

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA
QUALITY OF SERVICE ECUADOR QOS S.A.UBICADA EN LA
CIUDAD DE QUITO

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL

RODOLFO IVÁN CÁRDENAS AMPUDIA

DIRECTOR: MGTR. VICENTE TORRES

QUITO, 2013

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Mgr. Vicente Torres

INFORMANTES:

Mgr. Diego Galarza

Mgr. Roberto Ordóñez

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mis papás ya que gracias a su incansable esfuerzo supieron darme valores, educación, y fuerzas en cada momento crítico de mi vida, su tenacidad y constancia ha hecho que sean un ejemplo a seguir para mí y el día de hoy son la mejor referencia de esfuerzo y constancia que yo pueda tener.

A mi esposa Mayra Mejía por su permanente apoyo y presión para que este trabajo sea realizado y terminado.

Rodolfo

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ANTECEDENTES, 3

- 1.1 DATOS DE LA ORGANIZACIÓN, 3
- 1.2 ACTIVIDAD ECONÓMICA, 3
- 1.3 CONTEXTO LEGAL, 8
- 1.4 CONTEXTO COMERCIAL, 9
- 1.5 ESTRUCTURA INTERNA, 12
 - 1.5.1 Misión, ¡Error! Marcador no definido.**
 - 1.5.2 Visión, ¡Error! Marcador no definido.**
 - 1.5.3 Objetivos, 14**
 - 1.5.4 Valores y Principios, 14**

2 ANALISIS SITUACIONAL, 17

- 2.1 ANALISIS EXTERNO, 17
 - 2.1.1 Ambiente Externo, 17**
 - 2.1.2 Variables económicas, 20**
 - 2.1.2.1 Inflación, 20
 - 2.1.2.2 Tasas de Interés Activas, 21
 - 2.1.2.3 Tasas de Interés Pasivas, 23
 - 2.1.2.4 Ingreso Per Cápita, 24
 - 2.1.2.5 Riesgo País, 27
 - 2.1.2.6 Política, 28
 - 2.1.3 Variables Sociales, 29**
 - 2.1.3.1 Desempleo, 30
 - 2.1.3.2 Índices de Precios al Consumidor, 31
 - 2.1.4 Variables tecnológicas, 33**
 - 2.1.4.1 Investigación y Desarrollo, 33
 - 2.1.4.2 Ciencia y Tecnología en el Ecuador, 34
- 2.2 ANALISIS INTERNO, 37
 - 2.2.1 Ambiente Interno, 37**
 - 2.2.1.1 Diseño, Dibujo de Planos y Coordinación con otras Instalaciones, 40
 - 2.2.1.2 Instalación de Canalización, Tuberías Mangueras, 41
 - 2.2.1.3 Cableado, 43
 - 2.2.1.4 Instalación y Configuración de Equipos, Dispositivos o Elementos Terminales, 44
 - 2.2.1.5 Pruebas de Calidad, 46
 - 2.2.1.6 Análisis del Peso Financiero que Tiene Cada Etapa en el Costo del Producto, 47

	2.2.1.7	Análisis del Peso Financiero que Representa Cada Uno de los Componentes Necesarios para las Instalaciones, 48
	2.2.1.8	Análisis del Tiempo de Ejecución que Representa Cada Etapa Frente al Total del Costo del proyecto, 49
	2.2.1.9	Análisis de la Capacidad Instalada “QoS”, 50
	2.2.2	Clientes, 51
	2.2.3	Proveedores, 54
	2.2.4	Competencia, 56
	2.2.5	Políticas de Quality of Services, 57
	2.2.5.1	Política de Calidad, 57
	2.2.5.2	Política de Conflicto e Intereses, 58
	2.2.5.3	Política de Ventas, 58
2.3		ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL, 58
2.4		PROCESOS INTERNOS, 59
	2.4.1	Definición del Proceso, 59
	2.4.2	Definición de Procedimientos, 60
	2.4.3	Diferencia Entre Proceso y Procedimiento, 60
	2.4.4	Definición del Manual de Procedimientos, 60
	2.4.5	Objetivos, Políticas y Componentes del Manual de Procedimientos, 61
	2.4.6	Procedimientos Interno de QoS, 62
2.5		PRECIOS, 63
2.6		ANÁLISIS FINANCIERO, 64
	2.6.1	Análisis de los Estados Financieros, 70
	2.6.1.1	Estado de Resultados, 70
	2.6.1.2	Costo de Ventas, 73
	2.6.1.3	Gastos de Personal, 75
	2.6.1.4	Gastos de Administración y Ventas, 77
	2.6.1.5	Utilidad Neta, 79
	2.6.1.6	Balance General, 81
	2.6.1.7	Fondos Disponibles, 83
	2.6.1.8	Inventarios, 84
	2.6.1.9	Análisis de Gestión, 84
3		IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS, 88
	3.1	ANÁLISIS ESTRATÉGICO (FODA), 88
	3.1.1	FODA, 88
	3.1.1.1	Fortalezas, 89
	3.1.1.2	Oportunidades, 90
	3.1.1.3	Debilidades, 91
	3.1.1.4	Amenazas, 92
	3.1.2	Matriz FODA, 93
	3.1.2.1	Estrategia Fo (Fortalezas – Oportunidades) – Estrategias Ofensivas, 95
	3.1.2.2	Estrategia Do (Debilidades – Oportunidades) – Estrategias de Orientación, 96
	3.1.2.3	Estrategia Fa (Fortalezas – Amenazas) – Estrategias Defensivas, 96

