se le brindará un curso de conocimientos técnicos y al siguiente mes un curso de desarrollo humano, (temas personales o familiares), de tal forma que en el año se hayan cubierto seis tópicos en cada área. Por ningún motivo estos cursos serán suspendidos. Los instructores podrán ser internos o externos a la organización. Luego del primer año de trabajo el personal podrá, por su propia cuenta, participar en otros cursos que le competan; estos cursos serán coordinados con Desarrollo Humano

Empresa: Civasociados Cia Ltda.

Departamento: Desarrollo humano

Área: Desarrollo humano

Nombre: Evaluación del desempeño

Fecha: 2006-01-02

Política: DH 005

Revisado: Jefe DDHH

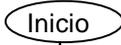
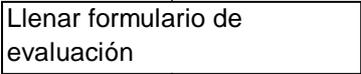
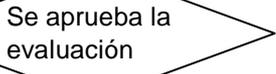
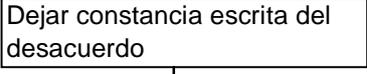
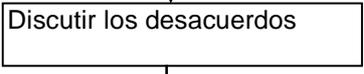
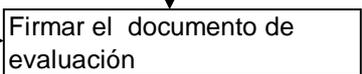
Aprobado: Gerente General

Todo el personal de la empresa debe ser evaluado en su desempeño a fin de propender al crecimiento personal y profesional de cada uno; la evaluación se realizará por parte del jefe, en coordinación con Desarrollo Humano, quien facilitará los formularios respectivos. El formulario debe contener las firmas del evaluado y evaluador como una señal de compromiso y aceptación de los puntos que allí se mencionen. Los objetivos estratégicos, los indicadores grupales y los indicadores individuales son la base para la evaluación

Para el cumplimiento de esta política se debe seguir el procedimiento DH 005.01 (ver página siguiente)

EMPRESA: CIVASOCIADOS CIA LTDA
 ÁREA: DESARROLLO HUMANO
 PROCEDIMIENTO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
 Fecha. 2006/1/2

DH 005.01

Paso	Responsable	Documento
		
	Evaluador Evaluado	Formulario
	Evaluador Evaluado	Formulario
	Evaluado	Formulario
	Gerente General Evaluador Evaluado	Formulario
	GerenteGeneral Evaluador Evaluado	Formulario
		

Empresa: Civasociados Cia Ltda.

Departamento: Desarrollo humano

Área: Desarrollo humano

Nombre: Fijación de sueldos

Fecha: 2006-01-02

Política: DH 006

Revisado: Jefe DDHH

Aprobado: Gerente General

El Jefe de Desarrollo humano es el responsable de mantener actualizada la información de sueldos que se pagan en los mismos puestos en el mercado; el Gerente General es el único autorizado para fijar remuneraciones o aumentos de sueldos por ascensos o cambios. En todo caso, bajo ningún pretexto, la empresa pagará menos de las bases fijadas por el Ministerio del Trabajo.

Empresa: Civasociados Cia Ltda.

Departamento: Desarrollo humano

Área: Desarrollo humano

Nombre: Beneficios legales

Fecha: 2006-01-02

Política: DH 007

Revisado: Jefe DDHH

Aprobado: Gerente General

La empresa pagará a sus trabajadores, todos los beneficios que exija la Ley. Para el caso de vacaciones, cada trabajador está obligado a tomar los días de descanso, una vez al año. La empresa no pagará en valor monetario los días de vacación. Cada año, en noviembre, el Jefe de Desarrollo Humano presentará un plan de vacaciones para el siguiente año.

Empresa: Civasociados Cia Ltda.

Departamento: Desarrollo humano

Área: Desarrollo humano

Nombre: Gastos de viajes

Fecha: 2006-01-02

Política: DH 008

Revisado: Jefe DDHH

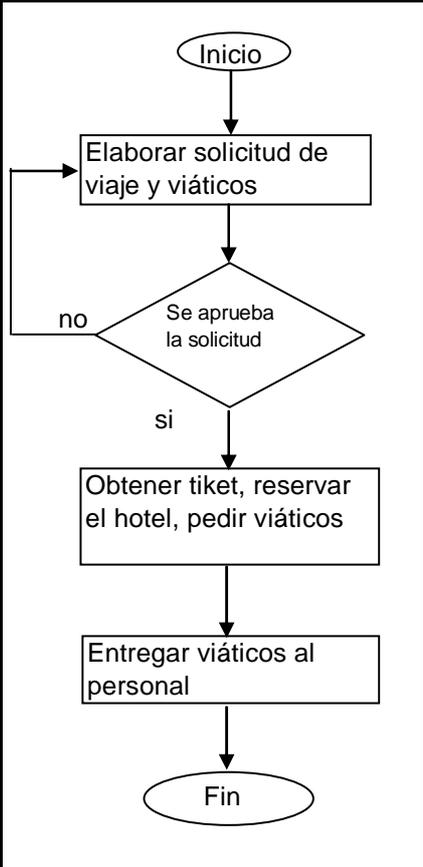
Aprobado: Gerente General

Al personal que requiera viajar a otra ciudad, la empresa le reconocerá los siguientes gastos: movilización, hospedaje, alimentación y tres minutos diarios de llamadas telefónicas a un número convencional (no celular). Desarrollo humano establecerá tablas de hoteles en las ciudades más visitadas y valores por alimentación diaria. Todos estos valores deben estar soportados con facturas que cumplan los requisitos legales, de lo contrario no serán aceptados. La secretaria será encargada de conseguir el Ticket aéreo y de efectuar la reserva en el hotel.

Para el cumplimiento de esta política se seguirán los procedimientos DH 008.01 y DH 008.02 (ver dos páginas siguientes)

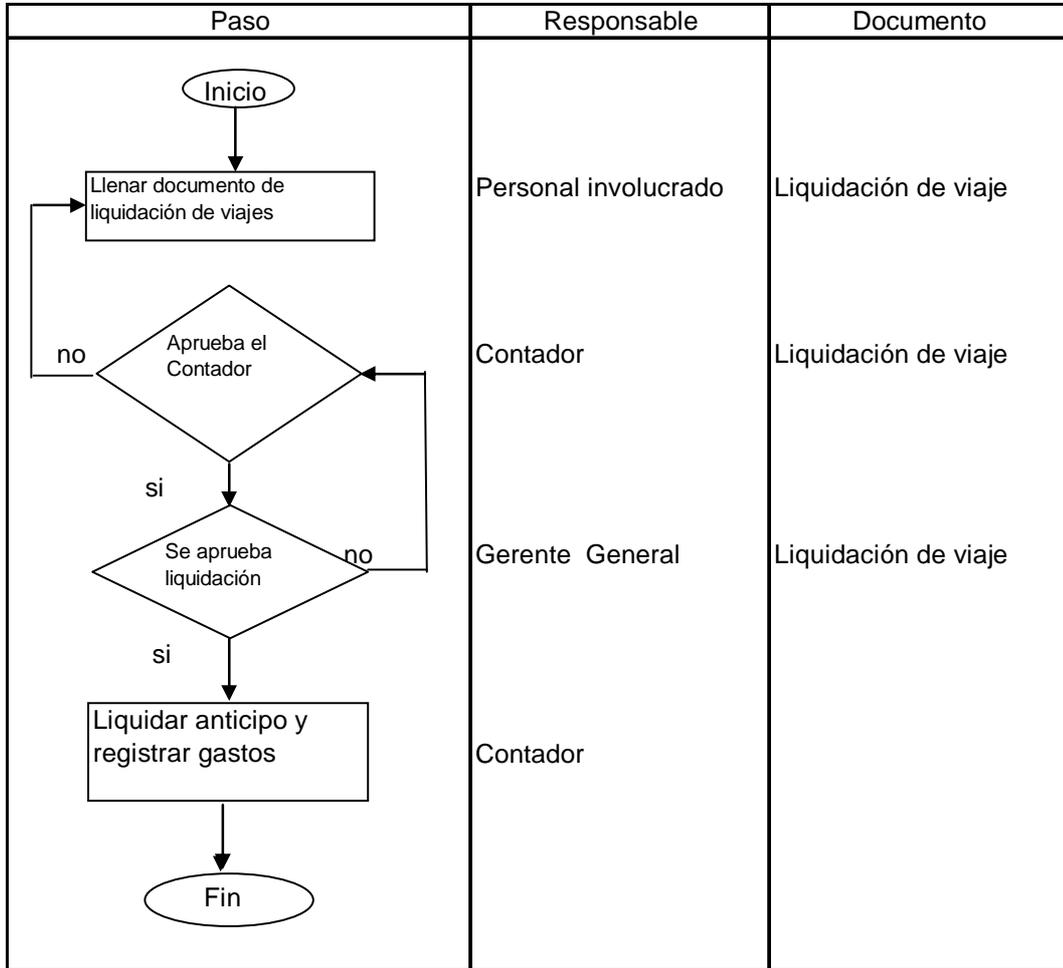
EMPRESA: CIVASOCIADOS CIA LTDA
 ÁREA: DESARROLLO HUMANO
 PROCEDIMIENTO: AUTORIZACIÓN DE VIAJES
 Fecha. 2006/1/2

DH 008.01

Paso	Responsable	Documento
 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Elaborar[Elaborar solicitud de viaje y viáticos] Elaborar --> Aprueba{Se aprueba la solicitud} Aprueba -- no --> Elaborar Aprueba -- si --> Obtener[Obtener tiket, reservar el hotel, pedir viáticos] Obtener --> Entregar[Entregar viáticos al personal] Entregar --> Fin([Fin]) </pre>	<p>Personal involucrado</p> <p>Gerente General</p> <p>Secretaria</p> <p>Contador</p>	<p>Solicitud de viaje</p> <p>Solicitud de viaje</p> <p>Solicitud de viaje</p> <p>Comprobante de egreso</p>

EMPRESA: CIVASOCIADOS CIA LTDA
 ÁREA: DESARROLLO HUMANO
 PROCEDIMIENTO: LIQUIDACIÓN DE VIAJES
 Fecha. 2006/1/2

DH 008.02



Empresa: Civasociados Cia Ltda.

Departamento: Desarrollo humano

Área: Desarrollo humano

Nombre: Internet y correo electrónico

Fecha: 2006-01-02

Política: DH 009

Revisado: Jefe DDHH

Aprobado: Gerente General

La empresa tiene instalado el correo electrónico a fin de que la comunicación sea ágil y documentada, y el sistema de Internet para facilitar las relaciones con clientes y proveedores. Es responsabilidad de todos los empleados utilizar adecuadamente estos canales de comunicación, de acuerdo con la ley y con los valores de la compañía. El uso del Internet es exclusivamente para negocios. El uso del correo electrónico no debe reemplazar el contacto personal.

Empresa: Civasociados Cia Ltda.

Departamento: Desarrollo humano

Área: Desarrollo humano

Nombre: Conflicto de intereses

Fecha: 2006-01-02

Política: DH 010

Revisado: Jefe DDHH

Aprobado: Gerente General

Cuando un colaborador tenga relaciones financieras o comerciales con una empresa, cliente, proveedor o competencia, sea directamente o a través de un pariente hasta tercer grado de consanguinidad o afinidad, puede verse influido en perjuicio de la empresa para la que trabaja, por lo tanto debe informar al Gerente General, a fin de que se tomen las precauciones del caso.

6.4 Políticas Financieras

El área financiera incluye nueve políticas; las cuatro primeras están relacionadas con la función de Contabilidad; cuál debe ser el soporte de las transacciones y su oportunidad de registro; cuáles son las pautas para el manejo de la caja chica, para la compra de suministros y equipos y para el registro de los pasivos frente a proveedores y bancos. En la quinta política se menciona el tratamiento para las obligaciones tributarias, y en la sexta se fijan los reportes financieros que se deben presentar cada mes.

En las últimas tres políticas se definen las condiciones para otorgar crédito a los clientes, se fija el manejo de la cuenta bancaria y se establece el tratamiento de los cheques protestados, respectivamente.

Estas políticas son las siguientes:

- Información contable. Ver página 99
- Caja chica. Ver página 100
- Compra de suministros y equipos. Ver página 102
- Registro de cuentas por pagar y obligaciones bancarias. Ver página 104
- Obligaciones tributarias. Ver página 105
- Reportes financieros. Ver página 106
- Crédito. Ver página 107
- Cuentas bancarias. Ver página 110
- Manejo de cheques protestados. Ver página 111

Empresa: Civasociados Cia Ltda.

Departamento: Financiero

Área: Contabilidad

Nombre: Información contable

Fecha: 2006-01-02

Política: FI 001

Revisado: Contador

Aprobado: Gerente General

Los datos contables deben ser ingresados diariamente al sistema de tal forma que la información esté siempre al día. El responsable directo de que esto se cumpla es el Contador de la empresa. Los documentos de soporte estarán archivados en orden numérico secuencial.

Empresa: Civasociados Cia Ltda.

Departamento: Financiero

Área: Contabilidad

Nombre: Caja chica

Fecha: 2006-01-02

Política: FI 002

Revisado: Contador

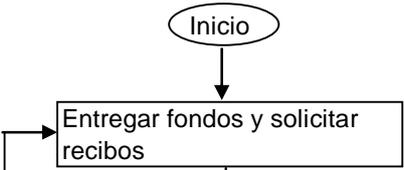
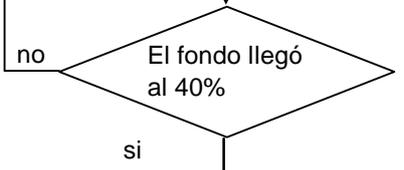
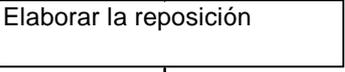
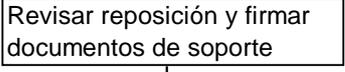
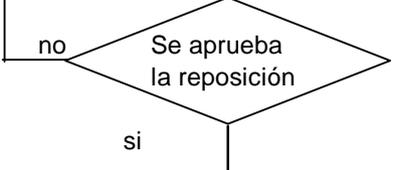
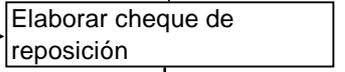
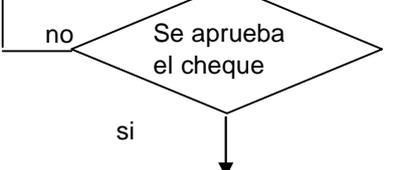
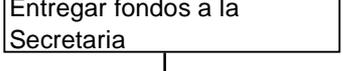
Aprobado: Gerente General

La empresa cuenta con una caja chica de U\$ 100 dólares, para gastos menores: las compras serán soportadas con facturas (en los casos mayores a U\$ 4 dólares), o con simples comprobantes de venta para otros valores. Por gastos menores se entiende hasta U\$ 20 dólares por transacción. La reposición de caja chica será cuando el total de gastos alcance los U\$ 60 dólares.

Para el cumplimiento de esta política se debe seguir el procedimiento FI 002.01 (ver página siguiente)

EMPRESA: CIVASOCIADOS CIA LTDA
 ÁREA: FINANCIERA
 PROCEDIMIENTO: REEMBOLSO DE CAJA CHICA
 Fecha. 2006/1/2

FI 002.01

Paso	Responsable	Documento
	Secretaria	Facturas
		
	Secretaria	Reposición
	Contador	Reposición
	Contador	Reposición
	Contador	Comprobante de egreso
	Gerente General	Cheque
 	Contador	

Empresa: Civasociados Cia Ltda.

Departamento: Financiero

Área: Contabilidad

Nombre: Compra de suministros y equipos

Fecha: 2006-01-02

Política: FI 003

Revisado: Contador

Aprobado: Gerente General

Toda compra que realice la empresa, y que supere la cantidad de U\$ 300 dólares debe ser sustentada en tres cotizaciones. Las tres cotizaciones se adjuntarán al comprobante de egreso respectivo. En compras menores será suficiente adjuntar la factura aprobada por el Gerente General. La compra de equipos será considerada gasto hasta el monto de U\$ 300 dólares; las compras superiores a este valor deben ser activadas.

Para el cumplimiento de esta política se debe seguir el procedimiento FI 003.01 (ver página siguiente)

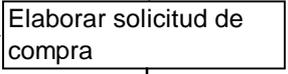
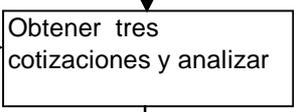
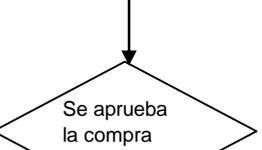
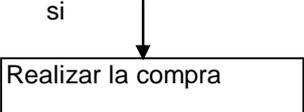
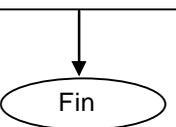
EMPRESA: CIVASOCIADOS CIA LTDA

ÁREA: GERENCIA GENERAL

PROCEDIMIENTO: COMPRA DE SUMINISTROS Y EQUIPOS

GG 003.01

Fecha. 2006/1/2

Paso	Responsable	Documento
		
	Secretaria	Solicitud de compra
	Gerente General	Solicitud de compra
	Secretaria Contador	Control de proveedores
	Gerente General	Mejor cotización
	Contador	Mejor cotización
		

Empresa: Civasociados Cia Ltda.

Departamento: Financiero

Área: Contabilidad

Nombre: Registro de cuentas por
pagar y obligaciones bancarias

Fecha: 2006-01-02

Política: FI 004

Revisado: Contador

Aprobado: Gerente General

Toda compra de bienes o servicios debe ser registrada con base en la factura aprobada por el Gerente general o el Contador, dependiendo del monto. Se exigirá que las facturas cumplan con los requisitos legales. Para el caso de obligaciones bancarias, el respaldo contable será la nota de crédito emitida por el banco.

Empresa: Civasociados Cia Ltda.

Departamento: Financiero

Área: Contabilidad

Nombre: Obligaciones tributarias

Fecha: 2006-01-02

Política: FI 005

Revisado: Contador

Aprobado: Gerente General

La empresa registrará toda obligación tributaria que origine y cancelará estos valores de acuerdo con las fechas establecida por la ley. Las multas o intereses que se causen por el retraso en la declaración de impuestos será imputada al Contador.

Empresa: Civasociados Cia Ltda.

Departamento: Financiero

Área: Contabilidad

Nombre: Reportes financieros

Fecha: 2006-01-02

Política: FI 006

Revisado: Contador

Aprobado: Gerente General

Hasta el día 5 de cada mes el Contador debe presentar la siguiente información, relacionada con el mes anterior:

- Balance General
- Estado de pérdidas y ganancias
- Análisis de ingresos y gastos (real frente a presupuesto y frente al mes anterior)
- Índices financieros
- Cuadro de indicadores de gestión

La información será presentada mensual y acumulada.

Empresa: Civasociados Cia Ltda.

Departamento: Financiero

Área: Cartera

Nombre: Crédito

Fecha: 2006-01-02

Política: FI 007

Revisado: Contador

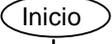
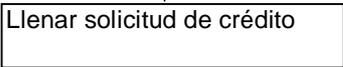
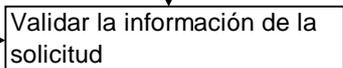
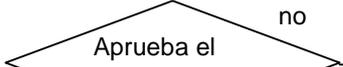
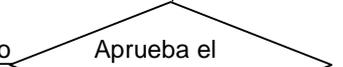
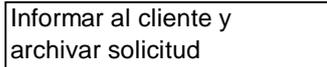
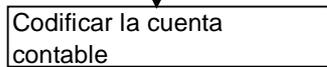
Aprobado: Gerente General

La empresa podrá otorgar crédito a sus clientes únicamente luego de una evaluación financiera y verificación de datos, realizada por el Contador y aprobada por el Gerente General.

Para el cumplimiento de esta política se debe seguir el procedimiento DH 007.01 (ver página siguiente)

EMPRESA: CIVASOCIADOS CIA LTDA
 ÁREA: FINANCIERA
 PROCEDIMIENTO: APROBACIÓN DE CRÉDITO
 Fecha. 2006/1/2

FI 007.01

Paso	Responsable	Documento
		
	Secretaria	Solicitud Ver Anexo A
	Secretaria	Solicitud
	Contador	Solicitud
	Gerente general	Solicitud
	Secretaria	Teléfono, fax, mail
	Contador	Solicitud
		

EMPRESA: CIVASOCIADOS CIA LTDA
 ÁREA: FINANCIERA
 PROCEDIMIENTO: APROBACIÓN DE CRÉDITO
 Fecha. 2006/1/2

FI 007- 01
 ANEXO A

SOLICITUD DE CRÉDITO			
DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE			
Nombre	_____	Teléfono	_____
Dirección	_____	Mail	_____
Ciudad	_____	Fax	_____
Representante legal	_____ (*)		
CRÉDITO SOLICITADO			
Monto	_____	Plazo	_____ meses
REFERENCIAS BANCARIAS			
Banco	Número de cuenta	Cte	Aho.
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
TARJETAS DE CRÉDITO			
Nombre	Número	Cupo	
_____	_____	_____	
_____	_____	_____	
_____	_____	_____	
REFERENCIAS COMERCIALES			
Institución	Compra de	Valor	
_____	_____	_____	
_____	_____	_____	
_____	_____	_____	
CRÉDITO OTORGADO			
Monto	_____	Plazo	_____ meses
Autorizado por	_____		
	Gerente General		
(*) Aplica solamente para empresas			

Empresa: Civasociados Cia Ltda.

Departamento: Financiero

Área: Tesorería

Nombre: Cuentas bancarias

Fecha: 2006-01-02

Política: FI 008

Revisado: Contador

Aprobado: Gerente General

La empresa manejará una sola cuenta corriente, en uno de los bancos que brinde mayor seguridad y ofrezca un buen servicio; los cheques requerirán la sola firma del Gerente General. Cada mes se realizará la conciliación bancaria y se analizarán las partidas conciliatorias a fin de aclarar su naturaleza. Es responsabilidad del Contador el manejo adecuado de la cuenta, evitando que se sobregire o que mantenga saldos improductivos.

Empresa: Civasociados Cia Ltda.

Departamento: Financiero

Área: Tesorería

Nombre: Manejo de cheques protestados

Fecha: 2006-01-02

Política: FI 009

Revisado: Contador

Aprobado: Gerente General

Todo valor que cobre el banco por un cheque devuelto porque no tiene firma, hay diferencia entre el valor y la cantidad en letras, tiene error en fechas, no tiene fecha, será cobrado al empleado que recibió el cheque. El Contador solicitará al cliente el cambio de cheque.

Para la aplicación de esta política se debe seguir el procedimiento FI 009.01 (ver página siguiente)

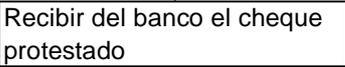
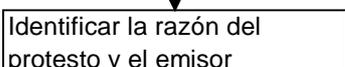
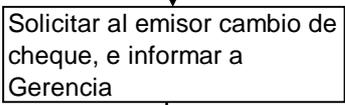
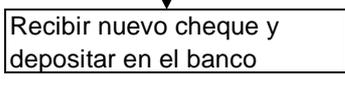
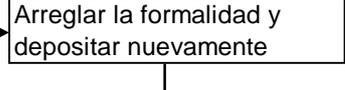
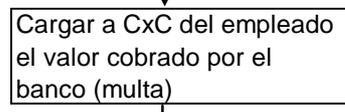
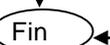
EMPRESA: CIVASOCIADOS CIA LTDA

ÁREA: FINANCIERA

PROCEDIMIENTO: CHEQUES DE CLIENTES, PROTESTADOS

FI 009.01

Fecha. 2006/1/2

Paso	Responsable	Documento
		
	Contador	Cheque 1
	Contador	Cheque 1
	Contador	Cheque 1
	Contador	Teléfono, mail
	Contador	Cheque 2
	Contador	Cheque 1
	Contador	Cheque 1
		

6.5 Políticas Comerciales

Se consideran en esta sección cinco políticas relacionados con el manejo de clientes; en las tres primeras se define quién es un cliente, cuál es la forma de realizar los contratos de trabajo, y cuál es la forma de atender los reclamos, respectivamente. La cuarta política trata sobre mantener una base de datos de clientes atendidos y clientes potenciales, y finalmente la quinta política se relaciona con el presupuesto de ingresos y gastos.

Las políticas son las siguientes.

- Definición de cliente. Ver página 114
- Contratación de trabajos. Ver página 115
- Atención de reclamos. Ver página 116
- Base de datos comerciales. Ver página 118
- Presupuesto de ingresos y gastos. Ver página 119

Empresa: Civasociados Cia Ltda.

Departamento: Comercial

Área: Ventas

Nombre: Definición de cliente

Fecha: 2006-01-02

Política: CO 001

Revisado: Gerente General

Aprobado: Gerente General

Toda persona natural o jurídica que requiera contratar los servicios de la empresa se considera un cliente real; todas las empresas medianas o pequeñas que existan en el mercado se consideran clientes potenciales y deben ser objeto de visitas para ofrecer el servicio.

Empresa: Civasociados Cia Ltda.

Departamento: Comercial

Área: Ventas

Nombre: Contratación de trabajos

Fecha: 2006-01-02

Política: CO 002

Revisado: Gerente General

Aprobado: Gerente General

Todo trabajo que se acuerde con el cliente debe estar sustentado en un "Contrato de trabajo", que incluya al menos las siguientes cláusulas; comparecientes, antecedentes, objeto, precios, plazos, tipo de relación laboral y divergencias. El contrato debe ser firmado por los representantes legales de la empresa y del cliente.

Empresa: Civasociados Cia Ltda.

Departamento: Comercial

Área: Ventas

Nombre: Atención de reclamos

Fecha: 2006-01-02

Política: CO 003

Revisado: Gerente General

Aprobado: Gerente General

Los reclamos que efectúe el cliente deben ser anotados por la Secretaria en el Registro control (Ver anexo A, página siguiente) y canalizados hacia la Gerencia General a fin de buscar la mejor solución. En las 24 horas siguientes el Gerente General se comunicará con el cliente, aclarará la posición de la empresa y buscará alternativas de arreglo. Por ningún motivo se dejará un reclamo sin atención.

EMPRESA: CIVASOCIADOS CIA LTDA
ÁREA: COMERCIAL
POLÍTICA: ATENCIÓN DE RECLAMOS
Fecha. 2006/1/2

CO 001
ANEXO A

CONTROL DE ATENCIÓN DE RECLAMOS

Número	Fecha (a,m,d)	Hora	Cliente Persona de contacto	Reclamo	Estado (*)

(*) S= solucionado
P= pendiente

Empresa: Civasociados Cia Ltda.

Departamento: Comercial

Área: Ventas

Nombre: Base de datos comerciales

Fecha: 2006-01-02

Política: CO 004

Revisado: Gerente General

Aprobado: Gerente General

La empresa cuenta con una base de datos del cliente en la que se debe incluir la siguiente información: nombre del cliente, dirección, teléfono, correo electrónico, tamaño de la compañía, departamentos que tiene, servicios que se le han prestado, nombres de funcionarios clave, honorarios negociados y reclamos que han existido. Para personas naturales se aplicarán solamente los conceptos que justifique.

Empresa: Civasociados Cia Ltda.	Política: CO 005
Departamento: Comercial	Revisado: Gerente General
Área: Ventas	_____
Nombre: Presupuesto de ingresos y gastos	Aprobado: Gerente General
Fecha: 2006-01-02	_____

Cada año, el 30 de noviembre, se analizará el presupuesto de ingresos y gastos de la empresa, del siguiente período. El presupuesto incluirá información en horas de trabajo, y tarifas que se aplicarán. La empresa fijará una tarifa hora - hombre considerando que la utilidad neta debe ser mínimo el 10 % de las ventas.

6.6 Políticas de Operaciones

Esta sección incluye seis políticas; la primera se relaciona con el esquema de trabajo que tiene la empresa, la segunda con la importancia de soportar adecuadamente todo el trabajo. En la tercera, cuarta y quinta se consideran las relaciones con el cliente, proveedores y competencia, respectivamente. Finalmente en la sexta se presentan los requisitos que debe tener un informe antes de ser presentado al cliente.

Estas políticas son:

- Esquema de trabajo. Ver página 121
- Soporte del trabajo. Ver página 123
- Relaciones con el cliente. Ver página 124
- Relaciones con los proveedores. Ver página 125
- Relaciones con la competencia. Ver página 126
- Presentación de informes. Ver página 127

Empresa: Civasociados Cia Ltda.

Departamento: Operaciones

Área: Operaciones

Nombre: Esquema de trabajo

Fecha: 2006-01-02

Política: OP 001

Revisado: Gerente General

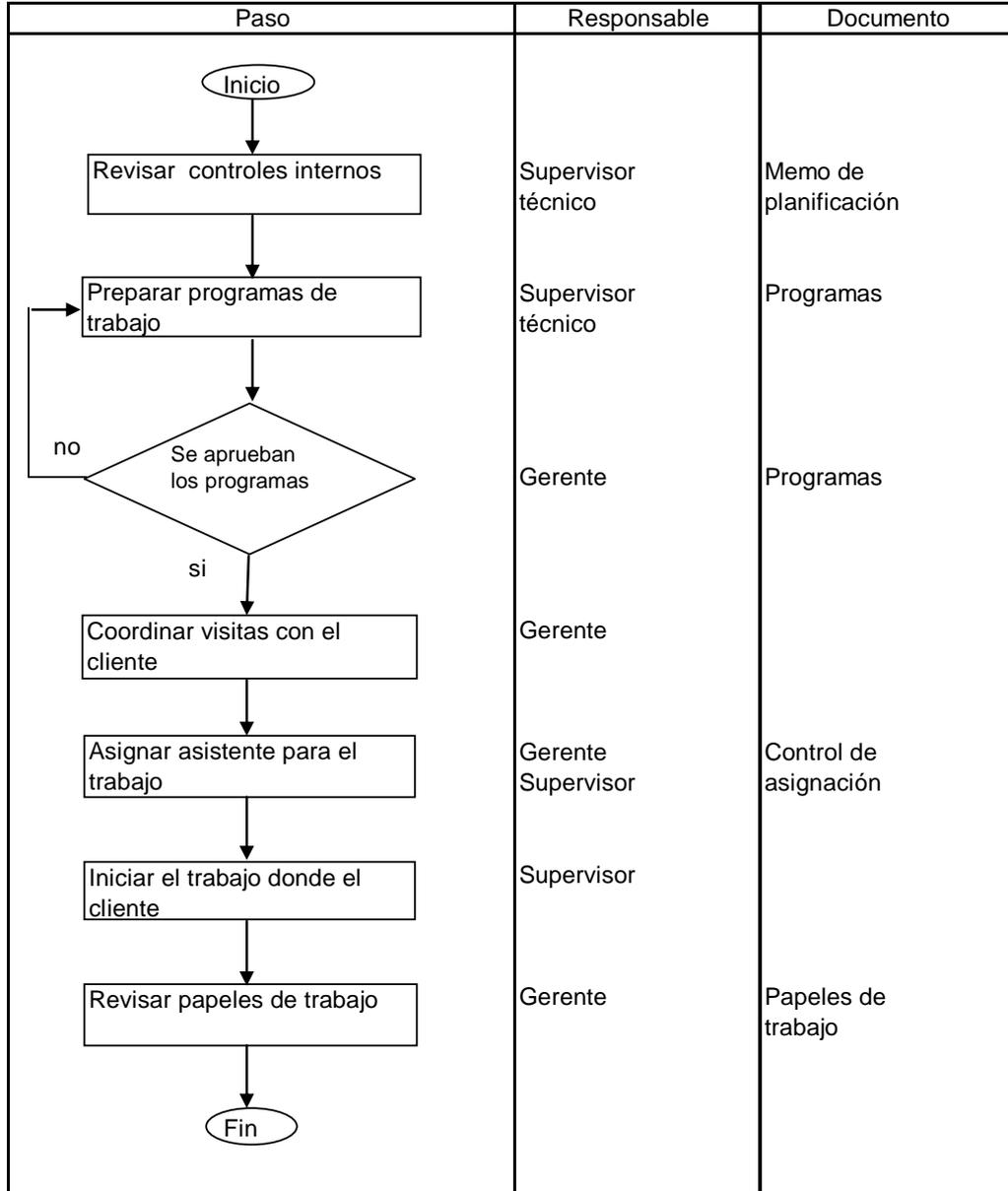
Aprobado: Gerente General

En los dos primeros días de trabajo deben participar el supervisor técnico y un asistente a fin de determinar el plan de trabajo a seguir; a partir del tercer día la gestión será cumplida por el asistente con el apoyo del supervisor. En caso de que el supervisor no esté disponible, el asistente se apoyará en el Gerente General.

Para el cumplimiento de esta política se debe seguir el procedimiento OP 001.01 (ver página siguiente).

EMPRESA: CIVASOCIADOS CIA LTDA
 ÁREA: OPERACIONES
 PROCEDIMIENTO: ESQUEMA DE TRABAJO
 Fecha. 2006/1/2

OP 001.01



Empresa: Civasociados Cia Ltda.

Departamento: Operaciones

Área: Operaciones

Nombre: Soporte del trabajo

Fecha: 2006-01-02

Política: OP 002

Revisado: Gerente General

Aprobado: Gerente General

Todas las tareas desarrolladas para cumplir el contrato firmado con el cliente deben estar soportadas con documentos de trabajo; por ningún motivo se aceptarán soportes verbales. La empresa facilitará computadores personales para agilidad en las labores.

Empresa: Civasociados Cia Ltda.

Departamento: Operaciones

Área: Operaciones

Nombre: Relaciones con el cliente

Fecha: 2006-01-02

Política: OP 003

Revisado: Gerente General

Aprobado: Gerente General

El mayor interés de la empresa es satisfacer las necesidades del cliente, por lo tanto es importante que todos los colaboradores de la empresa asuman el compromiso común de mantener la lealtad de los clientes, mediante la mejora continua de procesos para crear valor. La empresa no entregará ni recibirá regalos, de ninguna naturaleza, en ningún tipo de operaciones comerciales. Por navidad y año nuevo la empresa enviará una tarjeta conmemorativa a sus clientes.

Empresa: Civasociados Cia Ltda.

Departamento: Operaciones

Área: Operaciones

Nombre: Relaciones con los proveedores

Fecha: 2006-01-02

Política: OP 004

Revisado: Gerente General

Aprobado: Gerente General

La empresa se compromete a llevar a cabo las negociaciones en forma lícita y equitativa con sus proveedores; aplicará con imparcialidad y justicia los postulados de la libre competencia en el proceso de evaluación y selección de los mejores. La empresa protegerá la confidencialidad de la información generada en las operaciones de negocios. La empresa no entregará ni recibirá regalos, de ninguna naturaleza, en ningún tipo de operaciones comerciales. Por navidad y año nuevo la empresa enviará una tarjeta conmemorativa a sus proveedores.

Empresa: Civasociados Cia Ltda.

Departamento: Gerencia General

Área: Gerencia General

Nombre: Relaciones con la competencia

Fecha: 2006-01-02

Política: OP 005

Revisado: Gerente General

Aprobado: Gerente General

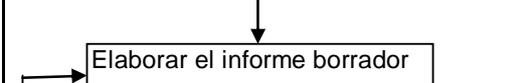
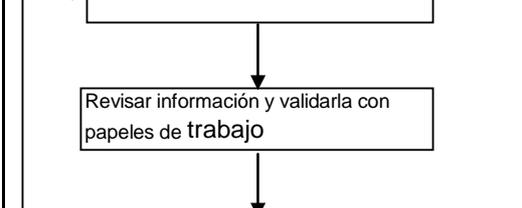
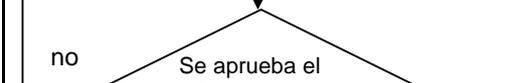
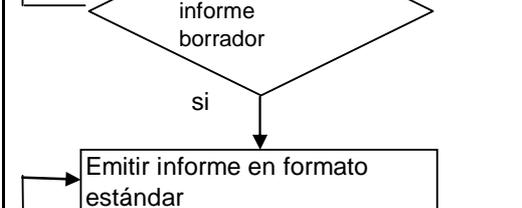
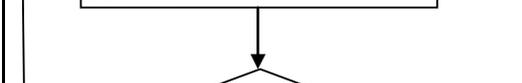
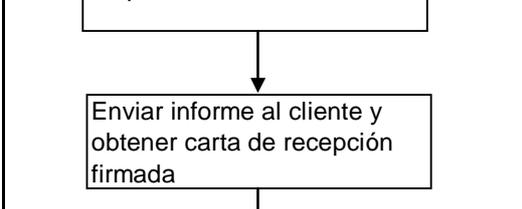
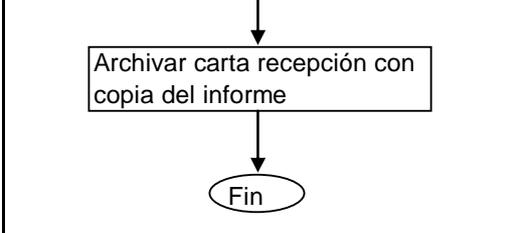
La empresa competirá en el mercado basándose en los méritos, ventajas y excelencia de su servicio, dentro de la más leal práctica de comercio. Toda publicidad estará basada en la verdad y será presentada con claridad para evitar malas interpretaciones en los clientes. La “agresividad” en la competencia no será otra que la canalización de la energía de todos los colaboradores para brindar el mejor servicio y con ello ganar la preferencia de los clientes.