3.1.2.4 Estrategia Da (Debilidades – Amenazas) – Estrategias de Supervivencia, 97

3.1.2.5 Diagnóstico del Departamento Financiero, 100

3.1.3 Priorización de Problemas, 101

3.1.3.1 Problema 1, 103

3.1.3.2 Problema 2, 104

3.1.3.3 Problema 3, 106

3.1.3.4 Problema 4, 107

4 PROPUESTA, 109

4.1 PROPUESTA DE MODELO DE GESTION FINANCIERO PARA QUALITY OF SERVICES, 109

4.1.1 Diseño de la Propuesta, 110

4.1.1.1 Introducción, 110

4.1.2 Organigrama Estructural Propuesto, 111

4.1.3 Gestión Financiera, 112

4.1.4 Sistema de Control de la Gestión Financiera, 113

4.1.4.1 La Dirección General Como Proceso Integrado Empresarial, 115

4.1.4.2 El Control de las Funciones Gerenciales, 115

4.1.4.3 El Sistema de Control de Gestión Financiera Mediante Planes y Presupuestos, 117

4.1.4.4 Enfoque de Gestión Competitiva, 117

4.1.4.5 Otros Instrumentos del Control de Gestión, 118

4.1.4.6 La Relevancia del Análisis del Entorno Empresarial, 118

4.1.5 Implementación del Plan de Gestión para Quality of Services, 118

4.1.5.1 Estructura Financiera, 119

4.1.5.2 Control Interno, 120

4.1.5.3 Proceso de Ingresos Cuentas por Cobrar y Cobros, 128

4.1.5.4 Proceso de Generación de Cuentas por Pagar y Egresos, 143

4.1.5.5 Proceso de Cotización, Implementación y Costo de Ventas, 162

4.1.5.6 Plan de Capacitación, 175

4.1.6 Estimación del Costo de Aplicar la Propuesta, 176

4.1.6.1 Detalle de Requerimientos del Proyecto, 176

4.1.6.2 Horizonte de Planeación, 177

4.1.7 Beneficios del Modelo de Gestión y Control Financiero, 178

4.1.7.1 Beneficios Económicos, 178

4.1.7.2 Otros Beneficios, 179

4.1.8 Proyecciones Financieras, 180

4.1.8.1 Tasa de Inflación Promedio, 181

4.1.8.2 Estados Proyectados Sin la Implementación del Modelo, 181

4.1.8.3 Estados Proyectados con la Implementación del Modelo, 185

4.1.8.4 Cambios Reflejados en el Estado de Resultados Bajo la Aplicación del Modelo, 188

4.1.8.5 Estado de Resultados Proyectado Quality of Services con Propuesta, 190

4.1.8.6 Comparación de la Utilidad Sin Aplicar el Modelo vs Utilidad Aplicando el Modelo, 193

4.1.8.7 Flujo de Fondos Proyectado Con Modelo, 194

4.1.8.8 Resultados Entre Flujos de Caja, 197

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 198

5.1 CONCLUSIONES, 198

5.2 RECOMENDACIONES, 199

BIBLIOGRAFÍA, 201

GLOSARIO DE TÉRMINOS, 203

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de disertación tiene como objetivo la elaboración de un Modelo de Gestión Financiera para el aumento de los niveles de rentabilidad y liquidez de la Empresa Quality of Services en la ciudad de Quito. En el primer capítulo se encuentran los antecedentes de la empresa que nos permiten comprender el contexto y productos que ofrece, el segundo capítulo presenta un diagnóstico situacional actual de la organización, el mismo que tiene como objetivo identificar las deficiencias en los procesos administrativos, financieros y de gestión que provocan los problemas actuales. En el capítulo tres basándose en la técnica de la matriz FODA, se identifican los problemas existentes y se establece las estrategias de solución. En el capítulo cuatro se realiza la propuesta del Modelo de Gestión Financiera como guía que ayude a resolver los problemas encontrados y el cumplimiento del Objetivo de Tesis planteado. En el capítulo cinco se emiten las conclusiones y recomendaciones. Finalmente encuentra la bibliografía y el glosario de términos.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto busca plantear las estrategias y directrices necesarias para diseñar un Modelo de Gestión Financiero a la medida para la empresa Quality of Services Ecuador ubicada en el sector norte de la ciudad de Quito.

En las últimas décadas la tecnología ha mantenido una creciente tendencia de cambio e innovación, esto ha dado lugar a que negocios como el de Quality of Services, relacionados con la implementación de infraestructura tecnológica se creen y desarrollen rápidamente, incluso de una manera desorganizada e incluso sin una adecuada planificación ya que la demanda es evidentemente proporcional a la creciente tendencia de innovación.

En el caso de la economía ecuatoriana, también se ha generado un crecimiento debido principalmente al precio del alto petróleo en los mercados internacionales, aumento de la producción nacional, crecimiento de la clase media y la dinamización de los créditos hipotecarios entre otros factores.

Para estas fechas, épocas de elecciones, ha resultado ganador un Gobierno cuyo plan involucra preferentemente la inversión en infraestructura y construcción; como un medio de generación de servicios y buen vivir, estas construcciones requieren de infraestructura tecnológica, y de por sí la demanda de los servicios que empresas como Quality of Services proveer seguirá creciendo, y consecuentemente las ventas y creación de más empresas similares.

De esta manera se ha tomado la decisión de llevar a cabo un estudio en el cual se pueda diseñar lineamientos y estrategias que promuevan un adecuado manejo y optimización de los recursos que estos negocios generen con la finalidad de que la empresa Quality of Services Ecuador presente adecuados niveles de rentabilidad y liquidez, proyectando un crecimiento sostenible en los próximos 5 años.

1 ANTECEDENTES

1.1 DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

Nombre Comercial: Quality of Service Ecuador (QOS Ecuador).

Nombre Jurídico: Construcciones Asesoramiento y Soluciones Integrales CONSASSI S.A.

Constitución: QOS (Quality of Services) – CONSASSI S.A., es una organización que nació en el mes de Septiembre del año 2011 como una empresa unipersonal, que nació debido a la experiencia y conocimiento del mercado de las instalaciones electrónicas que poseía en aquel momento su propietario.

Instalaciones.- Las oficinas de QoS se encuentran ubicadas en la ciudad de Quito, Av. Toledo y Madrid, Edificio Munich, piso 3, oficina 1, donde cuenta con oficinas comerciales, administrativas, una sala de exhibiciones y una bodega, estas instalaciones son arrendadas.

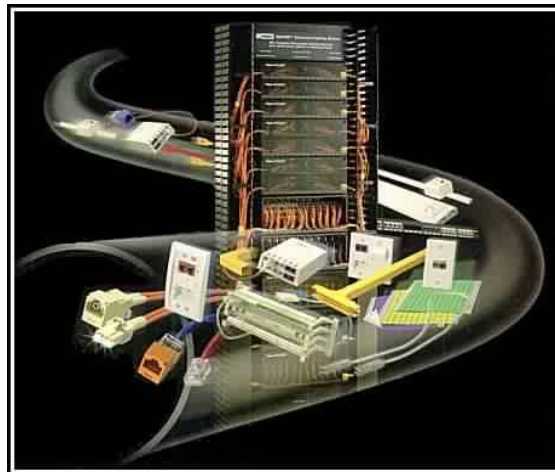
1.2 ACTIVIDAD ECONÓMICA

La empresa ofrece el diseño, la implementación y mantenimiento instalaciones de infraestructura electrónica, aunque en la mayoría de casos únicamente realiza la

implementación de proyectos pre-diseñados, y por ende son proyectos desarrollados a la medida para cada cliente; que nacen de la o las necesidades de un constructor o empresas públicas y privadas que conllevan una estimación de costos de equipos y materiales, mano de obra costos indirectos y utilidad para el establecimiento del Precio de Venta, el mismo que una vez que es aprobado por el cliente se lo ejecuta, estos proyectos se enmarcan dentro de las siguientes líneas de negocio:

Cableado Estructurado.-

Gráfico N° 1: Cableado Estructurado



Fuente: Empresa QoS

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

Es el sistema colectivo de cables, canalizaciones, conectores, etiquetas, espacios y demás dispositivos que deben ser instalados para establecer una infraestructura de telecomunicaciones genérica en un edificio o campus.

Las características e instalación de estos elementos se deben hacer en cumplimiento de estándares para que califiquen como cableado estructurado. El apego de las instalaciones de cableado estructurado, Fibra Óptica y estándares trae consigo los

beneficios de independencia de proveedor y protocolo (infraestructura genérica), flexibilidad de instalación, capacidad de crecimiento, facilidad de administración y seguridad en transmisión de información en video, voz y datos.

Siendo ésta es la era de la electrónica y las telecomunicaciones, los estándares y niveles de calidad sobre una red eléctrica son mundiales y los equipos electrónicos son fabricados para funcionar bajo ellos. El contar con una red eléctrica estandarizada y técnicamente diseñada va a evitar que en su empresa se generen los famosos costos ciegos, que no son otra cosa, que el tiempo perdido por los empleados cuando los equipos se queman o dejan de funcionar por fallas en el sistema eléctrico.