Empresa: Civasociados Cia Ltda.	Política: OP 006
Departamento: Gerencia General	Revisado: Gerente General
Área: Gerencia General	_____
Nombre: Presentación de informes	Aprobado: Gerente General
Fecha: 2006-01-02	_____

Todo trabajo requiere obligatoriamente un informe; éste debe llevar la firma del Gerente General, y debe contener los siguientes datos: carta envío, nombre del trabajo realizado, lugares en donde se desarrolló el trabajo, fecha de realización del trabajo, documentos o procesos revisados, observaciones determinadas, discusión de observaciones con el responsable, y recomendaciones de control interno. Por ningún motivo se entregarán informes a los clientes sin la firma del Gerente general. Para el cumplimiento de esta política se debe seguir el procedimiento OP 006.01 (ver página siguiente).

EMPRESA: CIVASOCIADOS CIA LTDA
 ÁREA: OPERACIONES
 PROCEDIMIENTO: PRESENTACIÓN DE INFORMES
 Fecha. 2006/1/2

OP 006.01

Paso	Responsable	Documento
	Supervisor técnico	Informe
	Gerente	Informe
	Gerente	Informe
	Secretaria	Informe final
	Gerente Supervisor	Informe final
	Secretaria	
	Secretaria	Carta de recepción
	Secretaria	Informe y carta
		

7. SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

Hoy más que nunca, las empresas están obligadas a definir estrategias que les permitan el acceso al mundo competitivo; si las estrategias no van acompañadas de las herramientas de gestión que garanticen su materialización, los esfuerzos serán inútiles; en tal sentido, un adecuado Sistema de control de gestión es de vital importancia.

7.1 Criterios para evaluar el desempeño de un sistema

Existen dos criterios para evaluar el desempeño de un sistema: eficiencia y eficacia.

La eficiencia se utiliza dentro de dos acepciones: la primera para conocer la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados utilizar, y la segunda como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos.

La eficacia refleja el impacto de lo que se ha realizado. No basta con producir al 100 % de efectividad sino que es necesario que el producto sea el que se esperaba, el más adecuado para impactar positivamente en el cliente.

Ningún criterio utilizado aisladamente sirve para la función de control de gestión; lo mejor es tomar en cuenta a los dos, en su conjunto. Si se considera como único criterio a la eficiencia, lo único que importan son los resultados, no importa a qué costo. Por otro lado si se considera solamente a la eficacia, la producción de un bien puede resultar muy costosa. El manejo unificado de los dos criterios permite determinar el nivel de competitividad de una empresa.

Competitividad es lo que le permite a una empresa subsistir en el mercado; los criterios actuales de evaluación de la competitividad son los siguientes:

- Calidad: satisfacer los requerimientos del cliente en forma consistente
- Oportunidad: entregar a tiempo en cantidad y calidad
- Precio: fijar una medida que el cliente pueda alcanzar
- Servicio posventa: atención después de la venta
- Tecnología: seguridad de permanencia, respaldo y tiempo de respuesta de los sistemas
- Ecología: conservación y cuidado de la naturaleza

Es importante que la empresa establezca mecanismos de control que le permitan evaluar permanentemente su operación, sus procesos y la función de sus empleados.

7.2 Objetivos del control de gestión

El fin último del control de gestión es el uso eficiente de los recursos disponibles; sin embargo se pueden considerar otros fines específicos:

- Informar: transmitir y comunicar adecuadamente la información necesaria para la toma de decisiones.
- Coordinar: encaminar todas las actividades a la consecución de los objetivos.
- Evaluar: implica medir y valorar un proceso o las actividades de las personas.
- Motivar: impulsar al capital humano en la consecución de los objetivos.

El Control de gestión no debe ser reducido a la función de control como tal, sino que debe comprender también la fase de planificación. Es por lo tanto un sistema que representa un modelo organizativo concreto para realizar la planificación, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer soluciones específicas para corregir las desviaciones.

Para que un sistema de control de gestión pueda establecerse en la práctica, es necesario definir los Indicadores de control, que no son más que expresiones cuantitativas que permiten analizar cuán bien se está administrando la empresa. Sin embargo es importante puntualizar que los indicadores están relacionados con todas las áreas de la empresa, no solamente con la parte financiera. Todos estos indicadores deben servir de base para estructurar el Cuadro de mando integral de la empresa o Balanced Scorecard.

7.3 Cuadro de mando integral (CMI)

Es una herramienta que proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Es necesario aclarar que el CMI no debe ser visto únicamente como una herramienta para controlar el comportamiento y para evaluar actuaciones pasadas sino como el eslabón que articula y permite comunicar la estrategia empresarial con los objetivos departamentales e individuales de la organización. Por lo tanto el CMI debe ser visto como un sistema de comunicación, de información, de formación y de control.

El CMI transforma la estrategia de la empresa en objetivos organizados dentro de cuatro perspectivas diferentes:

- **Perspectiva Financiera:** responde a la pregunta ¿qué esperan los accionistas?. Es lógico pensar que los inversionistas exijan el mayor rendimiento, en forma legítima, y la empresa debe alinearse en ese sentido.
- **Perspectiva del cliente:** implica conocer cómo los clientes perciben el bien ofrecido. Productos de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo y que su rendimiento sea el convenido son elementos que se requieren analizar.
- **Perspectiva interna:** se refiere a determinar los procesos en los cuales la compañía debe buscar la excelencia a fin de cumplir con las expectativas del cliente. Todo proceso puede ser analizado y mejorado.
- **Perspectiva de aprendizaje:** se centra en las competencias y recursos necesarios para concretar las entregas definidas en los procesos internos. La empresa debe estar permanentemente pensando en qué y cómo debe la organización aprender, mejorar y crear valor.

El cumplimiento de estos cuatro pilares contribuye a la motivación de los empleados, a mejorar todas las etapas de la cadena de valor, a conseguir la lealtad de los clientes, y a ofrecer mejores rendimientos a los accionistas.

Como un paso previo a la preparación del CMI, es necesario definir el mapa estratégico de la empresa, herramienta a través del cual se relacionan los cuatro tópicos del CMI poniendo énfasis en los objetivos que se desean lograr en cada uno de los pilares.

7.4 Mapa estratégico

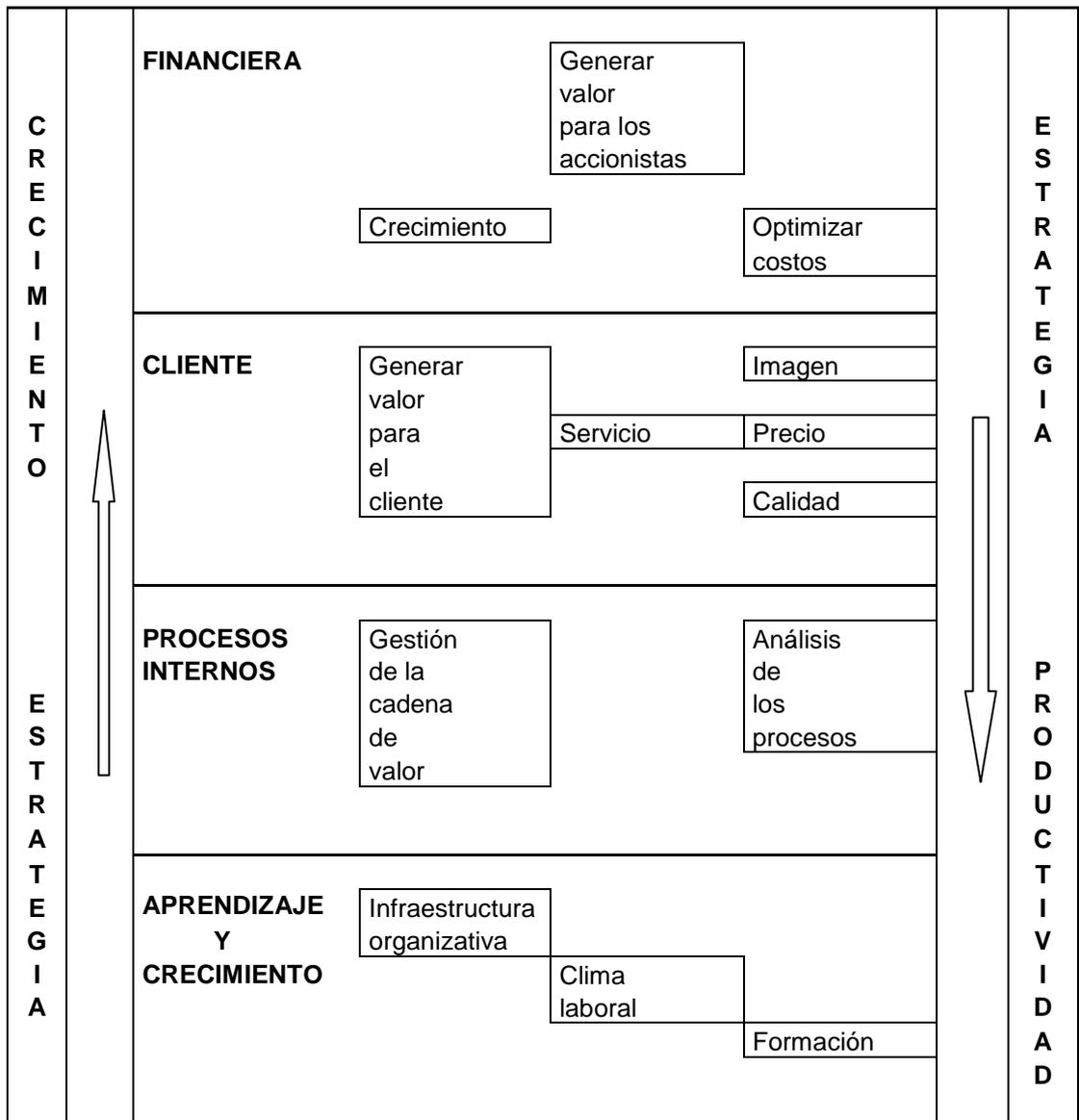
El mapa estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el CMI. La configuración del mismo no es fácil, requiere un buen análisis por parte de la Dirección y de los objetivos que se pretenden alcanzar.

El proceso de configuración del mapa no es idéntico en todas las empresas, mantiene un componente de esfuerzo y creatividad muy importante. Es necesario aclarar que las relaciones establecidas en un mapa de estas características son entre objetivos, NO entre indicadores.

Se desprende de todo esto que el hecho de llevar a cabo un esfuerzo en la preparación del mapa estratégico, proporciona un aprendizaje para el equipo que está intentando implantar el BSC, y ello favorece para que todos se alineen y enfoquen hacia la estrategia de la empresa.

El mapa estratégico se representa en el gráfico número 1 que se indica a continuación:

GRÁFICO No 1
MAPA ESTRATÉGICO



Fuente: Internet, <http://ciberconta.unizar.es/lección/bsc>

Elaboración: Iván Valencia

El mapa estratégico puede considerarse un buen ejemplo de una cadena de relaciones CAUSA-EFECTO en cualquier empresa.

Si miramos el mapa de abajo hacia arriba, en el área de Aprendizaje-Crecimiento, la infraestructura organizativa es un elemento clave para un correcto diseño, de ahí la necesidad de emplear adecuadamente los medios tecnológicos, mantener un clima organizativo óptimo, proponer programas formativos para el personal y, en definitiva, realizar una gestión de Desarrollo humano acorde a las necesidades de la empresa.

Todo ello contribuye a darle "calidad" en cuanto a eficiencia y eficacia, a los procesos de la empresa, entrando de lleno en el concepto de "cadena de valor". Al fin y al cabo, se trata de generar valor tanto para el cliente como para el accionista.

Una vez que los procesos son excelentes y se han eliminado todos aquellos costos superfluos e innecesarios, los Clientes son el siguiente eslabón y de hecho se benefician de todo lo anterior siendo a corto, mediano y largo plazo uno de los objetivos básicos su satisfacción.

En esta perspectiva está tomando un cariz importante aquella parte del Business Intelligence que se centra en el manejo de las relaciones de marketing, concretamente las técnicas de CRM, Customer Relationship Management, en donde se aplica una verdadera técnica de análisis de datos "Data Mining" para llegar a conocer los gustos, necesidades y preferencias del Cliente.

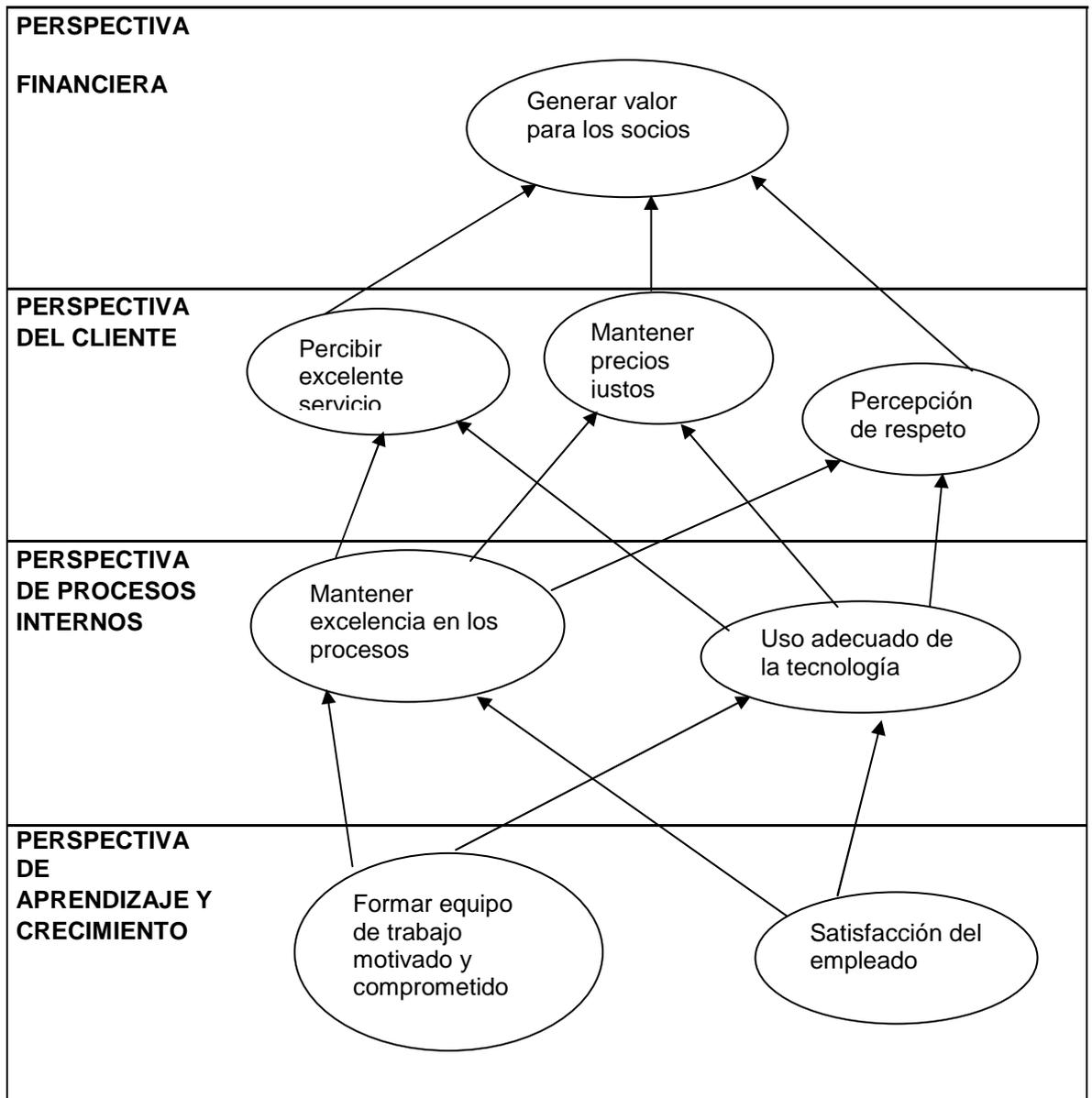
Si todo funciona correctamente, si los pasos dados han sido los planificados y los adecuados, la empresa obtendrá sus beneficios, se generará un valor que se traducirá en mayores beneficios, en menores costos, o ambos, de manera que el último beneficiado será el Accionista.

La perspectiva Financiera (Fin) será la que al final salga favorecida; en esta perspectiva, el EVA -Economic Value Added- es un elemento comentado a menudo, de hecho es un indicador cada vez más habitual dentro del propio Balanced Scorecard.

7.5 Mapa estratégico de “CIVASOCIADOS CIA LTDA”

Tomando en consideración todos los elementos mencionados en el numeral 7.4, a continuación, en el gráfico número 2, se presenta el mapa estratégico para la nueva empresa:

GRÁFICO No 2
MAPA ESTRATÉGICO DE “CIVASOCIADOS CIA LTDA”



Fuente: Internet, <http://ciberconta.unizar.es/lección/bsc>

Elaboración: Iván Valencia

7.6 Cuadro de mando integral de “CIVASOCIADOS CIA LTDA”

El Cuadro de mando integral para la empresa “CIVASOCIADOS CIA LTDA”, se definió considerando que es una empresa de servicios nueva en el mercado, con muchos deseos de mantenerse y proyectarse en los años siguientes como una organización líder en el servicio que ofrece.

El CMI consta en el cuadro número 14 (ver página siguiente)

CUADRO No 14
CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Objetivo	Indicador de gestión	Meta
----------	----------------------	------

PERSPECTIVA FINANCIERA

Generar mayor rentabilidad para los accionistas	1. Generar ventas	Vender, en dólares, el 20% más que el punto de equilibrio
	2. Rotación de cartera	30 días
	3. Utilidad neta	Mínimo 10% sobre ventas
	4. Rendimiento sobre inversión	Mínimo 10% sobre activos fijos

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Entregar servicios de alta calidad	1. Satisfacción del cliente	Realizar encuesta de servicio a todos los clientes
Respetar al cliente	2. Cumplimiento de tiempos previstos	Variación "o" días entre fecha prevista y fecha real de entrega de informes
Mantener precios justos, flexibles y ajustables	3. Tarifa pactada	Variación "o" dólares entre tarifa negociada y tarifa cobrada

PERSPECTIVA INTERNA

Mantener procesos excelentes	1. Errores en el trabajo	"Cero " errores en entregas de trabajos
	2. Comunicación oportuna	Aclaración en las siguientes 24 horas de una situación particular
Uso adecuado de la tecnología	3. Relación empleados/computadoras	Debe ser 1.

**PERSPECTIVA DE
APRENDIZAJE**

Tener personal motivado	1. Capacitación	Un curso bimensual de aspectos técnicos
	2. Ambiente de trabajo	Una encuesta anual a los empleados
Mantener altos estándares de salud de los empleados	3. Capacitación	Charla bimensual sobre alimentación, familia, salud
	4. Relación mensual de carga de trabajo Horas trabajadas/ Horas disponibles	Máximo 1.25

Fuente: Iván Valencia

Elaboración: Iván Valencia

CAPITULO IV

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE “CIVASOCIADOS CIA LTDA”

4. ORGANIGRAMA

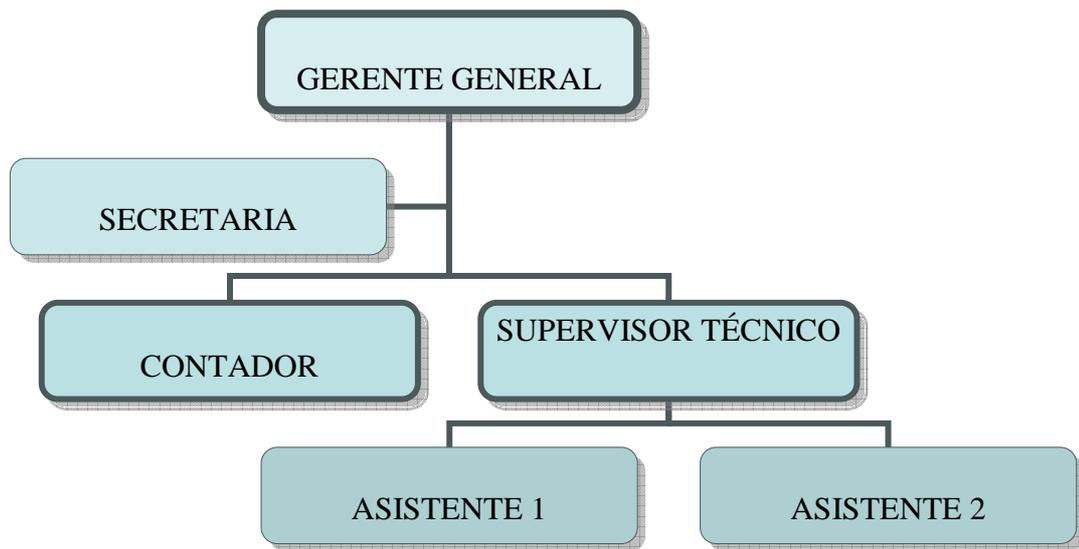
Una de las herramientas más importantes al definir la estructura orgánica de la Empresa es el “organigrama”.

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una organización, de un departamento o de un área específica; el gráfico permite visualizar las relaciones directas o indirectas que hay entre las diferentes posiciones jerárquicas. En su forma más simple el organigrama muestra las unidades y relaciones funcionales; en un sentido más complejo indica el titular del puesto, las responsabilidades principales, los comités e incluso las relaciones de comunicación

Un organigrama debe cumplir con ciertos criterios: precisión, sencillez, uniformidad, presentación y vigencia, para que pueda cumplir con su utilidad de brindar una imagen formal de la organización, ser una fuente de consulta oficial, facilitar el conocimiento de la empresa y sus relaciones de jerarquía y convertirse en un elemento valioso para hacer análisis organizacional.

Para la empresa “CIVASOCIADOS CIA LTDA” el organigrama se presenta en el gráfico número 3 (ver página siguiente).

GRÁFICO No 3
ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Dentro de la estructura organizativa, y en una explicación del organigrama, de abajo hacia arriba, los asistentes 1 y 2 serán los responsables de la ejecución del trabajo; el personal sin experiencia, que ingresa a la empresa, tendrá la calidad de Asistente 2, mientras que aquella persona con experiencia de un año o más será catalogada como Asistente 1.

Los dos tipos de asistentes reportarán directamente al Supervisor técnico, que es el encargado de la planificación del trabajo, supervisión en el desarrollo de las actividades, relaciones directas con el cliente y preparación y discusión de informes, entre sus funciones principales.

El Contador será responsable del manejo de la contabilidad de la empresa y de Desarrollo humano; a medida que la empresa crezca, se

evaluará la necesidad de contratar una persona específica para el manejo del Talento humano.

La Secretaria, actuará también como recepcionista; cumplirá un papel fundamental en el contacto de nuevos clientes y de apoyo a la Gerencia, Contador y Supervisor Técnico en aspectos administrativos.

Los tres funcionarios, Supervisor Técnico, Contador y Secretaria tienen una línea directa de reporte con el Gerente General.

5. RECURSOS NECESARIOS

Para que la empresa pueda iniciar sus operaciones sin inconvenientes se han considerado los recursos estrictamente necesarios a fin de no formar una carga pesada en los costos. Estos recursos son: Personal, Instalaciones físicas y los equipos a manejar.

5.1 Recursos humanos

La Empresa tendrá el siguiente personal:

Un Gerente General

Una Secretaria

Un Contador

Un Supervisor técnico

Dos Asistentes

A medida que se generen nuevos trabajos se contratará personal técnico de apoyo.

Las funciones y responsabilidades más importantes que tendrá el personal son las siguientes:

Asistentes

- Ejecutar las tareas asignadas por el Supervisor Técnico
- Informar al Supervisor Técnico sobre anomalías ocurridas en el trabajo.
- Documentar correctamente el trabajo desarrollado
- Asistir a los cursos de capacitación organizados por la empresa
- Ser generadores de nuevos negocios

Supervisor Técnico

- Elaborar un memorando de planificación previo a desarrollar el trabajo
- Definir el programa de trabajo a seguir
- Monitorear el avance del trabajo
- Asignar tareas a los asistentes
- Elaborar borrador de informe
- Participar en la discusión de informes con el cliente
- Participar en los procesos de selección de personal
- Ser un generador de nuevos negocios

Contador

- Llevar la información contable actualizada
- Presentar cada mes la información financiera
- Manejar los temas de Desarrollo Humano
- Participar en la organización de cursos de capacitación
- Cumplir con las disposiciones tributarias y legales
- Ser un generador de nuevos negocios

Secretaria

- Cumplir las funciones de recepcionista
- Informar oportunamente al Gerente sobre potenciales nuevos negocios
- Mantener el orden, aseo y limpieza de la oficina
- Administrar el archivo de documentos
- Mantener actualizada la base de clientes
- Coordinar la compra de suministros
- Preparar informes finales de trabajo, enviar al cliente y obtener carta envío firmada.

Gerente General

- Buscar nuevos clientes
- Supervisar trabajos en desarrollo
- Visitar clientes actuales y ver potenciales nuevos negocios
- Revisar papeles de trabajo previo a la emisión de un informe
- Controlar información en la base de clientes
- Analizar y solucionar reclamos de los clientes
- Controlar cumplimiento de aspectos tributarios
- Controlar seguridades de la oficina
- Controlar back up de información de la oficina

Otras actividades que son necesarias dentro del ámbito empresarial (depósitos bancarios, transporte de documentos, pagos legales, entre otras) serán cumplidas por cualquiera de las personas, dependiendo de su disposición de tiempo libre. Es fundamental aclarar que debido al tamaño pequeño del grupo, se procurará que las cosas funcionen ágil y correctamente.

5.2 Instalaciones físicas

La empresa contará con las siguientes áreas:

- Sala de Recepción
- Oficina del Gerente general
- Oficina del Contador (puesto de trabajo)
- Oficina del Supervisor (puesto de trabajo)
- Sala de asistentes
- Baños
- Pequeña cafetería

Las oficinas serán acogedoras, con el espacio suficiente y los elementos necesarios para cumplir adecuadamente el trabajo: luz, teléfono, fax, correo electrónico, Internet. La sala de Asistentes tendrá cancelas individuales que faciliten el manejo de los papeles de trabajo. Las oficinas no serán lujosas porque estos costos no generan un valor agregado al servicio. Lo que se exigirá es limpieza y orden en todas las áreas.

Los enseres necesarios para el buen funcionamiento de la cafetería deben ser manejados cuidadosamente, así como los equipos que allí se mantengan. Los baños siempre estarán bien presentados y equipados.

Al ser una empresa de servicios se pretende que el personal de operaciones (Supervisor y Asistentes) no requiera pasar mayor tiempo en las oficinas sino donde el cliente. Un mayor detalle de los muebles y enseres relacionados con cada espacio se presenta en el cuadro número 15.

4.3 Equipos , muebles y enseres

Como política de la empresa cada persona tendrá su computadora personal portátil, excepto la secretaria que tendrá un equipo fijo. Cada oficina contará con los muebles necesarios para una buena presentación, extensión telefónica, y conexión de Internet. El detalle de equipos, muebles y enseres de la oficina se presenta en el cuadro número 15

CUADRO No 15
DETALLE DE EQUIPOS, MUEBLES Y ENSERES

	<u>Escritorio</u>	<u>Sillones</u>	<u>Sillas</u>	<u>Computador</u>
Gerente General	1	1	2	1
Secretaria (a)	1	-	1	1
Contador (a)	1	-	3	1
Supervisor técnico (a)	1	-	3	1
Asistentes (a)	1	-	2	2
Recepción	-	-	2	-
(a) Son puestos de trabajo				
<u>Equipos generales:</u>				
Una Cafetera y una mini vajilla				
Un dispensador de agua				
Un fax				
Cinco teléfonos				

Fuente y elaboración: Iván Valencia

Nota: La empresa no tendrá copiadora propia; se contratará este servicio con terceras personas.

6. PLAN DE CUENTAS CONTABLES

El plan de cuentas permite a la empresa identificar con la debida anticipación el tratamiento contable que tendrá cada transacción; por lo tanto es importante definir previamente las cuentas contables que se utilizarán y cuándo serán requeridas.

Un plan de cuentas tiene como objetivo final una adecuada elaboración y presentación de los estados financieros básicos de la empresa: Balance general y Estado de pérdidas y ganancias.

En el Ecuador, la Federación Nacional de Contadores adoptó los contenidos básicos de las Normas Internacionales de Contabilidad emitidas por la Federación Mundial de Contadores, y las adaptó a las necesidades ecuatorianas; para ello se emitieron las Normas ecuatorianas de Contabilidad (NEC), con el fin de unificar conceptos y presentar información comparable en los estados financieros.

El Plan de cuentas es una herramienta básica que permite agilidad y seguridad en el registro de las operaciones de una empresa; este plan utilizado conjuntamente con las NEC se convierte en una guía práctica para poder registrar correctamente las transacciones.

El Balance General y el Estado de Resultados, que constituyen la información financiera primaria de una empresa, no son sino el punto final de un registro contable; si una transacción se registra correcta y oportunamente, los estados financieros sirven, de lo contrario no son útiles.

Las Normas ecuatorianas de contabilidad NEC, serán utilizadas permanentemente, como manual de consulta obligado, para evitar errores u horrores contables. Es importante aclarar que las NEC han sido

aceptadas y adoptadas por la Superintendencia de Compañías y el Servicio de rentas internas, para el registro de operaciones, y la preparación y presentación de estados financieros, en las empresas obligadas a llevar contabilidad.

Por todo lo expuesto, la empresa “CIVASOCIADOS CIA LTDA” se guiará en los lineamientos emitidos por las NEC para el manejo de las cuentas y el registro contable de las transacciones.

El Plan de cuentas para la empresa “CIVASOCIADOS CIA LTDA” se presenta en el anexo número 1.

7. ESTADOS FINANCIEROS

Los Estados financieros son una representación, conceptual y numérica, de la posición financiera de una empresa; su objetivo, determinado por la Federación Nacional de Contadores Públicos del Ecuador es “ **proveer información sobre la posición financiera, resultados de operaciones y flujos de efectivo de una empresa**”²⁶ a fin de que los usuarios puedan tomar las mejores decisiones.

Los Estados financieros mensuales de uso común que se obtienen son el Balance general y el Estado de resultados.

El balance general, refleja, en un determinado momento, el saldo de las cuentas del activo, pasivo y patrimonio de la empresa. Su importancia radica en que provee información acerca del movimiento de algunas cuentas que se consideran fundamentales en el desarrollo de las operaciones. Las cuentas de activo y pasivo se presentan clasificadas en

²⁶ Federación nacional de contadores del Ecuador. Norma ecuatoriana de Contabilidad: Presentación de Estados financieros. 1999. Quito. Editores Pudeleco

el corto y largo plazo.

El Estado de resultados, o también llamado de Pérdidas y Ganancias, refleja los resultados operativos y la utilidad neta una vez que se ha deducido la participación de trabajadores y el impuesto a la renta

Para la empresa “CIVASOCIADOS CIA LTDA” los formatos del Balance general y del Estado de resultados se presentan en los cuadros 16 y 17 respectivamente.

CUADRO No 16
CIVASOCIADOS CIA LTDA

BALANCE GENERAL
AL 31 DE ENERO 2006
(expresado en dólares)

	VALOR
ACTIVOS	
ACTIVO CORRIENTE	
Caja	
Bancos	
Cuentas por cobrar	
Inventarios	
Gastos anticipados	
Total activo corriente	_____
Inversiones	
Propiedad, planta y equipo, neto	
Otros activos	
TOTAL ACTIVO	_____ _____
PASIVOS	
PASIVO CORRIENTE	
Sobregiros bancarios	
Préstamos a corto plazo	
Porción corriente deuda a largo plazo	
Cuentas por pagar	
Impuestos por pagar	
Pasivos acumulados	
Total pasivo corriente	_____
Deuda a largo plazo	
Provisiones legales	
TOTAL PASIVO	_____ _____
PATRIMONIO	
Capital	
Aportes para futuras capitalizaciones	
Reservas	
Utilidades retenidas	
Resultados del año	
TOTAL PATRIMONIO	_____ _____
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	_____ _____
Fuente y Elaboración: Iván Valencia	

CIVASOCIADOS CIA LTDA
ESTADO DE RESULTADOS POR EL PERÍODO TERMINADO EL
31 DE ENERO 2006
(expresado en dólares)

	VALOR
Ingresos por servicios:	
Contabilidad	
Auditoría	
Asesoría	
Trabajos especiales	_____
Total de ingresos	
Gastos operativos	_____
Utilidad en operaciones	
Otros ingresos (egresos)	_____
Utilidad antes de participación trabajadores	
Participación de trabajadores	_____
Utilidad antes de impuestos	
Impuesto a la renta	_____
Utilidad neta	=====

Fuente: Iván Valencia

Elaboración: Iván Valencia

8. ESTRUCTURA DE COSTOS

Los costos y gastos son un factor importante para que la empresa pueda alcanzar sus metas de utilidades y rendimientos; una inadecuada estructura de costos puede ser el comienzo del final de una empresa, entendiéndose por inadecuada una estructura demasiado pesada para el nivel de operaciones que se tiene. Por lo tanto se vuelve imperioso optimizar los procesos y volver eficientes y eficaces a los empleados.

En una empresa de manufactura, el término costo se relaciona con tres conceptos: mano de obra, materia prima y costos indirectos de fabricación. En una empresa de servicios fundamentalmente se tienen costos de personal y otros costos, agrupados en diferentes áreas o departamentos (centros de costos).

La estructura de costos debe incluir la parte del costo como tal y la de los gastos. El costo se debe entender como ***“la porción del precio de adquisición de artículos, propiedades o servicios, que ha sido diferida o que todavía no se ha aplicado a la realización de ingresos.”***²⁷ El activo fijo y el inventario son ejemplos de estos costos. En otras palabras el término “costo” se relaciona con “producto”. Los gastos en cambio son costos que se relacionan con una unidad de tiempo, con un período. Los salarios de oficina son un ejemplo de estos gastos.

Para el caso de la empresa “CIVASOCIADOS CIA LTDA”, en el cuadro número 18 se presenta un resumen de la estructura de costos:

CUADRO No 18
CIVASOCIADOS CIA LTDA

²⁷ BACKER – JACOBSEN. 1999. Contabilidad de costos, segunda edición. Mc Graw Hill

ESTRUCTURA DE COSTOS AL MES

Concepto	Referencia	Valor	Peso relativo
PERSONAL	cuadro 19	6.688	83%
ARRIENDO OFICINAS		500	7%
DEPRECIACIÓN	cuadro 21	250	3%
AMORTIZACIÓN	cuadro 20	20	0%
SERVICIOS BÁSICOS		200	2%
CAPACITACIÓN	cuadro 20	240	3%
SEGUROS	cuadro 22	40	0%
AFILIACIONES	cuadro 22	40	0%
SUMINISTROS DE OFICINA		100	1%
TOTAL		8.078	100%

Fuente: Iván Valencia

Elaboración: Iván Valencia

En el cuadro anterior se resumen los costos básicos y fundamentales que tendrá la nueva Empresa; al ser una empresa de servicios, los valores directamente relacionados con los empleados (Personal y Capacitación) tienen el mayor peso dentro de la estructura de costos (86%); le siguen en importancia los gastos relacionados con las instalaciones físicas (Arriendo y Servicios básicos), con el 9%. La Depreciación, relacionada con los equipos, ocupa el tercer lugar con el 3%. Los otros gastos son necesarios para el normal desenvolvimiento de la empresa.

Los servicios básicos incluyen luz, agua teléfono. En los suministros de oficina se considera papelería (facturas, notas de crédito o débito, sobres, entre otros), y herramientas menores (perforadora, engrapadora, entre otros). Un mayor detalle de cada uno de los costos se presenta en los cuadros indicados en la columna "referencia".