Gráfico N° 2: Seguridad Electrónica



Fuente: Empresa QoS

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

Dentro de la gama de productos que contempla la línea de negocios de seguridad electrónica, se entiende habitualmente todo tipo de dispositivos eléctricos cuyo objetivo sea detectar riesgos físicos en una construcción terminada que atente contra su existencia o la de los elementos y personas que se encuentran en su interior.

Otra de las finalidades de los elementos cuya instalación pretende brindar seguridad electrónica es la facultad de monitorear y/o restringir el acceso, salida y permanencia

de personas y cualquier tipo de elementos en una construcción de ahí que los productos que en la actualidad QoS ofrece en esta línea son:

Sistemas de Control de Accesos.- Estos sistemas son los que permiten filtrar y registrar las personas que acceden o salen de un área determinada, los usos más comunes que se les da a estos sistemas son el de abrir puertas, limitar el acceso a los ascensores, o el registro de asistencia del personal.

Sistemas de detección de Incendios.- Esta línea de negocios es demandada por todas las construcciones en general, ya que es un requisito de los bomberos de todo el mundo el que una edificación nueva cuente con un sistema de detección de incendios que permita advertir de un conato de incendios con la anticipación posible para que las personas puedan salvarse o escapar del mismo.

Cámaras de Seguridad.- Más conocido como circuito cerrado de televisión, lo constituye el conjunto de cámaras más un sistema de grabación y monitoreo de las mismas, dispuesto de tal forma que desde un punto determinado ya sea en el interior de la construcción o desde afuera a través del Internet, se puede monitorear, grabar o revisar los eventos suscitados en determinadas zonas del inmueble tanto en su interior como en el exterior.

Sistemas de Alarmas anti robo.- Esta es la forma de seguridad electrónica más conocida y antigua, son las alarmas tradicionales que nos advierten de una presencia no autorizada, la rotura de un vidrio, la apertura de una puerta que no sea deseada, con el tiempo estos sistemas han evolucionado y a diferencia del pasado donde únicamente generaban un ruido que sale de una sirena, en la actualidad permiten

enviar mensajes, correos electrónicos, llamadas incluso para advertir de un evento no deseado.

Sistemas de Audio Ambiental y evacuación.- Lo constituyen el conjunto de parlantes y equipos de amplificación que, conectados e integrados al resto de sistemas anteriormente detallados, constituyen una herramienta importantísima para evacuar, alertar, y/o advertir a las personas que se encuentran dentro de un inmueble sobre temas de importancia o emergencia.

Para entender de mejor manera el giro del negocio a nivel operativo, financiero y contable, se debe englobar todas las líneas de negocio en 3 grandes etapas de instalación:

A.- DUCTERIA Y CANALIZACIÓN

B.- CABLEADO

C.- EQUIPAMIENTO Y CONFIGURACIÓN

La Ductería y Canalización, supone el contar con un diseño, el mismo que en un plano refleja la ubicación de cada uno de los dispositivos a ser instalados en una construcción, y por ende el recorrido de la ductería y del cable que conectará estos dispositivos, para que el cable pueda ser tendido, se debe instalar ya sea empotrado en las paredes o colgados en el techo tubos, canaletas, mangueras que son los medios por los cuales el cable luego será colocado.

El cableado consiste en realizar un tendido de todos los diferentes tipos de cable que se requieren para la conexión de los dispositivos, es importante señalar que para cada

sistema existen diferentes tipos de cables, los cuales se diferencian entre sí por infinidad de condiciones.

El equipamiento y configuración es el final de cada proyecto, ya que es el momento en que se prueba que el diseño, la ductería y el cableado fueron bien realizados. Es la etapa donde se conectan todos los dispositivos y se los pone en funcionamiento.

Estas tres etapas van de la mano con las etapas constructivas de una edificación, es decir pueden tener un tiempo de ejecución que oscile entre una semana y varios meses incluso.

1.3 CONTEXTO LEGAL

La empresa es ecuatoriana y está regida por las leyes y reglamentos ecuatorianos, se encuentra controlada por la Superintendencia de Compañías y el Servicio de Rentas Internas; según la estratificación oficial reconocida en el Ecuador, establecida por la Superintendencia de Compañías, la empresa pertenece al sector de la construcción, al subsector económico “ACTIVIDADES ESPECIALIZADAS DE LA CONSTRUCCIÓN”.

En relación con las líneas de negocio que lleva a cabo, localmente no existen leyes o normativas que regulen o direccionen jurídicamente sus actividades; sin embargo a nivel Internacional existen estándares reconocidos a nivel mundial que establecen los niveles de calidad que las instalaciones implementadas deben cumplir, su cumplimiento está directamente relacionado con la satisfacción de los clientes y no con el cumplimiento de una legislación local en el Ecuador.

1.4 CONTEXTO COMERCIAL

Siendo las instalaciones electrónicas el giro de negocio de QoS, y considerando el auge que la tecnología ha tenido desde el año 2000 hasta la presente fecha y por ende la necesidad de comunicación y seguridad de todo el mundo, se podría pensar que el mercado objetivo de esta empresa es tan grande que cualquier persona, natural o jurídica, pública o privada puede ser un potencial cliente.

QoS, durante los primeros meses de su creación, se enfocó comercialmente en el mercado de la vivienda y en el sector público a nivel nacional; considerando que las facilidades para la obtención de créditos hipotecarios inyectó en los años 2008, 2009, 2010 y 2011 en el mercado una amplísima gama de oferta de vivienda y oficinas por parte de los constructores, y por otro lado apuntó a la captación de proyectos a través del portal de internet www.incop.gob.ec, por medio del cual el Gobierno ecuatoriano realiza sus licitaciones; de igual forma considerando que los niveles de inversión del gobierno en esta rama bordean los US\$ 3 mil millones de dólares anuales.

La estrategia comercial tuvo éxito, de hecho es la causante de que en la actualidad debido al abrupto crecimiento se vuelva imperiosamente necesario contar con un modelo de Gestión Financiero, el mismo que otorgue sostenibilidad al crecimiento alcanzado; la distribución de las ventas en la actualidad se encuentra de la siguiente manera:

Tabla N° 1: Contexto Comercial

SECTOR	SEGMENTO	% DE PARTICIPACIÓN	
PRIVADO	CONSTRUCTORAS	40%	57%
	BANCOS	8%	
	INDUSTRIA	3%	
	EMPRESAS DE SERVICIO	6%	
PUBLICO	MINISTERIOS	18%	43%
	MUNICIPIOS	20%	
	OTROS	5%	
TOTAL		100%	

Fuente: Empresa QoS

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

Los clientes de la empresa son la mejor carta de presentación, puesto que demuestran fidelidad y satisfacción de los servicios e instalaciones recibidas, entre los que podemos mencionar está Celecelectric Cia Ltda., Constructora Herdoiza Crespo Diurba, Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio, Walter Schuldt Constructora, JC Constructores, Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón de la Joya de los Sachas, Ministerio del Ambiente, AKROS Corp, Escuela de Policía, Comandancia General de la Policía, entre otros; los cuales han sido pilares fundamentales en el éxito comercial y económico de QoS.

Los proyectos más importantes llevados a cabo, sugieren que el período de venta entre el momento de la cotización y el cierre del negocio es en promedio 3 meses y 15 días, el mix de ventas de QoS es el siguiente:

Tabla N° 2: Mix de Ventas Empresa QoS

LÍNEA DE NEGOCIO	% PARTICIPACIÓN
Redes de Cableado Estructurado	44%
Sistemas de Control de Accesos	5%
Sistemas de detección de Incendios	25%
Cámaras de Seguridad digitales.	15%
Sistemas de Alarmas anti robo.	6%
Sistemas de Audio Ambiental y evacuación.	5%
TOTAL	100%

Fuente: Empresa QoS

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

El mercado en el que se desenvuelve QoS, es un mercado altamente competitivo, la competencia está constituida por empresas unipersonales que empiezan a trabajar como cuando QoS inició y también empresas constituidas tiempo atrás con estructuras más sólidas y grandes, se considera que en la Provincia de Pichincha existen un total de 129 empresas que son consideradas como competencia directa de la empresa QOS, puesto que se encuentran dedicadas a la misma actividad.¹

En el mercado mundial existe una variedad de marcas muy amplia, entre las que podemos mencionar se encuentran: PANDUIT, SIEMON, LEVINTON, SIGNAMAX, HUBELL, SMARTLINK, BOSCH, SOYAL, VIVOTEK, PANASONIC, BEAOCUP, DEXON; las mismas que son distribuidas a través de importadores, distribuidores y representantes locales, empresas que tienen en stock gran variedad de productos, lo que a su vez le permite a QOS abastecerse y continuar su funcionamiento, sin necesidad de tener una alta concentración de inventario, pudiendo llegar incluso a manejar el conocido “just in time”.

¹ ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. [<http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio.html>].

1.5 ESTRUCTURA INTERNA

En sus inicios QoS, contó con 3 personas claves, el Gerente, la Jefe Administrativa Financiera y el Jefe Técnico, cada uno con funciones muy específicas, la de Vender, Administrar e Implementar dirigir técnicamente los proyectos, respectivamente, dadas las circunstancias y la estacionalidad con la que los proyectos podían presentarse, el personal técnico era contratado por honorarios ya que era un riesgo altísimo para la liquidez contratar personal técnico de planta, por lo cual todo, esto disminuía la rentabilidad pero garantizaba la ejecución del proyecto, la satisfacción del cliente y una rentabilidad razonable.

A los 6 meses de la gestión de ventas los frutos no se hicieron esperar, y la empresa creció, al punto de que en la actualidad, 1 año y tres meses más tarde, la empresa cuenta con la siguiente estructura organizacional:

La administración de los recursos de la empresa es fundamental para su progreso, la misma se centrará en mostrar los puntos claves en el manejo de capital de trabajo; puesto que la misma ayudará a medir el nivel de solvencia y asegurará un margen de utilidad, para cubrir las expectativas de los dueños de la empresa.

La empresa muestra especial interés en crear un Modelo de Gestión Financiera, con la finalidad de optimizar recursos financieros, mantener la rentabilidad y liquidez de la empresa, garantizar la viabilidad futura con el objeto de dotarla de las herramientas necesarias para una adecuada planificación y seguimiento de su situación económica.

Desarrollar habilidades precisas para formular diagnósticos en base al análisis integral de la información financiera, la cual ha venido realizando dicha gestión en forma empírica.

1.5.1 Misión

“Ser la empresa líder en la implementación de instalaciones electrónicas de infraestructura, entregando a sus clientes, soluciones que satisfagan sus necesidades y expectativas. Partiendo de sólidos principios, mantener altos niveles de calidad y eficiencia, promoviendo entre sus colaboradores el mejoramiento continuo de todos nuestros procesos”.²

1.5.2 Visión

La visión de Quality of Service es la siguiente:

“Quality of Service, se proyecta como una organización líder e innovadora a nivel nacional en la implementación de instalaciones electrónicas de infraestructura. Nuestra meta es alcanzar la satisfacción de todos nuestros clientes, con el compromiso de mejorar continuamente nuestros procesos operativos. Asegurar la confianza y al calidad de vida de nuestros colaboradores, el retorno oportuno de la rentabilidad para nuestros accionistas, además de mantener los índices de crecimiento de la organización, serán el mejor soporte para alcanzar nuestros objetivos”.³

² Archivo QoS.

³ *Ibíd.*

1.5.3 Objetivos

Los objetivos de QoS han sido establecidos en conjunto con el personal, y son los siguientes:

1. Lograr un crecimiento de la compañía en al menos el 30% anual durante los primeros 3 años desde su creación.
2. Al cabo de 5 años de creación alcanzar un 20% de participación en el mercado nacional.
3. Obtener anualmente un índice de satisfacción al cliente que no sea inferior al 95%.
4. Conseguir anualmente entre todos sus empleados un 30% mínimo en tiempo de capacitación en cuestiones afines al giro y necesidades de la empresa.

1.5.4 Valores y Principios

Confianza: Plena seguridad en los principios morales de QoS.

Compromiso: Cumplimiento de los objetivos que la empresa se ha trazado.

Comunicación: Intercambio de nuevas ideas, para el crecimiento mutuo y permanente de la empresa.

Enseñanza-Aprendizaje: Posibilidad de intercambiar experiencias, conocimientos y destrezas que apunten siempre a mejorar calidades de vida.

Honestidad: Sentido crítico y constructivo para hacer observaciones y sugerencias, que permitan mejorar el desempeño de la empresa. Todo ello enmarcado en la ética.

Innovación: Propuestas continuas de nuevas soluciones electrónicas mejoramiento de los diseños tradicionales, de acuerdo con las exigencias de los diferentes clientes y mercados pero siempre cumpliendo normas y estándares internacionales.

Justicia: Equidad en el reconocimiento del trabajo realizado por los compañeros, jefes y supervisados.

Lealtad: Obrar con sentido de pertenencia y siempre con valores éticos que demuestren en sus incorporados su desarrollo integral.

Respeto: Valorar y mantener relaciones cordiales con nuestros compañeros, clientes y proveedores.

Responsabilidad: Conciencia de cumplir de manera eficaz y eficiente con las tareas asignadas, así como también el buen trato a los recursos asignados.

Trabajo en Equipo: Unión de fuerzas y conocimientos, que den cumplimiento a los objetivos de QoS.⁴

⁴ Archivo QoS.

Como se puede observar en este capítulo, Quality of Service (QoS), es en la actualidad una como tantas empresas ecuatorianas que posee cualidades, valores y resultados en corto plazo de excelente nivel, y que por ende generan ingresos, réditos y beneficios razonablemente buenos; estos deben ser optimizados y administrados de tal manera que garanticen a su personal estabilidad y crecimiento, mientras que a sus accionistas rentabilidad y sostenibilidad, de ahí que es imperiosamente necesario establecer lineamientos y políticas para una adecuada administración financiera.

2 ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional de una organización:

Es el proceso que estudia el entorno del mercado y las posibilidades comerciales de la empresa. Se suele referenciar, separadamente, en dos capítulos, uno corresponde al entorno externo de la empresa, en tanto que, ésta, se enfoca en el otro capítulo, el cual considera sus fortalezas y debilidades internas.⁵

El análisis del ambiente externo tiene por objeto estudiar las características del mercado cambiante, las cuales son de índole no controlable. El ambiente interno, por su parte, tiene como propósito exponer las características de la empresa que son controlables, aspectos que permitirán optimizar las fortalezas y controlar las debilidades.