CUADRO No 19
CIVASOCIADOS CIA LTDA
COSTOS DE PERSONAL POR MES

Personal	Sueldo	Aporte patronal (a)	Décimo tercero (b)	Décimo cuarto (c)	Comisariato y seguro	Total
Gerente general	2.000	243	167	151	40	2.601
Contador	800	97	67	151	40	1.155
Supervisor técnico	1.000	122	83	151	40	1.396
Secretaria	250	30	21	151	20	472
Asistente 1	300	36	25	151	20	532
Asistente 2	300	36	25	151	20	532
	4.650	565	388	906	180	6.688
(a) 12,15% del sueldo (b) Doceava parte de lo ganado (c) Un salario mínimo						

Fuente: Iván Valencia

Elaboración: Iván Valencia

En el cuadro anterior se presenta el costo que cada empleado representa para la Empresa, por lo cual se incluyó la décimo tercera y décimo cuarta remuneración. La empresa "CIVASOCIADOS CIA LTDA" pagará a sus empleados todas las remuneraciones que la ley exija.

CUADRO No 20
CIVASOCIADOS CIA LTDA
COSTOS DE AMORTIZACIÓN Y CAPACITACIÓN, POR MES

AMORTIZACIÓN	Valor total	Años	Cuota mensual
Constitución de la compañía	1.200	5	20
CAPACITACIÓN	Horas mes	Costo unitario	Costo total
Inglés	24	10	240

Fuente: Iván Valencia

Elaboración: Iván Valencia

La Amortización se refiere a la parte de los gastos de constitución de la compañía, que se cargará al costo cada mes. En la capacitación se considera el curso de inglés que se tendrá disponible para los empleados.

CUADRO No 21
CIVASOCIADOS CIA LTDA
COSTOS POR DEPRECIACIÓN, POR MES

Depreciación Computadoras	unidad	valor	valor total	años de vida	depreciación
Gerencia	1	1.500	1.500	3	42
Jefe DDHH	1	1.500	1.500	3	42
Supervisor técnico	1	1.500	1.500	3	42
Secretaria	1	800	800	3	22
Asistentes	2	1.500	3.000	3	82
Depreciación mensual			8.300		230
Depreciación Muebles y enseres	sillones	sillas	escritorio	puesto de trabajo	
Gerencia	1	2	1		
Jefe DDHH		3	1		
Supervisor técnico		3	1		
Secretaria		1		1	
Recepción		2			
Asistentes		2		2	
Total	1	13	3	3	
Costo unitario	100	60	300	200	
Costo total	100	780	900	600	2.380
Años de vida útil					10
Depreciación mensual					20
Depreciación total al mes					250

Fuente: Iván Valencia

Elaboración: Iván Valencia

En la Depreciación se incluyen las computadoras y los muebles y enseres que se tendrán en la oficina; los porcentajes de depreciación son los autorizados por el Servicio de Rentas Internas (SRI).

CUADRO No 22
CIVASOCIADOS CIA LTDA
COSTOS DE SEGURO Y AFILIACIONES, POR MES

SEGURO DE ACTIVOS						
Valor asegurado	8.300					
Prima anual	480					
Valor mensual	40					
Asignación:	Gerente general	Contador	Supervisor técnico	Secretaria	Asistentes	Total
Valor	8	7	7	4	14	40
AFILIACIONES						
	Gerente general	Contador	Supervisor técnico	Secretaria	Asistentes	Total
Valor	20	10	10			40

Fuente: Iván Valencia

Elaboración: Iván Valencia

Los seguros están relacionados con las computadoras que el personal tendrá para la realización del trabajo; las afiliaciones se refieren a costos relacionados con entidades legales (Superintendencia de Compañías, Registro oficial)

9. PUNTO DE EQUILIBRIO

Las relaciones entre el tamaño de la inversión y el volumen de ventas requerido para lograr una determinada rentabilidad se analizan a través de la planeación de costo – volumen –utilidad o también llamado punto de equilibrio.

Como lo define Weston, ***“el análisis de punto de equilibrio es un método para determinar el punto exacto en el cual la empresa logra***

la recuperación de sus costos y además es útil para mostrar el tamaño de las utilidades o pérdidas en que incurrirá si las ventas están por arriba o por debajo de ese punto”²⁸

9.1 Ventas mínimas de “CIVASOCIADOS CIA LTDA”

Analizar el punto de equilibrio es importante en el proceso de planeación porque la relación costo – volumen – utilidades puede verse muy influenciada por el nivel de costos fijos que tenga la empresa; de hecho si una empresa quiere evitar pérdidas, sus ventas deben cubrir todos los costos, los fijos y aquellos que varían directamente con la producción.

Este análisis se utiliza frecuentemente en las empresas que producen bienes, antes que en las empresas de servicios; sin embargo es importante conocerlo en todo tipo de compañías.

Para el caso de la empresa CIVASOCIADOS CIA LTDA se tomará este análisis desde la perspectiva de que los ingresos deben alcanzar para cubrir todos los costos y para generar un porcentaje de utilidad; en ese sentido, si los costos totales son U\$ dólares 8.078 al mes, la empresa deberá ser capaz de generar ingresos de al menos dicha cantidad para no perder. En el cuadro número 23 se presenta la alternativa de ventas que permite cubrir el margen de utilidad neta previsto.

CUADRO No 23 CIVASOCIADOS CIA LTDA VENTAS MENSUALES PARA CUMPLIR METAS

²⁸ WESTON – BRGHMAN. 1987. Fundamentos de administración financiera, 7ma edición. Editorial Interamericana

(en dólares)

	Valores	Porcentaje
VENTAS	9.774	100%
COSTOS TOTALES	8.078	83%
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	1.696	17%
15% DE PARTICIPACIÓN	254	3%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	1.442	15%
25% DE IMPUESTO A LA RENTA	360	4%
UTILIDAD NETA	1.082	11%

Fuente: Iván Valencia

Elaboración: Iván Valencia

En el Cuadro de mando integral definido en el Capítulo III, numeral 7.6, se considera como un indicador de gestión la obtención de una Utilidad neta mínima del 10 % sobre las ventas; en función de este porcentaje, y considerando los costos totales de la empresa, se presupuestaron las ventas que se deben realizar en un mes.

En ese sentido, el ingreso mínimo que la Empresa debe generar por sus ventas, en un mes, es de U\$ 9.774; si a esta cifra se le descuentan los costos, la participación de los trabajadores en las utilidades y el impuesto a la renta que se debe pagar, la utilidad neta se mantiene en U\$ 1.082, que cumple el requisito del indicador de gestión.

Adicionalmente estas cifras permiten cubrir los indicadores de gestión de cumplimiento de ventas (21% más que el punto de equilibrio) y rendimiento sobre activo fijo (mínimo 10%).

9.2 Tarifa hora – hombre

Un concepto importante que se debe conocer en el tipo de negocios que la nueva Empresa va a ofrecer es la tarifa hora – hombre.

Toda empresa maneja costos directos e indirectos. De acuerdo a la estructura de costos presentada en el numeral 8 de este capítulo, los costos directos, están dados por el costo del personal, la depreciación y el seguro de las computadoras personales, mientras que los costos indirectos se relacionan con el arriendo de oficinas, la amortización de gastos preoperativos, los servicios básicos, la capacitación y los suministros de oficina.

Para llegar a determinar la tarifa hora – hombre de la empresa “CIVASOCIADOS CIA LTDA” se siguió el siguiente procedimiento:

- Se agruparon, por empleado, todos los costos directos e indirectos
- Se totalizaron los costos de todos los empleados
- Se definió el total de horas promedio trabajadas al mes
- Se dividió el total de costos para el total de horas promedio del mes

La tarifa hora – hombre permite un rápido costeo de los trabajos, pues identifica el costo total de la empresa (costos directos e indirectos), más el margen de utilidad esperado. Este esquema se vuelve realmente importante cuando se negocian diversos tiempos para cada persona involucrada en un trabajo en particular.

En el cuadro número 24 se presentan los datos de la tarifa hora – hombre.

CUADRO No 24
CIVASOCIADOS CIA LTDA
COSTOS HORA – HOMBRE

Concepto	Gerente general	Contador	Supervisor técnico	Secretaria	Asistentes	total
Personal	2.601	1.155	1.396	472	1.065	6.688
Arriendo	150	75	75	100	100	500
Depreciación	46	46	46	25	87	250
Amortización	4	4	4	4	4	20
Servicios básicos	100	40	40	0	20	200
Capacitación	40	40	40	40	80	240
Seguro	8	7	7	4	14	40
Afiliaciones	20	10	10			40
Suministros de oficina	10	30	10	20	30	100
Total	2.979	1.407	1.628	665	1.400	8.078
Horas de trabajo al mes	176	176	176	176	352	1.056
Costo hora	17	8	9	4	4	7,65
Precio hora con un 20% de utilidad	20	10	11	5	5	9,18

Fuente: Iván Valencia

Elaboración: Iván Valencia

En vista de que en el cuadro 24 existen costos directos relacionados con el empleado, y costos indirectos relacionados con la operación, es necesario aclarar las bases tomadas en cuenta para la asignación de los costos. A continuación se explican estas bases:

- Costos de personal: directo a cada empleado.
- Costos por arriendo de oficina: se asignó a cada empleado en función del espacio físico asignado a cada uno.
- Costos por depreciaciones: directo a cada empleado.
- Costos por amortización: en cuotas iguales para todo el personal.
- Costos por servicios básicos: en función a tiempos de potencial consumo de teléfono.
- Costos de capacitación: en cuotas iguales a cada empleado.
- Costos por suministros de oficina: en función a potenciales consumos de cada empleado.

En el número de horas mensuales se consideraron 22 días de 8 horas laborables, para un total de 176 horas.

CAPITULO V

AUDITORÍA FORENSE

5. FRAUDE Y CORRUPCIÓN

El Diccionario define la palabra fraude como **“Engaño, acción contraria a la verdad o la rectitud”** ²⁹. La Agencia para el desarrollo de los Estados Unidos, USAID, amplía esta definición indicando que fraude es **“un engaño deliberadamente planeado y ejecutado con el objeto de privar a otro de su propiedad o derechos”**. El fraude está íntimamente relacionado con la palabra “corrupción”.

La Corrupción es un fenómeno tan antiguo como el hombre; Aristóteles ya hablaba de ella como una **“degeneración de las tres formas de Estado ideales: la Monarquía, la Aristocracia y la República”** ³⁰. Platón igualmente mencionaba el soborno indicando que **“Los servidores de las naciones deben prestar sus servicios sin recibir ningún obsequio...El desobediente, si resulta condenado, morirá sin ceremonia alguna”**.³¹

En los tiempos actuales el término corrupción es utilizado para describir distintas situaciones; el Banco Mundial en su informe Ayudando a los países a combatir la corrupción lo refiere como ***el abuso de un funcionario público en beneficio privado.***

La Agencia para el desarrollo (USAID) amplía este concepto e indica que ***existe corrupción cuando un ente o persona, antepone sus intereses particulares, ilícitamente, por sobre los intereses de la empresa o persona para la que presta sus servicios.***

Algunas modalidades de la corrupción son las siguientes:

²⁹ Diccionario enciclopédico básico. 1981. Editores Plaza & Janes. Valencia. España

³⁰ Proyecto Si Se Puede, USAID (www.sisepuede.com)

³¹ Proyecto Si Se Puede, USAID (www.sisepuede.com)

- Cohecho: intercambio voluntario de prestación y contraprestación entre los actores, para beneficio mutuo. Las fuentes de pago son privadas.
- Peculado: es el uso indebido de los fondos públicos sobre los que el funcionario puede ejercer influencia en forma directa o indirecta. Es la forma más conocida de malversación de fondos.
- Extorsión: en este caso no hay voluntad pues lo que se ejerce es una coacción moral a fin de obtener un beneficio, con la realización, omisión o tolerancia de una acción.
- Nepotismo: Es la preferencia ilícita de personas o grupos de personas para el acceso a un cargo público o privado, tomándose la decisión en base a parentescos o amistades antes que en base a merecimientos.
- Conflicto de intereses: es la situación en la que un funcionario genera para si un beneficio económico como resultado de las decisiones que toma en función a su cargo.
- Concusión: implica una acción injusta de exigir impuestos y multas.
- Coima: implica un pago fuera de la ley, en cualquier trámite o situación.

Pero la corrupción no se materializa solamente en el pago de un soborno, sino que implica también administraciones ineficientes que facilitan el abuso de poder donde se beneficia a un tercero por sobre el interés público.

5.1 Indicativos de fraude o error

A diferencia del error, el “fraude” es intencional y generalmente involucra ocultamiento deliberado de los hechos a fin de sacar provecho de una situación determinada

Durante el trabajo de Auditoría se debe poner especial atención a ciertas circunstancias que dan indicios de fraudes o errores contables:

- Agresividad en la aplicación de principios contables, lo que implica un mayor riesgo para la empresa.
- Presión por la obtención de resultados (no importa el cómo, lo que importa es alcanzar las metas propuestas a cualquier precio).
- Insatisfacción de los ejecutivos y empleados
- Enriquecimiento inusual
- Gastos desmedidos de los ingresos
- Negativa a tomar vacaciones
- Transacciones no documentadas
- Limitaciones al trabajo de auditoría, impuestas por la Gerencia.
- Resistencia de la Gerencia a mantener comunicaciones con entidades financieras o de control
- Alteración de documentos
- Resistencia en las entrevistas

La lista anterior no implica el ciento por ciento de las actitudes que deben ser analizadas por la administración de una empresa, pero si deben ser consideradas como “peligrosas” cuando ocurren; ciertos puntos deben ser considerados con mayor cuidado, por ejemplo, un nivel de gastos por sobre el nivel de ingresos es un claro aviso de que algo extraño está sucediendo con un determinado empleado. La adulteración de documentos, cuando es recurrente y personalizada es otro elemento indicativo de una situación irregular.

Datos recientes del Banco Mundial indican que la corrupción **“puede reducir el crecimiento de un país entre 05 y 1 punto porcentual....En Ecuador, la factura que pasa la corrupción es del orden de U\$ 2.000 millones anuales”**.³²

Según datos del Proyecto “Si se puede” de la Agencia Internacional para el desarrollo, USAID, en la práctica, menos del 10% de las personas son completamente éticas, menos del 10 % son completamente inmorales y más del 80% dependen del incentivo que tengan para actuar. La misma agencia indica otros datos interesantes respecto a los fraudes y corrupción en América:

- El defraudador tipo tiene formación universitaria.
- Las pérdidas causadas por gerentes son cuatro veces superiores a las causadas por empleados.
- El 54% de los fraudes fueron realizados por hombres; el 46% por mujeres.
- La pérdida promedio causada por personas mayores de 60 años es 28 veces mayor que la de los menores a 25 años.
- El fraude por apropiación indebida de fondos significa el 85%; el soborno y la corrupción son el 12% y la realización de informes financieros fraudulentos el 3%.
- Dos factores aumentan la presión para realizar un fraude: falta de controles, y demasiada confianza
- Las empresas pequeñas y los entes gubernamentales son las organizaciones más vulnerables al fraude.
- Solo en Estados Unidos, se estima que las organizaciones sufren pérdidas anuales de U\$ 600.000 millones de dólares.

³² PERIÓDICO EL COMERCIO, Quito, 1 de enero del 2006, cuaderno 2, pág 23.

- En países de América central y América del sur, el costo de los préstamos internacionales se incrementa debido a la corrupción; en el cuadro número 25 se indican estas cifras:

CUADRO No 25
INCREMENTO EN EL COSTO DE
PRÉSTAMOS INTERNACIONALES

País	Incremento en costos
Ecuador	8,26%
Guatemala	7,49%
Venezuela	7,12%
Brasil	6,45%
Argentina	6,39%
Colombia	6,32%
Perú	5,63%
Uruguay	4,52%
México	3,08%
Chile	3,00%

Fuente: www.sisepuede.com

Autor: Iván Valencia

6. CONTROL INTERNO

El Control interno puede ser visto de varias maneras; en el presente trabajo se lo analiza desde la perspectiva planteada en el Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL).

6.1 Introducción

En el año 2000, el Proyecto de responsabilidad Anticorrupción en América, financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), reconoció la necesidad de contar con un modelo de control interno para las empresas y los gobiernos de la región de América Latina.

La Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI), y la Comisión Interamericana de Auditoría Interna de la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC), conjuntamente con la firma Casals & Associates Inc, y varios líderes de diversas asociaciones de profesionales fueron los partícipes en la elaboración del Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL).

El MICIL es un modelo basado en los estándares de control interno para las pequeñas, medianas y grandes empresas, desarrollado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO), pero adaptado a la realidad de América Latina, pues tiene mucha consistencia con los ajustes estructurales de los países de la región.

El COSO se formó a petición del Senado de los Estados Unidos, en 1986, y sus miembros son: American Accounting Association (AAA), American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executive Institute (FEI), Institute of Internal Auditors (IIA) y el Institute of

Management Accountants (IMA). El Informe COSO se publicó inicialmente en septiembre de 1992.

6.2 Conceptos modernos del Control interno

En América Latina apenas se está conociendo y difundiendo el enfoque MICIL; muchas situaciones del diario convivir de la sociedad demuestran una actitud con escasos valores y otras con carencia total de ética. Es por esto que el MICIL se fundamenta en los valores y en los principios de conducta de los funcionarios y de las organizaciones.

El MICIL propone que todos los miembros de una sociedad sean elementos activos y que cada uno conozca su rol, lo que permitirá un funcionamiento eficiente y eficaz para el cumplimiento de los objetivos como personas, como instituciones, como empresas, como pequeños empresarios, como gobierno y como país.

El MICIL está enfocado inicialmente a las grandes organizaciones, pero tiene su aplicación en las medianas y pequeñas empresas, aunque si existen limitaciones como en el caso de empresas familiares o puestos de gobierno en donde la autoridad y el poder se reúnen en una misma persona.

El Informe COSO, base del Marco integrado de control interno latinoamericano, define al control interno como:

“un proceso efectuado por el consejo directivo, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos en las operaciones, en la confiabilidad de la

información financiera, en la salvaguarda de los recursos de la empresa y en el cumplimiento de las leyes de un país.³³

Dentro del control interno es importante recalcar algunas ideas básicas:

- El control interno es un proceso, es un medio para la consecución de un fin, no un fin en si mismo.
- El control interno no es solamente un conjunto de manuales. El personal es el elemento activo y dinámico más importante.
- Ningún sistema de control puede evitar todos los fraudes. pero las compañías en las cuales los controles se revisan y actualizan son las menos susceptibles de actos ilícitos.
- El control interno tiene ciertas limitaciones: decisiones del personal erradas, fallas humanas, controles burlados, fallas de los equipos y ocultamiento de información.