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

2.1.1 Ambiente Externo

La organización no existe ni puede existir, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que en el contexto puede presentarle a una organización.

⁵ OROZCO J., Arturo. (1999). *Investigación de Mercados*. Colombia: Grupo Editorial Norma. p. 5.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

a) Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser:

1. Económicas

- Deuda pública.
- Nivel de salarios.
- Nivel de precios.
- Inversión extranjera.
- De carácter social:
- Crecimiento y distribución demográfica.

2. De carácter político:

- Estabilidad política del país.
- Sistema de gobierno.
- Relaciones internacionales.
- Restricciones a la importación y exportación.
- Interés de las instituciones públicas.

3. De carácter legal:

- Tendencias fiscales.
- Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.
- Forma de pago de impuestos.
- Impuestos sobre utilidades.
- Legislación.

4. Factor social

- Sistema de salubridad e higiene.

5. Factor Tecnológico

- De carácter tecnológico:
- Rapidez de los avances tecnológicos.
- Cambios en los sistemas.

b) Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. Es decir, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representen AMENAZAS para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas.

2.1.2 Variables económicas

2.1.2.1 Inflación

La tasa de inflación es el aumento porcentual en un índice de precios; con relación a una moneda en un periodo determinado, cuando en un país la inflación tiende a incrementar el precio de los productos tiene la misma consecución. (DIAZ, 1999)

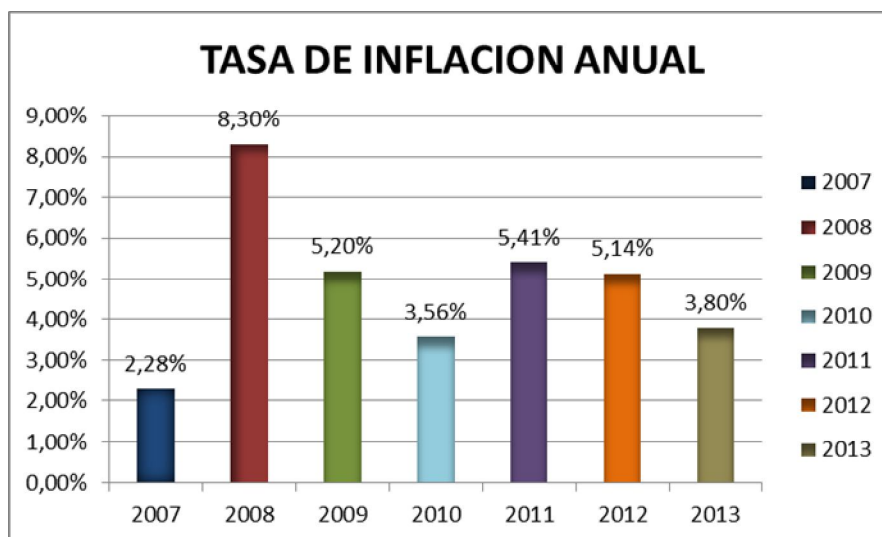
Las tasas de inflación son consideradas en el Ecuador una medida estadística mediante los índices de precio al consumidor, a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de niveles de ingresos medio, alto y bajo.

Tabla N° 3: Tasa de Inflación Anual

AÑO	%
2007	2,28%
2008	8,30%
2009	5,20%
2010	3,56%
2011	5,41%
2012	5,14%
2013	3,80%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

Gráfico N° 3: Inflación

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

Connotación.- La tasa de Inflación es un factor considerado como una amenaza para la empresa QUALITY, influye en los costos de la materia prima y por tanto produce un aumento en el precio de venta del servicio. La variación de dicho factor va a afectar las ventas y su rentabilidad.

2.1.2.2 Tasas de Interés Activas

Las tasas de Interés Activas representan un balance entre el riesgo y la posible ganancia de la utilización de un determinado monto de dinero en una situación y tiempo establecido.

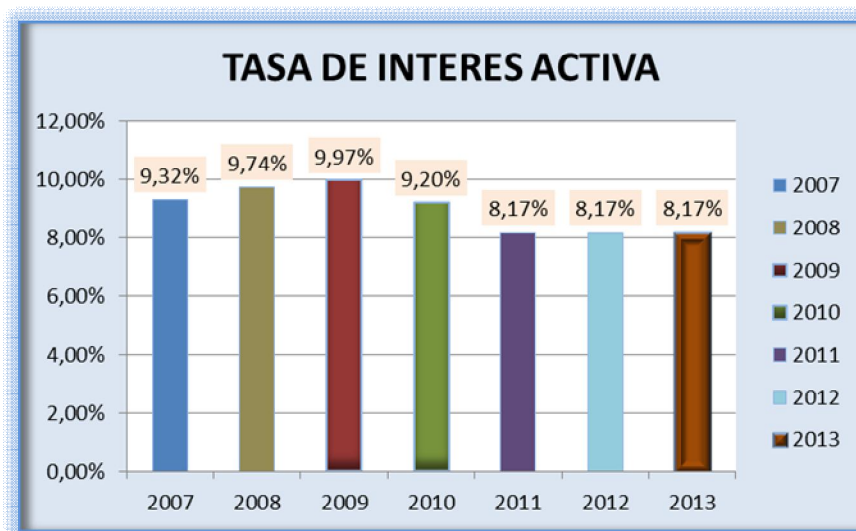
En la presente tabla se analizará las tasas de interés activas, que corresponde al porcentaje de interés que cobra la banca por algún financiamiento:

Tabla N° 4: Tasas de Interés Activas

AÑO	%
2007	9,32%
2008	9,74%
2009	9,97%
2010	9,20%
2011	8,17%
2012	8,17%
2013	8,17%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

Gráfico N° 4: Tasa de Interés Activas

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

Connotación.- se considera una **Oportunidad** para la empresa QUALITY; porque cuando bajan las tasas de interés activas, los intereses que se pagan por los créditos adquiridos son más bajos, permitiéndole a la organización obtener créditos a bajos costos de interés y actualizar su maquinaria.

2.1.2.3 Tasas de Interés Pasivas

Se considera a las tasas de Interés Pasivas porque las mismas permiten tener una utilidad en ganancias financieras que emite el Banco Central del Ecuador.