El control interno apoya para mantener operaciones eficientes y eficaces, generar información financiera confiable, proteger a los activos y cumplir con las leyes.

La gestión de los controles resulta adecuada si la Gerencia planificó y diseño dichos controles de manera que brinden una seguridad razonable de que los objetivos de la organización se logren de manera eficiente y económica.

6.3. Componentes del Marco integrado de control interno

El marco integrado de control interno, MICIL, tiene cinco componentes:

³³ www.coso.org

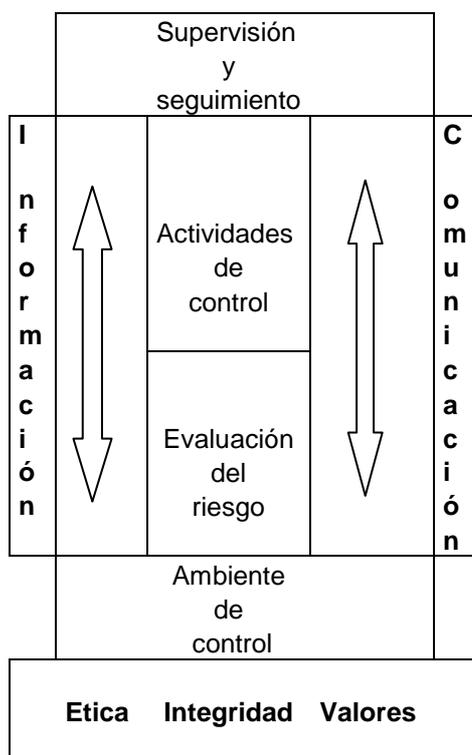
- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión y seguimiento

La base en la que se sustentan estos componentes son la integridad, los valores y la ética

El gráfico número 4 representa este esquema:

GRÁFICO No 4

MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO



Fuente: www.sisepuede.com

Elaboración: Iván Valencia

Cada componente de control interno está integrado por varios factores relacionados con los puntos clave generales para el control de la empresa; los factores que se integran a cada componente determinan la importancia del mismo.

COMPONENTE 1: AMBIENTE DE CONTROL.- Es el componente que mayor número de factores contiene y por lo tanto es el más relevante; constituye el fundamento para el diseño, la implantación, la autoevaluación y la evaluación externa del MICIL en una organización.

Este componente marca las pautas de comportamiento de la empresa y tiene una influencia directa en el nivel de concientización del personal; constituye la base de todos los demás elementos aportando disciplina y estructura. El ambiente de control incluye los siguientes elementos:

- Integridad y valores éticos
- Estructura organizativa
- Autoridad asignada y responsabilidad asumida
- Administración de los Recursos Humanos
- Competencia profesional y evaluación del desempeño
- Filosofía y estilo de la Dirección
- Consejo de administración y comités
- Rendición de cuentas y transparencias.

Integridad y valores éticos: es el elemento en el que hay que trabajar permanentemente, en forma constante, no solamente con los empleados sino también con los clientes, proveedores y otros terceros relacionados. La eficacia de los controles internos se supedita a los valores éticos y a la integridad de las personas que los diseñan, administran y supervisan. Los valores de la dirección superior deben encontrar un equilibrio justo entre

los intereses de la organización, sus trabajadores, proveedores, clientes y competidores.

La reputación de una empresa es muy valiosa y las normas de comportamiento deben ir más allá de cumplir solamente las disposiciones legales.

Estructura organizativa: la estructura de una organización depende en gran medida de la naturaleza del negocio, del tamaño de sus operaciones y de su independencia. La estructura general proporciona el marco referencial con que se planifica, coordina, ejecuta, supervisa y controla las actividades que generan valor agregado y permiten la gestión empresarial.

Los aspectos más relevantes a tomar en cuenta al definir la estructura tienen que ver con los niveles de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de canales de comunicación adecuados.

Autoridad asignada y responsabilidad asumida: para el funcionamiento adecuado de la entidad es necesario plantar la autoridad en las diferentes unidades operativas, basados en la naturaleza de sus actividades y el grado de responsabilidad que conlleva. La autoridad que asume un empleado siempre está relacionada con la autoridad asignada.

La tendencia de delegar autoridad a los niveles que están cerca de los procesos productivos fue desarrollada para que las decisiones sobre producción las tome el personal que opera y conoce las necesidades; esta situación permite concentrarse en la calidad, eliminar los defectos, reducir los ciclos de producción y mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.

Administración de los recursos Humanos: El recurso más importante en la organización es el personal que la conforma; el ambiente de control estará totalmente fortalecido si la institución administra de manera eficiente y eficaz este recurso.

La definición de normas de operación y su aplicación en la administración del recurso humano está relacionada de manera primaria con las acciones de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación, remuneración y estímulos del personal.

Competencia profesional y evaluación del desempeño: los conocimientos y habilidades para desarrollar las tareas son fundamentales para garantizar el funcionamiento de la organización y la calidad en la entrega de bienes o servicios. En la definición del perfil profesional se debe considerar la naturaleza y el grado de juicio profesional aplicables a un trabajo específico.

La evaluación del desempeño individual, aplicada al menos una vez al año, permite conocer si el personal está prestando los servicios bajo los términos de la contratación, ayuda a identificar los aportes adicionales generados y su potencialidad hacia el futuro.

La competencia profesional y la evaluación del desempeño contribuyen ampliamente para que el ambiente de control se constituya en una garantía de mayor grado para la obtención de los objetivos de la organización.

Filosofía y estilo de la dirección: este concepto se relaciona con la manera en que la organización es administrada, incluyendo la evaluación de riesgo empresarial. Las organizaciones manejadas formalmente,

dependen en gran medida de las políticas escritas, los indicadores de rendimiento, los informes periódicos y los reportes sobre las condiciones de excepción.

La presentación amplia de información financiera, la aplicación positiva de los principios de contabilidad, la prudencia utilizada en estimaciones, el apoyo hacia las funciones de auditoría interna y externa, y la comunicación de resultados al personal enmarca y define el estilo de gestión de la organización orientada hacia la transparencia.

Consejo de administración y comités: el Consejo de administración (Junta directiva, Directorio, Comisiones, Comités u otras denominaciones), representa a los propietarios más importantes de la organización. Este consejo tiene gran influencia en el entorno de control y trabajo de la empresa.

El grado de independencia del Consejo de administración, la experiencia, la calidad profesional y la ética de sus integrantes son cualidades que garantizan sus decisiones.

Rendición de cuentas y transparencia: la responsabilidad por la rendición de cuentas y la transparencia es competencia de la Dirección ejecutiva de la organización; la auditoría externa a los estados financieros constituye una forma de rendición de cuentas. Una característica fundamental de la rendición de cuentas es que la información debe estar disponible para todos los usuarios, accionistas, clientes, proveedores, instituciones financieras y ciudadanía. Este es un concepto que poco a poco va tomando cuerpo en América Latina..

COMPONENTE 2: EVALUACIÓN DE RIESGOS.- El riesgo es un factor presente en todas las actividades de una institución; su evaluación

consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos, y la manera de gestionarlos; es probable que el riesgo nunca se elimine, pero un buen Control interno disminuye notoriamente su nivel de realización.

Los riesgos afectan de manera directa las habilidades de las instituciones para cumplir sus operaciones, competir con éxito, mantener una posición financiera sólida y disponer de una imagen pública positiva.

Los factores fundamentales que son parte del componente evaluación de riesgos, son los siguientes:

- Objetivos de las organizaciones
- Riesgos potenciales
- Gestiones dirigidas al cambio

Objetivos de las organizaciones: los objetivos planteados por un sistema de control interno sirven de guía para determinar los objetivos de las organizaciones; los objetivos generales del control interno son:

- Eficiencia y eficacia en las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Protección de los activos
- Cumplimiento de disposiciones legales

Los objetivos relacionados con las principales operaciones son conocidos como objetivos estratégicos y están relacionados con el objeto social de la organización. A estos objetivos la empresa debe destinar el mayor esfuerzo y recursos porque significan el punto clave de la institución. Los objetivos específicos se incluyen en otro nivel y están dirigidos a apoyar la consecución de los objetivos estratégicos. Sin

embargo es importante aclarar que los objetivos no son individualizados, mas bien son complementarios y están siempre relacionados entre si.

El objetivo relacionado con la información financiera exige que ésta sea real y oportuna, lo cual implica un registro total y correcto de las transacciones, y una valoración, clasificación y presentación adecuada en los estados financieros

En cuanto al objetivo de protección de los activos, este se relaciona con lo adecuado que debe ser el proceso de compra, contratación, registro, custodia, manejo, evaluación y control de los bienes.

Finalmente los objetivos de alcance legal se refieren a mantener un sistema que asegure el cumplimiento de las estipulaciones legales vigentes en un país.

Riesgos potenciales: la identificación de riesgos es un proceso continuo y básico del control interno; la auditoría interna constituye un apoyo permanente en esta identificación. El riesgo puede ser externo o interno.

Ejemplos de factores externos son:

- El avance tecnológico
- La expectativa cambiante del cliente
- Nuevas leyes
- Desastres naturales
- Cambios en la economía mundial

Ejemplos de factores internos son:

- Daños en los sistemas informáticos
- La calidad del personal
- Los métodos de capacitación
- Los cambios en la autoridad
- La naturaleza y complejidad de las operaciones
- Consejo de administración poco eficaz.

El análisis de los riesgos implica un proceso relacionado con la calificación que se da a las siguientes actividades:

- Estimar la importancia del riesgo (alto, medio, bajo)
- Evaluar la posibilidad de que el riesgo se materialice (muy probable, poco probable, nada probable)
- Establecer la manera como se gestionará el riesgo y qué medidas se adoptarán para disminuirlo

Gestiones dirigidas al cambio: los cambios continuos que ocurren en las organizaciones hacen que el marco de control interno no siempre esté actualizado; El control interno se debe revisar ante la ocurrencia de alguno de los siguientes elementos:

- Cambios en el entorno operacional
- Nuevo personal, especialmente en puestos directivos
- Nuevos sistemas de información
- Crecimiento rápido de la organización
- Nuevos servicios y actividades
- Tecnologías modernas
- Reestructuraciones internas

COMPONENTE 3: ACTIVIDADES DE CONTROL.- Es un conjunto de políticas y procedimientos que tienden a asegurar que las directrices emitidas se cumplan y se tomen las medidas necesarias para afrontar los riesgos que afecten la consecución de los objetivos. Estas actividades de control se llevan en todos los niveles de la organización y pueden ser divididas en cuatro categorías de acuerdo con los objetivos de control interno.

Los factores que son parte de las actividades de control implican lo siguiente:

- Análisis de la dirección
- Proceso de la información
- Indicadores de rendimiento
- Criterios técnicos de control
- Estándares específicos

Análisis de la dirección: los objetivos estratégicos de la organización deben analizarse en forma continua y periódica; la mejora en los servicios o en los procesos de producción es una iniciativa para que los resultados obtenidos se acerquen a los niveles establecidos; los programas de reducción de costos directos o indirectos y la producción de bienes o servicios en base del análisis de la información son positivos en una institución.

Otras actividades de análisis y seguimiento por parte de la dirección se relacionan con el desarrollo de nuevos productos, la contratación de actividades de riesgo compartido, y la contratación de actividades de ampliación.

Proceso de información: la disponibilidad de información real y oportuna en el proceso de toma de decisiones es fundamental para el desarrollo de la empresa; la participación de los niveles de operación es la base para garantizar los datos, obtenerlos en forma ágil, y distribuirlos a todas las unidades relacionadas y a los niveles directivos.

Los funcionarios y empleados que conozcan situaciones especiales que pudieran afectar las operaciones deben informar de manera informal, sin esperar la preparación de informes formales a finales de un período; la dirección superior es la encargada de establecer políticas dirigidas a determinar el proceso de preparación de información para uso externo e interno.

Indicadores de rendimiento: son establecidos en varios instrumentos formales y de referencia, sin embargo la planificación de las operaciones, basada en la experiencia y el estudio de procesos específicos, son la base para la aplicación de acciones correctivas que permitan alcanzar los objetivos de la organización.

Los indicadores no deben referirse exclusivamente a parámetros financieros; se deben incluir aspectos operativos, gestión del recurso humano, aspectos de mercado, entre otros.

Criterios técnicos de control interno: estos criterios deben ser definidos a nivel de los componentes, factores y actividades relevantes de la empresa; los criterios técnicos deben ser claramente establecidos y comunicados a los funcionarios.

La realización de conciliaciones bancarias, la confirmación de saldos con los clientes, proveedores e instituciones financieras, la realización de inventarios físicos son un ejemplo de estos conceptos técnicos.

Estándares específicos: en la organización se deben mantener estándares respecto a la información que se presenta; los informes operativos o de rendimiento deben ser previamente establecidos en cuanto a su formato y contenido.

Existen varios estándares específicos relacionados con las actividades que generan valor agregado a la empresa y deben incluirse en el diseño de los procedimientos a ser aplicados.

COMPONENTE 4: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.- El componente dinámico del marco integrado de control interno es la información y comunicación, que por su ubicación en la pirámide de control comunica el ambiente de control (base) con la supervisión (cima), con la evaluación del riesgo y las actividades de control.

Es importante el establecimiento de una comunicación eficaz, que signifique una circulación de la información (formal e informal) en varias direcciones, ascendente, descendente, horizontal, transversal.

La dirección superior debe transmitir un mensaje claro a todo el personal sobre la necesidad de compartir información con fines de control.

Los principales factores que conforman el componente información y comunicación son los siguientes:

- Información en todos los niveles
- Datos fundamentales en los estados financieros
- Herramienta para la supervisión
- Comunicación interna
- Comunicación externa

Información en todos los niveles: la información relevante que se produce periódicamente debe ser difundida en forma estructurada a los niveles responsables de las unidades de producción y administración, y luego transmitida al resto de personal en cada unidad.

Es importante comunicar al personal de la empresa los resultados obtenidos a fin de obtener su compromiso y apoyo para mejorarlos. La información recibida por cada unidad debe generar acciones de reacción y planificación para corregir aquellos puntos de control que estén débiles.

Datos fundamentales en los estados financieros: los estados financieros son el medio más conocido y divulgado para la presentación de los resultados de la operación. Los requerimientos técnicos exigen la preparación de los estados financieros en forma comparativa con el período anterior y con el presupuesto. En ciertos negocios de tipo estacional, es importante comparar con el mismo período del año anterior.

El período puede ser mes, trimestre, semestre o año; lo aconsejable para efectos internos es preparar estados financieros mensuales que incluyan el balance general, el estado de resultados, el flujo de efectivo, y el movimiento de patrimonio.

Los estados financieros anuales, que son objeto de auditoría externa, deben incluir notas a dichos estados, como una información adicional básica.

Herramienta para la supervisión: el principal objetivo de la información y la comunicación de los resultados es constituirse en una herramienta

práctica, detallada, confiable y oportuna para aplicar la función de supervisión en los diferentes niveles de la organización.

La información es la herramienta idónea para la supervisión ejercida desde los niveles directivos superiores, y fundamental para los niveles intermedios en su afán de apoyar la gestión productiva y administrativa.

Comunicación interna: el mensaje de la gerencia sobre el conocimiento del marco integrado de control interno es importante para que los funcionarios tomen con seriedad este tema. El personal debe conocer que cuando se presente una condición especial, es necesario conocer la causa que la origina; de esta manera se identifica la deficiencia potencial y se pueden tomar los correctivos del caso.

Es necesario el establecimiento de líneas de comunicación abiertas entre la gerencia y todos los niveles a manera de un control preventivo; la gerencia debe informar de manera continua sobre la rentabilidad, nuevos desarrollos en proceso, riesgos identificados, iniciativas importantes y otros aspectos relevantes, de manera que se puedan tomar las mejores decisiones a todos los niveles.

Comunicación externa: la comunicación abierta a clientes y usuarios de los bienes y servicios puede aportar información de valor sobre el diseño y la calidad de los productos, posibilitando la respuesta oportuna a los cambios y exigencias del mercado.

Los organismos de supervisión (financiera o legal) generan información independiente útil para fortalecer los criterios de control interno; las quejas o consultas recibidas sobre los productos o servicios pueden implicar, en muchos casos, la existencia de problemas en las operaciones de diseño, producción o logística.

COMPONENTE 5: SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO.- Ningún sistema de control es eficiente sino tiene un nivel de supervisión; es necesario evaluar su calidad y rendimiento. La supervisión continua se inscribe en el marco de las actividades corrientes y debe ser realizada por la dirección y por los funcionarios involucrados en un determinado proceso.

Las deficiencias de control interno deben ser puestas en conocimiento de la gerencia a fin de que se emitan instrucciones correctivas. La supervisión se aplica a todas las actividades importantes de la entidad (las que generan valor, las de infraestructura, las de gestión y procesos financieros).

La supervisión se concreta en los siguientes factores:

- Monitoreo continuo por la administración
- Evaluación interna
- Evaluación externa

Monitoreo continuo por la administración: el control interno depende de todo el personal de la organización, pero el responsable de que dicho control funcione es el gerente; en tal sentido, la empresa debe tener una estructura organizativa racional que permita comprobar que las funciones de control se ejecutan correctamente.

Los eventos de capacitación, la segregación de funciones, la información recibida de terceros, las conciliaciones de cuentas y las declaraciones periódicas del personal sobre el conocimiento y cumplimiento del código de conducta, son elementos que permiten conocer el estado de los controles internos.

Evaluación interna: los requerimientos de evaluación del control interno se fundamentan en el análisis de riesgos de la empresa para el cumplimiento de los objetivos primarios, considerando los elementos de alarma temprana incorporados en la información producida y los indicadores establecidos. La auto evaluación debe dirigirse a las actividades importantes de la empresa.

Evaluación externa: todo sistema de control interno debe ser objeto de una evaluación externa al menos una vez al año; la auditoría externa, como parte de su trabajo, debe analizar, en su conjunto, el control interno de una organización antes de planificar su programa de trabajo.