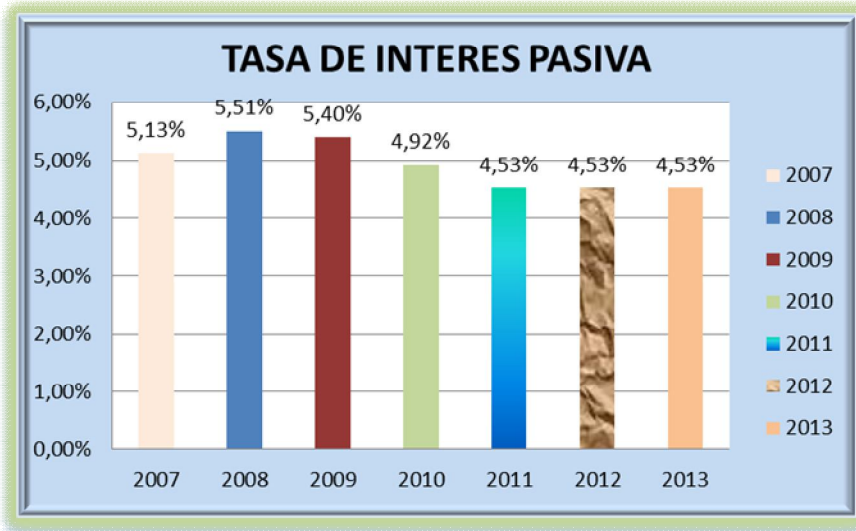
A continuación se examinará las tasas de interés pasivas del Banco Central del Ecuador:

Tabla N° 5: Tasas de Interés Pasiva

AÑO	%
2007	5,13%
2008	5,51%
2009	5,40%
2010	4,92%
2011	4,53%
2012	4,53%
2013	4,53%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

Gráfico N° 5: Tasas de Interés Pasivas

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

Connotación.- Las tasas de Interés Pasivas se han considerado una **Oportunidad baja**, para la empresa QUALITY, puesto que si se mantiene recursos económicos en el banco se genera intereses aumentando así los recursos económicos de la empresa, no se debe olvidar este factor constituye una oportunidad si no existe posibilidades de inversión que permitan al negocio crecer.

2.1.2.4 Ingreso Per Cápita

Es un indicador comúnmente usado para estimar la riqueza económica de un país esta correlacionada con la calidad de vida de los habitantes de un país, “Conjunto de remuneraciones promedio obtenidas por los habitantes de un país en un periodo determinado, que generalmente es un año”.

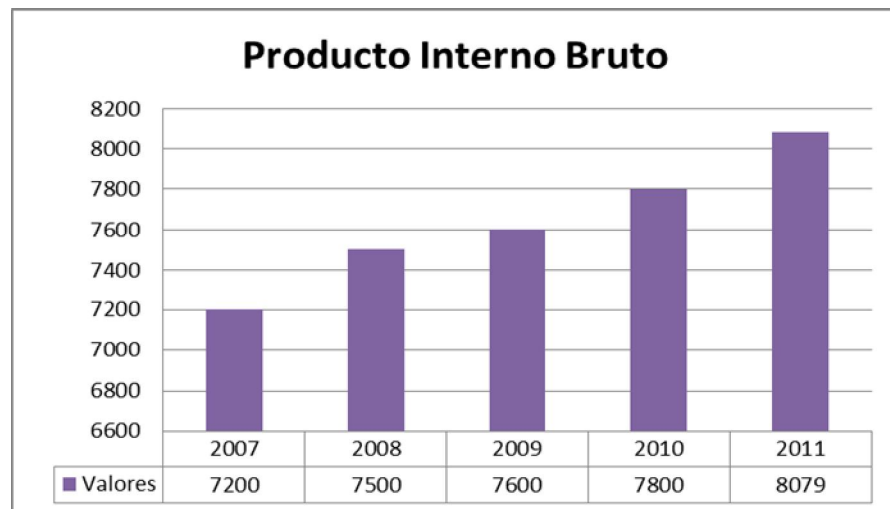
(Minimundo, 2010)

Tabla N° 6: Producto Interno Bruto

AÑOS	PIB
2007	7.200
2008	7.500
2009	7.600
2010	7.800
2011	8.079

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

Gráfico N° 6: Producto Interno Bruto

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

Connotación: El producto Interno Bruto se considera una **Oportunidad**, puesto que los ingresos de los ecuatorianos se incrementan según el poder adquisitivo que generan mejor rentabilidad para la empresa.

PIB Tasa de Crecimiento Real

Se considera la sumatoria de los bienes y servicios producidos en una economía durante un período de tiempo determinado que por lo general

es de un año; y en base al crecimiento real se lo obtiene deflactando la producción anual para un año base.

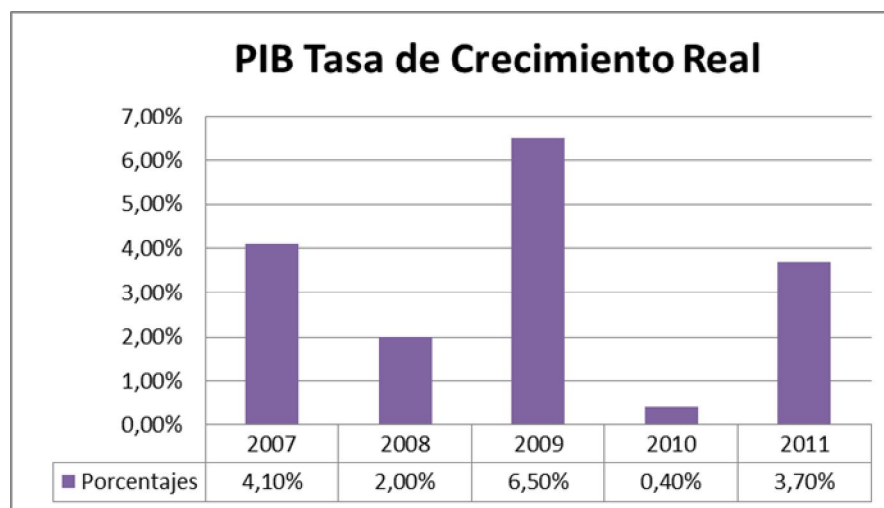
Tabla N° 7: Tasa de Crecimiento Real

AÑOS	PIB TASA DE CRECIMIENTO REAL
2007	4,10%
2008	2,00%
2009	6,50%
2010	0,40%
2011	3,70%

Fuente: INDEXMUNDI. [[http://www.indexmundi.com/es/ecuador/producto_interno_bruto_\(pib\)_tasa_de_crecimiento_real.html](http://www.indexmundi.com/es/ecuador/producto_interno_bruto_(pib)_tasa_de_crecimiento_real.html)]

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

Gráfico N° 7: Tasa de Crecimiento Real



Fuente: INDEXMUNDI. [[http://www.indexmundi.com/es/ecuador/producto_interno_bruto_\(pib\)_tasa_de_crecimiento_real.html](http://www.indexmundi.com/es/ecuador/producto_interno_bruto_(pib)_tasa_de_crecimiento_real.html)]

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

Connotación: para la empresa QUALITY se considera una **Oportunidad** puesto que el crecimiento del PIB representa una oportunidad para que la importación de los productos no perjudique la economía de los clientes.

2.1.2.5 Riesgo País

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos. (ECUADOR, 2011)

Según la Cámara de Industrias y Producción (CIP), el riesgo país (EMBI) del Ecuador es el segundo más alto de América Latina, superado sólo por el de Venezuela.

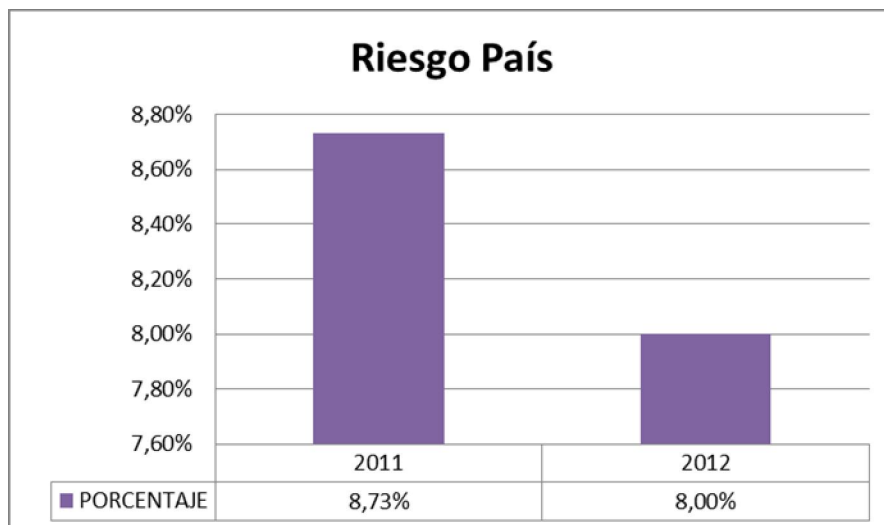
Para el año 2012 se ha tomado los valores de los meses de Enero y Febrero según el Banco Central del Ecuador en sus publicaciones.