La evaluación del marco integrado de control interno dirigido a las actividades que generan valor, como parte de la auditoría de gestión, proyecta un nuevo e importante reto para las auditorías especializadas. El Gerente de la empresa debe ser el primer interesado en que el control interno sea evaluado por personas externas a la organización.

7. AUDITORÍA FORENSE Y AUDITORÍA FINANCIERA

La Auditoría forense es una rama de la Auditoría, que se relaciona con el término “fraude”, mientras que la Auditoría financiera se relaciona con el examen a los Estados financieros. Son algunos conceptos los que diferencian a las dos auditorías; a continuación se explican algunos de ellos:

- Mientras la Auditoría forense se centra en excepciones o irregularidades, la Auditoría financiera se concentra en errores y omisiones.
- La Auditoría del fraude se aprende fundamentalmente a través de la experiencia, no en los textos de auditoría

contable o en los papeles de trabajo del año anterior, como sucede con la Auditoría financiera.

- El auditor de fraude piensa con astucia, focalizándose en las partes más débiles de la cadena de controles internos; el auditor financiero revisa todo el proceso.
- La Auditoría forense es más un conjunto mental que una metodología.
- Desde la perspectiva de la Auditoría financiera, el fraude es la representación equivocada de hechos financieros de naturaleza material; para la Auditoría forense, el fraude es la representación equivocada material de hechos financieros.

En la actualidad se conoce a la Auditoría forense como “***el conjunto de técnicas efectivas para la prevención e identificación de actos irregulares de fraude y corrupción***”.³⁴

7.1 Objetivos y características de la Auditoría forense

La detección de un ilícito persigue tres objetivos:

- Identificar las diferentes modalidades utilizadas en la realización de un fraude, a fin de poner controles que eviten una repetición de los hechos.
- Identificar a los autores de las irregularidades.
- Aportar con elementos de juicio para el trámite legal.

³⁴ www..sisepuede.com

El Auditor forense debe participar en cualquiera de las tres siguientes categorías de irregularidades:

- Apropiación indebida de activos
- Adulteración de estados contables o declaraciones legales
- Corrupción

La Auditoría forense se aplica, generalmente, después de haberse cometido un acto ilícito, es decir es un proceso reactivo, pero también se puede utilizar para prevenir actividades fraudulentas y este lineamiento es el que más desarrollo tiene en la actualidad.

El establecimiento de controles preventivos que funcionen correctamente es parte fundamental para evitar en la organización maniobras corruptas o fraudulentas.

Para asegurar la efectividad de la Auditoría forense, es necesario capacitación, entrenamiento y práctica ya que este tipo de trabajo no es una tarea automática sino una técnica de investigación; es importante entonces tener conocimientos y habilidades sobre:

- Temas legales
- Identificación de problemas financieros
- Interpretación de información financiera
- Presentación de hallazgos
- Manejar técnicas de entrevistas
- Análisis de comportamientos y conductas
- Manejo de evidencias

Los usuarios más importantes de la Auditoría forense son las corporaciones, empresas, aseguradoras y el gobierno.

7.2 Planificación de la Auditoría forense

Para todo trabajo de Auditoría forense es necesario realizar una evaluación preliminar de la empresa cliente a fin de determinar los recursos necesarios para cumplir la tarea solicitada.

El inicio de la auditoría puede ser una denuncia formal, informal, oral o escrita, pero en cualquier caso exige adquirir un conocimiento profundo de la organización en la que va a desarrollar su investigación.

La planificación de una auditoría forense exige un conocimiento profundo sobre los siguientes temas:

- Actividad de la empresa
- Lugar de sus operaciones
- Listado de ejecutivos
- Productos o servicios que presta
- Organización y estructura
- Fuerza laboral
- Capacidad de operaciones
- Relaciones empresariales
- Niveles de ingresos y egresos
- Evaluación de control interno
- Reportes de control de gestión
- Clientes y proveedores principales
- Estrategias de la organización
- Filosofía de la empresa: políticas y procedimientos

Con toda la información anterior el auditor debe elaborar sus programas de trabajo, las fechas de cumplimiento y los niveles de responsabilidad del equipo asignado. Es de vital importancia la evaluación de control

interno pues de ello depende en gran medida el alcance y la definición de las tareas a desarrollar.

Es necesario aclarar que en un programa de trabajo de auditoría forense, los pasos a seguir no son rígidos; por el contrario se requiere de flexibilidad a fin de adaptarse a la realidad del ilícito. A diferencia de la auditoría financiera, en una auditoría forense se requiere creatividad y olfato.

Los programas de trabajo iniciales sirven como una guía y deben ser manejados con ese perfil.

7.3 Metodología de la Auditoría forense

El proceso de una auditoría forense implica los siguientes pasos:

- Definición y reconocimiento del problema
- Evaluación del riesgo forense
- Recopilación de evidencias
- Evaluación de la evidencias
- Elaboración del informe

Todos estos puntos forman parte del Programa de trabajo que se debe cumplir.

Definición y reconocimiento del problema: implica delimitar y focalizar el lugar, la persona, o el proceso que se va a investigar; significa determinar si existen suficientes razones o indicios para investigar los síntomas de un fraude.

Es necesario puntualizar que un indicio no es una prueba, ni siquiera representa una evidencia de que el fraude existe, es, eso sí, una razón suficiente para iniciar un trabajo formal. Para una investigación profunda es importante obtener la aprobación del máximo nivel Directivo de la organización y hacer mención a convenios de confidencialidad por el potencial efecto que puede tener en el personal de la empresa.

Evaluación del riesgo forense: el riesgo forense se analiza desde dos perspectivas: el riesgo inherente y el riesgo residual. El riesgo inherente es el que existe en ausencia de controles internos (este tipo de riesgo se vuelve substancialmente importante con aquellos artículos de mayor precio o demanda), el riesgo residual es aquel que se mantiene luego de haber instalado controles sobre el riesgo inherente.

Una evaluación adecuada del riesgo forense permite obtener mejores resultados en una investigación particular; los siguientes conceptos ayudan en la determinación del riesgo:

- Revisar la historia de fraudes o errores importantes
- Identificar las debilidades del control interno
- Cuestionar la integridad de la Gerencia general
- Identificar presiones en todos los niveles ejecutivos
- Analizar transacciones inusuales
- Identificar artículos “sensibles” a un acto ilícito

Recopilación de evidencias: implica identificar, clasificar y organizar la información que puede sustentar un trabajo investigativo. Las evidencias pueden ser testimoniales, documentales, personales, analíticas o informativas. La reunión de evidencias se basa en indicios, o si el hecho es consumado, en determinar quién, qué, cómo, cuándo, y dónde se efectuó el ilícito, y el monto afectado.

Las técnicas que se pueden usar para obtener evidencia son las siguientes:

- Revisiones analíticas: comparaciones entre datos reales y presupuestados, comparación entre períodos iguales, comparación con la industria, relación entre datos de un mismo período, comparación con datos del mercado. La ventaja de este procedimiento es que compara datos contables con datos operativos y del mercado. Los resultados inusuales deben ser investigados, y los resultados no explicados deben formar parte del informe.
- Comprobación de cálculos matemáticos
- Revisiones de documentos
- Conciliaciones
- Declaraciones de impuestos
- Observaciones
- Inspecciones

Evaluación de la evidencia: significa analizar la información a fin de hacer uso solamente de aquella que sea útil al objetivo que se persigue; es importante determinar si la información es suficiente, completa y precisa para sustentar un informe. En otras palabras, la información debe ser competente, objetiva, relevante y obtenida legalmente. Es necesario aclarar que la información escogida como evidencia debe ser adecuadamente custodiada y mantenida.

Elaboración del informe: el informe es la presentación final de la información relevada durante el trabajo; un informe debe contener las siguientes características:

- Preciso
- Oportuno
- Claro
- Completo
- Exhaustivo
- Imparcial

Es importante aclarar que el informe no debe tener conclusiones u opiniones del auditor, pues este solo se limita a presentar la información – evidencia, en forma esquematizada y de fácil entendimiento. El lector será el que obtenga sus propias conclusiones.

Finalmente es necesario aclarar, desde el principio de la investigación, quién va a ser el usuario del informe; si el informe va a ser usado en sede judicial es necesario que el auditor forense obtenga el apoyo de un abogado como parte del equipo de trabajo pues de lo contrario puede ser sujeto de contrademandas por injurias, calumnias o falsos testimonios.

7.4 Ciclo de la Auditoría forense

Como se dijo en líneas anteriores, si bien la Auditoría forense entra en acción luego de consumado un hecho, actualmente está tomando mucha fuerza el tema de prevención y disuasión. En vista de que el objetivo principal de esta auditoría es combatir el fraude, el ciclo está enfocado desde esa perspectiva, y contempla tres estados:

- Prevenir
- Disuadir
- Perseguir

Prevenir: implica adelantarse a los hechos, para lo cual se deben considerar los siguientes puntos:

- Establecer un Código de conducta
- Capacitar al trabajador en la aplicación de dicho código
- Desarrollar esquemas de “avisos” (semáforos en amarillo)
- Establecer controles preventivos
- Sugerir mejoras en aquellos procesos susceptibles

Es responsabilidad de la organización crear una cultura de honestidad y ética, y comunicar claramente el comportamiento aceptable que se espera de los empleados. Crear esta cultura de conducta implica que los directores y altos funcionarios son los encargados de dar ejemplo al resto de personal; esto significa crear el “Clima en la Cima”. Los factores que inciden en este sentido son:

- Sistemas de reconocimiento y compensación acorde con los resultados y objetivos de la empresa
- Igualdad de trato en las oportunidades de promociones
- Crear normas de trabajo en equipo
- Capacitación profesional y humana
- Estilo de justicia en la gerencia
- Métodos de comunicación directos

Los empleados deben tener el poder requerido para sugerir modificaciones que ayuden a disminuir los procesos vulnerables; deben tener la oportunidad de proveer información para el desarrollo y actualización del Código de conducta; se les debe proveer los medios para comunicar, anónimamente si se prefiere, sus preocupaciones acerca de potenciales violaciones al Código de conducta, sin temor a represalias.

Dentro de la prevención es importante “conocer” al enemigo, al potencial defraudador, por lo cual a continuación se exponen varios puntos al respecto,

- La generalidad de casos de fraude ocurren cuando se suman motivo y oportunidad, por lo cual se vuelve importante que las organizaciones desarrollen un ambiente de control interno eficiente y eficaz.
- La codicia, poca lealtad, problemas financieros, venganza y aburrimiento de los empleados, son temas y actitudes que deben ser tomadas en cuenta por la administración.
- El potencial defraudador nunca responde preguntas completas; habla lo menos posible de los hechos. Maneja ciertas cuentas personalmente y fuera del sistema principal. Controla cuidadosamente el acceso a cierto personal, cliente o proveedor. En su ausencia se asegura de que otros no intervengan en sus asuntos.

La lista anterior no pretende hacer un análisis psicológico o sociológico de un individuo; lo que sí persigue es brindar datos que puedan ser útiles al momento de fijar controles antifraude. Tampoco significa que un individuo con una sola de las características indicadas sea un potencial defraudador.

Disuadir: implica desalentar la ejecución de un acto ilícito. Esto se logra mediante los siguientes elementos:

- Establecer un Comité de Ética: es necesario en las grandes organizaciones; en las pequeñas se reemplaza con implementar políticas claras al respecto.

- Establecer canales de denuncias: puede ser formal o informal; lo importante es que la Dirección tenga acceso a conocer de primera mano cualquier desviación (real o potencial) a las normas establecidas
- Establecer controles detectivos: se enfoca a detectar una anomalía en un proceso o en la actividad de un empleado. Revisiones sorpresivas ayudan en este proceso
- Publicaciones en medios internos de la empresa sobre puntos de vista positivos de los empleados: la comunicación de ideas entre compañeros de trabajo, a través de publicaciones positivas, motiva a los demás a cumplir las normas establecidas

Perseguir: si se ha consumado un hecho ilícito, la Dirección debe responder enérgicamente, en base a lo siguiente:

- Investigar irregularidades: ninguna anomalía debe quedar sin aclaración. Por anomalía o irregularidad se entiende un acto que se sale del proceso normal establecido por la empresa en sus diferentes áreas.
- Denunciarlas ante la justicia penal: es lo más aconsejable si se comprueba un acto de fraude; lo que no se debe hacer es denunciar si no existen pruebas fehacientes del hecho.
- Obtener evidencia: la comprobación de un fraude debe estar sustentada en evidencia real, clara y contundente.
- Ofrecer testimonios de cómo se desarrolló el fraude; el mejor testimonio es de la persona involucrada en el acto deshonesto; si eso no es posible se utilizan los testimonios de los compañeros de trabajo o el resultado de la misma investigación.

- Reevaluar los controles: lo peor que le puede pasar a la empresa, luego de un fraude, es seguir manteniendo los mismos controles internos; es indispensable evaluar, autocriticar y corregir las debilidades del control.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6. CONCLUSIONES

- Como se indica en el cuadro número 1, actualmente el área de servicios ocupa el primer lugar, en cuanto a número de empresas, dentro de los sectores económicos del país, con una diferencia muy grande frente a otros bloques que históricamente han sido los ejes de la economía nacional: servicios 41%, comercio 28%, industrias 8%. En el cuadro número 2 se observa que en 1996, el 32% de las empresas era del sector servicios, el 32% del sector comercial y el 14% del sector industrial; para el año 2003, los porcentajes fueron 38%, 28% y 10% respectivamente. Esto hace concluir que debido a la disminución de puestos de trabajo en los sectores industrial y comercial, muchos profesionales ingresaron al campo empresarial ya no como empleados sino como dueños de su propia empresa.

- De acuerdo con los datos del cuadro número 3, en 1996 el 29% de los puestos de trabajo lo generaba el sector industrial y el 20% lo generaba el sector servicios; en el año 2003 la industria bajó al 21% mientras que el área de servicios subió al 27%. Con esto se concluye que las pequeñas y medianas empresas (PYMES), se han convertido en el motor del desarrollo económico y social, al dinamizar y promover el empleo de factores productivos y de capital.

- Como se indica en el cuadro número 4, el nivel de subempleo que existía en 1998 era del 2.8% y el de desempleo era de 8.7%; para

el año 2002 estas cifras fueron 3.7% y 5.5% respectivamente. Si solamente se llega hasta aquí con el análisis, aparentemente habría existido en el país un cambio positivo, pero lo que sucede es que la base numérica de trabajadores se hizo más pequeña por el efecto migratorio: si antes había 1000 desocupados, hoy existen 500 en el país y los otros 500 están en España, Italia o cualquier otro país. Según el cuadro número 5 el número de migrantes en 1998 fue de 40.735 personas; de 1999 hasta el año 2003 inclusive, el número de personas que salió del país alcanzó la cifra de 697.710. En base de estos datos, la conclusión inmediata es que los niveles de desempleo y subempleo se aumentaron en el país y por ello mucha gente ve como única alternativa de conseguir un trabajo salir del país.

- El conocimiento de nuevos mercados y el entendimiento de las diferentes culturas que existen en la sociedad ayudará a que la empresa tenga mayores oportunidades de crecimiento; los mentalizadores de una empresa deben estar capacitados en el ámbito administrativo y comercial, y entender que una organización se desarrolla y consolida en el largo plazo. La globalización que impera en el mundo exige que la empresa actual sea eficiente y eficaz a fin de volverse competitiva y de esa forma asegurar su permanencia y desarrollo en el mercado.
- El recurso humano es la parte fundamental de una organización; no son las máquinas, ni los procesos los que hacen grande a una empresa, sino su gente. Si una empresa tiene personal altamente capacitado y comprometido, los procesos se desarrollarán de mejor manera y se alcanzarán los resultados planificados.

- Las operaciones de la empresa deben ser medidas periódicamente; una institución que tiene datos informativos puede ubicar más fácilmente las causas de su ineficiencia y buscar los mejores correctivos. Si no se conocen los resultados de operación en forma oportuna, no se tienen suficientes herramientas para la toma de decisiones. La empresa no puede funcionar correctamente sin un mecanismo que permita medir la gestión de los trabajadores y administradores.
- El riesgo es un elemento que no se analiza profundamente dentro del ámbito empresarial; evaluaciones equivocadas de este concepto pueden originar la quiebra de una empresa. Es importante, siempre, antes de cualquier decisión, conocer todos los factores que pudieran alterar la consecución de un objetivo a fin de disminuir los efectos negativos de los mismos.
- El fraude es un fantasma que ronda permanentemente el mercado empresarial; un fraude puede realizarse en cualquier empresa, pero aquellas que tienen un bajo nivel de control interno son las que pueden resultar más afectadas. En muchas empresas ecuatorianas no se da la importancia suficiente al control, y el funcionamiento está basado exclusivamente en la confianza, lo cual crea un caldo de cultivo para que se presenten actos ilícitos. Se debe aclarar que la empresa puede funcionar bien en un ambiente de confianza, pero sería mejor si se le añade el control.
- Actualmente la sociedad atraviesa una de sus peores crisis en cuanto a valores éticos; la presión por obtener resultados y los problemas financieros particulares, por citar dos razones, hacen que una persona se fije únicamente en sus intereses personales,

en desmedro de los intereses de la institución para la cual trabaja. La empresa por lo tanto se encuentra más expuesta a la realización de actos dolosos.

- Desde el punto de vista empresarial, la Auditoría siempre ha sido vista desde dos perspectivas: auditoría externa y auditoría interna. La primera destinada a dar una opinión sobre los estados financieros y la segunda dirigida a controlar las operaciones. Debido al auge de la corrupción es necesario reenfocar el papel del auditor, por lo cual aparece el concepto de Auditoría forense como una herramienta poderosa contra el fraude y la corrupción; sin embargo este tema aún no está difundido en el mundo empresarial, el conocimiento en los profesionales del ramo es mínimo, en las universidades apenas lo empiezan a nombrar, y la sociedad desconoce de su existencia.
- Toda empresa se crea para generar rentabilidad y tener éxito. Pero si el éxito se circunscribe únicamente a términos monetarios en realidad se puede estar hablando de un fracaso. El verdadero éxito debe ser obtener resultados positivos, pero conjuntamente implica mantener trabajadores motivados, empleados orgullosos de su empresa, clientes que reconozcan como excelente el servicio que se les brinda, proveedores que se sientan satisfechos de trabajar con la empresa, el estado beneficiado de los impuestos que le corresponde y finalmente una sociedad que vea como ejemplo de imitación, la gestión de la empresa. Un “éxito” sin todos estos elementos realmente es vacío.

7. RECOMENDACIONES

- Todo país debe crecer y desarrollarse con el trabajo de su gente, pero si no hay empleo es muy difícil encontrar un crecimiento. La formación de pequeñas y medianas empresas (PYMES) es una de las respuestas más adecuadas a esta problemática, pues no exigen grandes capitales de inversión y actualmente se han convertido en los motores de las economías modernas, especialmente en Latinoamérica.
- El fuerte crecimiento del sector económico “servicios” en el país indica que hay una poderosa competencia; es evidente entonces que para mantenerse y desarrollarse en el mercado se deben hacer las cosas bien. Pero qué implica “hacer las cosas bien”? Al menos los siguientes conceptos:
 - Ofrecer un producto de alta calidad
 - Brindar un excelente servicio
 - Ser honestos y luchar contra la corrupción
 - Dar un trato justo a los trabajadores
 - Preservar el medio ambiente
- En las condiciones actuales de mercado, la empresa debe ser eficiente y eficaz si desea permanecer en el tiempo, en otras palabras debe ser competitiva. Para ello es necesario que la empresa permanentemente revise sus procesos y capacite al personal; es imperativo que se fijen planes a corto, mediano y largo plazo a fin de monitorear el desenvolvimiento de la organización.
- Lo que no se mide no se mejora; una empresa sin datos financieros y operativos, reales y oportunos, no sabe en qué rumbo

camina ni dónde dirigir sus esfuerzos. Es recomendable por lo tanto implementar un cuadro de indicadores de gestión (indicadores financieros y no financieros) mensual. El Cuadro de mando integral (CMI) cumple efectivamente con esta función.

- El éxito de un país depende en buena medida de tener profesionales preparados de acuerdo con las necesidades de los sectores empresariales; es una gran responsabilidad de las Universidades entender esta realidad y modificar sus programas de estudio con el fin de entregar a la sociedad, profesionales altamente calificados y emprendedores. Es importante que en los planes de estudio se incluyan materias que permitan analizar a profundidad temas de actualidad como la ética, análisis de riesgo, control interno y auditoría forense.
- Una empresa sin controles es un terreno de nadie, es un ambiente propicio para que se desarrollen errores y se cometan fraudes; por ello es importante que la administración mantenga sistemas de control preventivo y correctivo; ninguno de los dos es más importante que el otro; ambos son necesarios y funcionan como equipo.
- El ser humano es el eje fundamental de una empresa. Por tal razón la administración debe mantener procesos claros de selección, inducción, capacitación, motivación (no solo económica), evaluación y planes de desarrollo de carrera. Debe existir una comunión de ideas, un planteamiento claro de objetivos que cumplan las expectativas de la empresa y de los trabajadores.
- Actualmente la corrupción campea en la sociedad, en todas las formas posibles; frente a este fenómeno, se debe mirar hacia atrás,

a la familia. No es posible que recién en la Universidad se pretenda convertir en honestos a personas que no lo son. La verdadera responsabilidad de inculcar valores está en la familia; son los padres los que deben dar ejemplo con sus actuaciones, de tal forma que se cree una espiral de generación de principios éticos.

- Las leyes deberían ofrecer mayor respaldo a la sociedad en el caso de denunciar actos corruptos; debería haber un esquema de comunicación abierto a todos los niveles de la colectividad de tal forma que todos los actos ilícitos sean aclarados oportunamente, que no haya engaños, que las cuentas sean claras y transparentes, que los organismos de control cumplan su función en forma rigurosa, que se capacite a todos los integrantes de estas instituciones bajo una misma óptica: **“DAR UNA DURA LUCHA A LA CORRUPCIÓN”**

Creo importante compartir con el lector una frase célebre del filósofo español Ortega y Gasset, que resume lo que debe ser un comportamiento basado en la ética y la moral:

“LA MORAL ES UNA CUALIDAD MATEMÁTICA”

LISTA DE CUADROS

Número	Título	Página
1	Empresas por actividad económica	21
2	Empresas por actividad económica, datos históricos	22
3	Puestos de trabajo por actividad económica	23
4	Evolución del desempleo en el Ecuador	24
5	Movimiento de ecuatorianos hacia el exterior	24
6	Producto interno bruto, por sectores económicos	25
7	Factores intangibles en el servicio	34
8	Quejas frente al servicio	37
9	Evolución del lenguaje	39
10	Socios y capital	51
11	Matriz de evaluación de factores externos	66
12	Matriz de evaluación de factores internos	67
13	Matriz de estrategias	69
14	Cuadro de mando integral	139
15	Detalle de equipos, muebles y enseres	147
16	Balance general	151
17	Estado de resultados	152
18	Estructura de costos al mes	154
19	Costos de personal por mes	155
20	Costos de amortización y capacitación por mes	156
21	Costos por depreciación por mes	157

22	Costo de seguro y afiliaciones por mes	158
23	Ventas mensuales para cumplir metas	160
24	Costos hora – hombre	162
25	Incremento en el costo de préstamos Internacionales	168

LISTA DE GRÁFICOS

Número	Título	Página
1	Mapa estratégico	134
2	Mapa estratégico de “CIVASOCIADOS CIA LTDA”	137
3	Organigrama funcional	142
4	Marco integrado de control interno	172

ANEXO No 1
CIVASOCIADOS CIA LTDA
PLAN DE CUENTAS CONTABLES

Código	Cuenta
1	ACTIVO
11	CORRIENTE
111	CAJA
1111	CAJA CHICA
11111	QUITO
11112	GUAYAQUIL
11113	OTRAS CIUDADES
1112	CAJA MAYOR
11121	QUITO
11122	GUAYAQUIL
11123	OTRAS CIUDADES
112	BANCOS
1121	LOCALES
11211	PICHINCHA
11212	PRODUBANCO
1122	EXTRANJERO
11221	PICHINCHA
113	INVERSIONES
1131	INVERSIONES
11311	LOCALES
11312	EXTRANJERO
114	CUENTAS POR COBRAR
1141	CLIENTES
11411	QUITO
11412	GUAYAQUIL
11413	OTRAS CIUDADES
114199	PROVISION INCOBRABLES
1142	COMPAÑIAS RELACIONADAS
11421	COMPAÑIAS RELACIONADAS
1143	EMPLEADOS
11431	EMPLEADOS
1144	ACCIONISTAS

11441	ACCIONISTAS
1145	ANTICIPOS ENTREGADOS
11451	PROVEEDORES
1146	IMPUESTOS
11461	RETENCIONES EN LA FUENTE
11462	RETENCIONES IVA
114621	100%
114622	70%
114623	30%
11463	IVA CREDITO TRIBUTARIO
11464	ANTICIPOS IMPUESTO A LA RENTA
1147	OTRAS CUENTAS POR COBRAR
11471	QUITO
11472	GUAYAQUIL
11473	OTRAS CIUDADES
115	INVENTARIOS
1151	INVENTARIOS
11511	QUITO
11512	GUAYAQUIL
11513	OTRAS CIUDADES
116	GASTOS ANTICIPADOS
1161	SEGUROS
1162	ARRIENDOS
1163	MANTENIMIENTO
1164	OTROS
12	PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO
121	NO DEPRECIABLES
1211	TERRENOS
12111	TERRENOS
1212	CONSTRUCCIONES EN PROCESO
12121	CONSTRUCCIONES EN PROCESO
1213	IMPORTACIONES EN TRANSITO
12131	IMPORTACIONES EN TRANSITO
122	DEPRECIABLES
1221	COSTO
12211	EDIFICIOS
12212	EQUIPOS DE COMPUTACION
12213	INSTALACIONES
12214	VEHÍCULOS
12215	MUEBLES Y ENSERES
1222	DEPRECIACION
12221	EDIFICIOS
12222	EQUIPOS DE COMPUTACION
12223	INSTALACIONES
12224	VEHÍCULOS
12225	MUEBLES Y ENSERES
13	INVERSIONES
131	ACCIONES
1311	ACCIONES
13111	ACCIONES

132	OTRAS
1321	OTRAS
13211	OTRAS
14	OTROS ACTIVOS
141	CARGOS DIFERIDOS
1411	DIFERENCIAL CAMBIARIO
14111	DIFERENCIAL CAMBIARIO
1412	GASTOS DE CONSTITUCION
14121	GASTOS DE CONSTITUCION
1413	OTROS
14131	OTROS
2	PASIVO
21	CORRIENTE
211	OBLIGACIONES FINANCIERAS
2111	SOBREGIROS BANCARIOS
21111	BANCOS
2112	PRESTAMOS CORTO PLAZO
21121	PICHINCHA
211211	CAPITAL
211212	INTERES
21122	PRODUBANCO
211221	CAPITAL
211222	INTERES
2113	PORCION CORRIENTE DEUDA LP
21131	PICHINCHA
211311	CAPITAL
211312	INTERES
212	CUENTAS POR PAGAR
2121	PROVEEDORES NACIONALES
21211	QUITO
21212	GUAYAQUIL
21213	OTRAS CIUDADES
2122	PROVEEDORES EXTRANJEROS
21221	PROVEEDORES EXTRANJEROS
2123	COMPAÑÍAS RELACIONADAS
21231	COMPAÑÍAS RELACIONADAS
2124	ANTICIPOS DE CLIENTES
21241	ANTICIPOS DE CLIENTES
2125	IMPUESTOS
21251	RETENCIONES EN LA FUENTE
212511	RELACION DE DEPENDENCIA
212512	HONORARIOS PERSONAS NATURALES
212513	PAGOS LOCALES A EXTRANJEROS
212514	ARRENDAMIENTO MERCANTIL
212515	ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES
212516	SEGUROS
212517	RENDIMIENTOS FINANCIEROS
212518	TRANSACCIONES CON PERSONAS NATURALES
212519	TRANSACCIONES CON SOCIEDADES

21252	RETENCIONES DEL IVA
212521	100% PER. NATURALES
212522	70% SERVICIOS
212523	30% COMPRAS
21253	IVA POR PAGAR
212531	IVA POR PAGAR
21254	IMP RENTA COMPAÑÍA
212541	IMP RENTA COMPAÑÍA
2126	OTRAS CUENTAS POR PAGAR
21261	EMPLEADOS
212611	NOMINA
212612	APORTES IESS
212613	LIQUIDACIONES
212614	RETENCIONES JUDICIALES
213	PROVISIONES
2131	LEGALES
21311	DECIMO TERCERO
21312	DECIMO CUARTO
21313	FONDO DE RESERVA
21314	VACACIONES
21315	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES
2132	SERVICIOS PUBLICOS
21321	LUZ
21322	AGUA
21323	TELEFONO CONVENCIONAL
21324	TELEFONO CELULAR
22	LARGO PLAZO
221	OBLIGACIONES FINANCIERAS
2211	BANCOS
22111	BANCOS
222	JUBILACION PATRONAL
2221	JUBILACION PATRONAL
22211	JUBILACION PATRONAL
223	DESAHUCIO
2231	DESAHUCIO
22311	DESAHUCIO
3	PATRIMONIO
31	CAPITAL SOCIAL
311	CAPITAL SOCIAL
3111	CAPITAL SOCIAL
31111	CAPITAL SOCIAL
32	APORTES FUTURAS CAPITALIZACIONES
321	APORTES FUTURAS CAPITALIZACIONES
3211	APORTES FUTURAS CAPITALIZACIONES
32111	APORTES FUTURAS CAPITALIZACIONES
33	RESERVAS
331	LEGAL
3311	LEGAL
33111	LEGAL

332	FACULTATIVA
3321	FACULTATIVA
33211	FACULTATIVA
34	UTILIDADES RETENIDAS (PER. ACUMULADAS)
341	UTILIDADES RETENIDAS (PER. ACUMULADAS)
3411	UTILIDADES RETENIDAS (PER. ACUMULADAS)
34111	UTILIDADES RETENIDAS (PER. ACUMULADAS)
35	RESULTADOS DEL AÑO
351	RESULTADOS DEL AÑO
3511	RESULTADOS DEL AÑO
35111	RESULTADOS DEL AÑO
4	INGRESOS POR SERVICIOS
41	VENTAS
411	QUITO
4111	TIPO DE SERVICIO
41111	CONTABILIDAD
412	GUAYAQUIL
4121	TIPO DE SERVICIO
41211	CONTABILIDAD
413	OTRAS CIUDADES
4131	TIPO DE SERVICIO
41311	CONTABILIDAD
8	GASTOS OPERATIVOS
81	GASTOS DE VENTAS
811	QUITO
8111	GASTOS DE PERSONAL
81111	SUELDOS
81112	SOBRETIEMPOS
81113	INCENTIVOS
81114	COMISIONES
81115	COMPONENTE SALARIAL
81116	SUBSIDIO DE ANTIGUEDAD
81117	SUBSIDIO DE RESPONSABILIDAD
81118	APORTES IESS
81119	INDEMNIZACIONES
811110	TRANSPORTE
811111	IMPUESTO A LA RENTA
811112	DECIMO TERCER SUELDO
811113	DECIMO CUARTO SUELDO
811114	FONDO DE RESERVA
811115	VACACIONES
811116	JUBILACION PATRONAL
811117	COMEDOR
811118	COMISARIATO
811119	FYBECA
811120	SEGUROS
811121	AGASAJOS
811122	ENTRENAMIENTO, CAPACITACION

811123	SERVICIO MEDICO
8112	GASTOS GENERALES
81121	AGUA
81122	AMORTIZACIONES
81123	ARRENDAMIENTOS
81124	ATENCIONES SOCIALES
81125	COMISIONES A TERCEROS
81126	CUOTAS Y AFILIACIONES
81127	COPIAS
81128	CORREOS
81129	DEPRECIACIONES
811210	HONORARIOS
811211	IMPUESTOS
811212	LEASING
811213	LUZ
811214	LEGALES
811215	MANTENIMIENTO
811216	MOVILIZACIONES LOCALES
811217	PUBLICACIONES
811218	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA
811219	SEGUROS
811220	SUMINISTROS DE OFICINA
811221	TELEFONO NORMAL
811222	TELEFONO CELULAR
811223	UTILES DE ASEO Y LIMPIEZA
811224	VIAJES NACIONALES
811225	VIAJES EXTERIOR
811226	VIGILANCIA
812	GUAYAQUIL
10	OTROS INGRESOS (EGRESOS)
101	OTROS INGRESOS (EGRESOS)
1011	OTROS INGRESOS (EGRESOS)
10111	OTROS INGRESOS (EGRESOS)
101111	INTERES GANADO
101112	GASTO FINANCIERO
101113	GASTOS BANCARIOS
101114	DIFERENCIAL CAMBIARIO
101115	UTILIDAD EN VENTA DE ACTIVOS
101116	OTROS
11	PARTICIPACION TRABAJADORES
111	PARTICIPACION TRABAJADORES
1111	PARTICIPACION TRABAJADORES
11111	PARTICIPACION TRABAJADORES
111111	PARTICIPACION TRABAJADORES
12	IMPUESTO A LA RENTA
121	IMPUESTO A LA RENTA
1211	IMPUESTO A LA RENTA

12111	IMPUESTO A LA RENTA
121111	IMPUESTO A LA RENTA

BIBLIOGRAFÍA

- ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS. 2004, Folleto, Código de ética para los empresarios ecuatorianos, Quito, Ecuador.
- BACKER-JACOBSEN. 1999, Contabilidad de costos, Segunda edición, Libros McGraw-Hill, México DF, México.
- CORPORACIÓN DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES. 2005, Código de comercio, Quito, Ecuador.
- CORPORACIÓN DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES. 2003, Constitución política de la República del Ecuador, Quito, Ecuador.
- COSTALES, Bolívar. 2002, Diseño, elaboración y evaluación de proyectos, Segunda edición, Lascado, Quito, Ecuador.
- DAVID, Fred. 1997, Conceptos de administración estratégica, Editorial Prentice – Hall, México, México.
- DOMINGO, Alberto. 2000, Dirección y gestión de proyectos, Alfaomega grupo editores, México, México.
- DOUGLAS, Hicks. 1998, El sistema de costos basado en las actividades, Alfaomega grupo editor, México, México.

- EDITORIAL GONZALO ARIAS BARRIGA (GAB). 2003, Código civil, Quito, Ecuador.
- EDITORIAL GONZALO ARIAS BARRIGA (GAB). 2003, Código del trabajo, Quito, Ecuador.
- FEDERACIÓN NACIONAL DE CONTADORES. 1999, Normas ecuatorianas de contabilidad, Ediciones Pudeleco, Quito, Ecuador.
- GRAHAM, Robert. 1999, Administración de proyectos exitosos, Editorial Prentice – Hall, México, México.
- KRIEGEL, Robert. 1993, Si no está roto, rómpalo, Editorial Norma, Bogotá, Colombia.
- MINTZBERG, Henry. 2003, El proceso estratégico, edición breve, Editorial Prentice - Hall, México, México.
- ORIOL, Amat.1994, Análisis de Estados financieros, Primera edición, Ediciones gestión 2000, Barcelona, España.
- PORTER, Michel. 1991, La ventaja competitiva de las naciones, Ediciones Verlap SA, Buenos Aires, Argentina.
- Revista Informativo Gerencial, años 2004 y 2005, Deloitte & Touche, Quito, Ecuador.
- Revista Ekos, octubre 2004, Economía y negocios, Quito, Ecuador.
- Revista Ekos, diciembre 2004, Economía y negocios, Quito, Ecuador.
- Revista Criterios, octubre 2005, Cámara de comercio, Quito Ecuador.
- SAPAG CHAIN, Nassir. 2000, Preparación y evaluación de proyectos, Cuarta edición, Libros McGraw-Hill, Santiago de Chile, Chile.

- SENGE, Peter. 1992, La quinta disciplina, Ediciones Granica, Barcelona, España.
- SPENCER, Johnson. 2001, Quién se ha llevado mi queso?, 23ª edición, Ediciones Urano, Barcelona, España.
- SUN, Tzu. 1999, El Arte de la guerra, Editorial Panamericana, Bogotá, Colombia.

Internet:

- www.ande.org.ec
- www.aulafacil.com
- www.calidadtotal.org
- www.ciberconta.unizar
- www.coso.com
- www.deloitte.com.ec
- www.inec.gov.ec
- www.sisepuede.com
- www.sri.gov.ec
- www.supercias.gov.ec
- www.tablero-decomando.com