Tabla N° 8: Riesgo país

AÑOS	RIESGO PAÍS
2011	8.73%
2012	8%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

Gráfico N° 8: Riesgo País

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

Connotación.- El Riesgo País para la empresa es considerado una **Oportunidad;** puesto que si el mismo está en una tasa alta se analizará que los inversionistas podrían realizar desembolsos en el sistema económico del país, se verían disminuir esas inversiones ya que estos tendrían la percepción de que con el 8% del riesgo país, es decir una percepción de inestabilidad en lo económico, social, político y consecuentemente la empresa QUALITY tendría menos competidores en su mercado actual.

2.1.2.6 Política

El actual Estado Ecuatoriano está conformado por cinco poderes estatales: el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo, el Poder Judicial, el Poder Electoral y el Poder de Transparencia y Control Ciudadano.

La función ejecutiva está delegada al Presidente de la República, actualmente ejercida por Rafael Correa, elegido por elección en un periodo de cuatro años. Es el Jefe de Estado y de Gobierno, es responsable de la administración pública. Nombra a Ministros de Estado y servidores públicos. Define la política exterior, designa al Canciller de la República, así como también embajadores y cónsules. Ejerce la máxima autoridad sobre las Fuerzas Armadas del Ecuador y la Policía Nacional del Ecuador, nombrando a sus autoridades.

Connotación.- la política se considera una **oportunidad** puesto que al existir estabilidad política, genera confianza, seguridad en los inversionistas a nivel nacional, internacional, generando de esta manera fuentes de trabajo, en los sectores en los que QoS. forma parte.

2.1.3 Variables Sociales

La sociedad es cuando los principales medios o empresas que producen bienes o servicios para el mercado, que requieren de un trabajo asociado con un número de trabajadores se socializan de la manera más idónea y se relacionan entre sí, para que dicha empresa cumpla sus objetivos y alcance su rentabilidad. (SOLAR, 2009)

La sociedad en nuestro país específicamente se guía por tradiciones, costumbres que dan preferencia a ciertos productos que desde antaño han estado en el mercado pero hay que destacar que estos productos han ido mejorando continuamente para de esta manera satisfacer al mejor número de consumidores.

Connotación: el factor social comprende los potenciales clientes que a través de la compra del producto generan ingresos para la empresa, por lo que se considera una **Oportunidad**.

2.1.3.1 Desempleo

La tasa de desempleo en Ecuador se ubicó en 6,1% en el último trimestre de 2010, 1,8 puntos por debajo del nivel registrado en similar período de 2009, informó el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC). Para el año 2011 la tasa de desempleo fue del 8.17% valor más alto obtenido desde el año 2007.

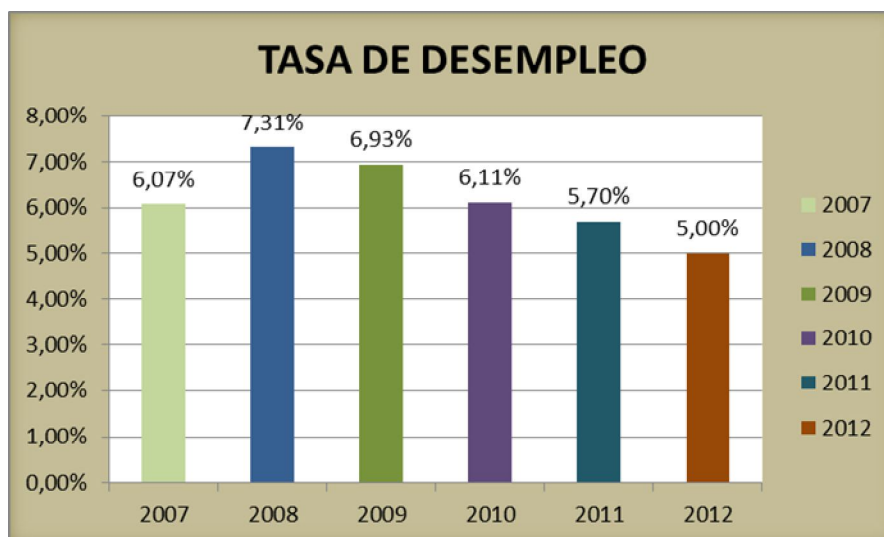
El desempleo en el Ecuador cada año ha ido incrementando sus porcentajes, como se presenta en la siguiente tabla.

Tabla N° 9: Desempleo

AÑOS	TASA DE DESEMPLEO
2007	6,07%
2008	7,31%
2009	6,93%
2010	6,11%
2011	5,70%
2012	5,00%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

Gráfico N° 9: Desempleo

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

Connotación.- Se considera una oportunidad para QOS, porque al existir mayor poder adquisitivo dentro de la economía, impulsara la inversión en el plano de construcción y remodelaciones, provocando de esta manera más demanda en los servicios que provee la empresa, y este a su vez crea fuentes de trabajo.

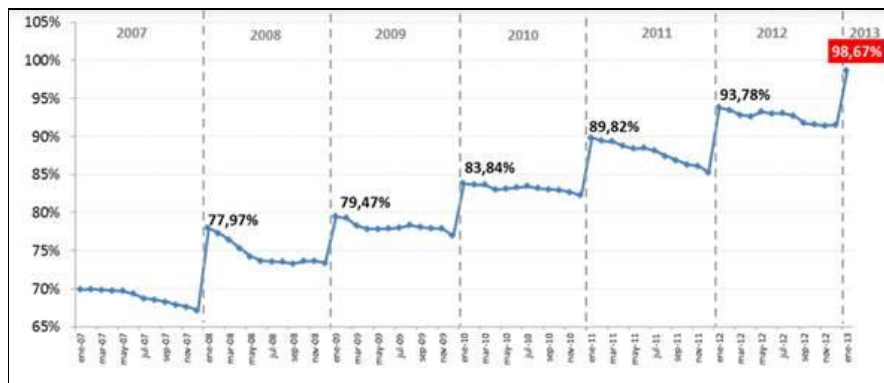
2.1.3.2 Índices de Precios al Consumidor

Es el conjunto de bienes y servicios que forman parte de la canasta básica, que ayuda a determinar el precio global con el que una familia puede llegar a sobrevivir de una manera digna, satisfaciendo sus necesidades básicas.

La cobertura del presupuesto familiar (proporción de la Canasta Básica que está cubierta con el ingreso mínimo de 1,6 perceptores) llegó a 98,7% frente al 93,8% de enero del 2012, un aumento de 4,9

puntos, según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC), publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).⁶

Gráfico N° 10: Precios al Consumidor



Fuente: <http://www.inec.gob.ec/>

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

La Canasta Básica se ubicó en 601,6 dólares, mientras el ingreso familiar mensual con 1,6 perceptores es de 593,6 dólares, es decir, ocho dólares menos. En enero del 2012, la Canasta Básica llegó a 581,2 dólares con un ingreso familiar de 545,1 dólares, 36,14 dólares menos. En lo que se refiere a la inflación esta se ubicó en 0,50% frente a 0,57% de enero del 2012. En diciembre del 2012, la inflación es -0,19%.

La división de Alimentos y bebidas no alcohólicas fue la que más aportó con el 32,06%, seguida de restaurantes con el 26,98%. Machala es la ciudad que registra mayor inflación con el 0,75%, seguida de Esmeraldas con el 0,74%. Mientras, Ambato y Cuenca son las que menos inflación tienen con el 0,04% y el 0,08%, respectivamente.

⁶ ECUADOR. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS. [<http://www.inec.gob.ec/>].

Connotación: el índice de precios se considera una Amenaza, porque el servicio de cableado no es una necesidad primaria de las personas, es considera secundaria.

2.1.4 Variables tecnológicas

2.1.4.1 Investigación y Desarrollo

Los gastos en investigación y desarrollo son gastos corrientes y de capital (público y privado) en trabajo creativo realizado sistemáticamente para incrementar los conocimientos, incluso los conocimientos sobre la humanidad, la cultura y la sociedad, y el uso de los conocimientos para nuevas aplicaciones. El área de investigación y desarrollo abarca la investigación básica, y aplicada y el desarrollo experimental.

Según La Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, SENESCYT, informa que en el Ecuador se ha incrementado la inversión en ciencia y tecnología en un 0.41 % del Producto Interno Bruto. Si se toma en cuenta que hasta antes del “Gobierno de la Revolución Ciudadana” el país invertía apenas el 0,06 % del PIB.

Se aspira llegar a invertir el 1% del PIB que como mínimo sugieren las investigaciones a nivel mundial para tener razonables recursos en ciencia y tecnología.

El futuro del país está ligado a su capacidad científica y tecnológica, de la cual dependen sus posibilidades de insertarse en las corrientes mundiales del conocimiento. Los países más desarrollados del mundo son aquellos que más invierten en ciencia y tecnología (CyT). Japón destina el 3,1% de su PIB, Estados Unidos invierte el 2,7% de su Producto Interno Bruto y la Comunidad Europea el 1,9.

Fomentar la ejecución de programas de semilleros de investigadores para la formación de jóvenes estudiantes como investigadores, es otra de las tareas prioritarias.⁷

Connotación: La tecnología de punta que hoy en día mantiene la empresa QUALITY para ofrecer sus servicios, es considerada una **Oportunidad**, puesto que la misma genera mayor rentabilidad, y satisfacción a los clientes

2.1.4.2 Ciencia y Tecnología en el Ecuador

Las Nuevas tecnologías de información y comunicación, junto al desarrollo armónico de la ciencia y la tecnología, juegan un importante papel en la disminución del analfabetismo, la pobreza y la exclusión.

La Ciencia y Tecnología surgen como una opción para democratizar los conocimientos, y equiparar oportunidades de los miembros de la sociedad. Es indispensable brindar acceso a Internet como forma de acceso a esa información, según un informe de la Unesco a finales de 2008 los países desarrollados tenían, un 70 % de acceso a la Internet, mientras que los países en desarrollo apenas alcanzaban un 22%, lo que ratifica que a mayor penetración de mayor desarrollo.

Esta diferencia en las cifras de acceso a Internet profundiza las desigualdades entre los países en el mundo, dejando a la mayoría de la

⁷ ECUADOR UNIVERSITARIO. [<http://ecuadoruniversitario.com/opinion/inversion-en-ciencia-y-tecnologia/>].

humanidad con una desventaja que únicamente podría ser eliminada promoviendo conectividad, acceso a la información y educación.

Según este mismo informe un acceso restringido a los medios de comunicación incide directamente sobre la pobreza y sobre el déficit educativo, aspectos que se ven agravados por cuestiones de lengua, sexo, edad, o pertenencia étnica.

En este contexto el aporte de los medios de comunicación es urgente especialmente en la difusión de conocimientos científicos y el uso de nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC).

Según el Informe Mundial de la misma UNESCO sobre la Comunicación y la Información 1999-2000 establece que el desarrollo de Internet, y en general, los progresos tecnológicos, constituyen una innovación fundamental capaz de contribuir al desarrollo de la denominada “Sociedad del Conocimiento”.

De frente a un nuevo escenario en lo mediático, la aparición de nuevos y diversos medios digitales supone un nuevo campo de producción y difusión de contenidos que evolucionan de forma vertiginosa y que tienen cada vez más aceptación por parte de los usuarios.

Si bien se ha avanzado en la adaptación de la información a formatos más dinámicos para la web y la arquitectura web (forma en que se presentan

los contenidos), todavía existe mucha preocupación por los contenidos que se distribuyen en estos medios y el aporte que brindan a los usuarios.

No se ha realizado un análisis exhaustivo de los medios digitales en Ecuador en cuanto a contenidos, pero podemos inferir que los contenidos están enfocados a satisfacer la información de actualidad política económica, social con escasos en los contenidos científicos y tecnológicos.

De ahí que es importante que los administradores o los productores de contenidos periodísticos web, se preocupen por brindar mayores espacios para la reflexión de temas científicos haciendo que los usuarios se preocupen de más de temas que son relevantes para la sociedad en su conjunto.

Con estos espacios podemos generar interés de los visitantes e incluso si los temas son bien abordados podremos fidelizarlos al medio digital.

Surge entonces una necesidad imperiosa de partir de una investigación para conocer, analizar, identificar y clasificar cuales es la información de Ciencia y Tecnología que se emite en los medios digitales de nuestro país.⁸

⁸ TIKINAUTA. [<http://tikinauta.com/blog/?p=44718>].

Connotación la ciencia y tecnología y su constante desarrollo presenta una **Oportunidad** para la empresa QUALITY dado que con la necesidad de hacer todo vía informática y con la utilización de la web es indispensable que el cableado sea el adecuado y no exista interferencias en la comunicación.

2.2 ANALISIS INTERNO

2.2.1 Ambiente Interno

Todo esfuerzo hasta hoy realizado por Quality of Services, tiene que ver con la preparación de una planificación financiera, por lo que actualmente necesita definir objetivos y metas claras, básicas y primordiales dentro de la organización, para poder proyectarse sosteniblemente a futuro.

Al aplicar un Modelo de Gestión Financiero, Quality of Services comenzará a optimizar tiempo y al aplicar un Modelo de Gestión, Quality of Services comenzará a optimizar tiempo y recursos, mediante la aplicación de procesos adecuados que le permita ser más rentable a menor costo.

Quality of Services, cuenta con una estructura funcional interna semi formal pequeña, que tiene una fase de diseño y acople entre áreas definidas como Administrativo, Contable y Técnico, lo que reflejan los roles que han sido asumidos de acuerdo con el organigrama, el mismo que es flexible a recibir opiniones y criterios que permitan el desarrollo de toda la organización.⁹

⁹ Archivo QoS.

Cada una de las áreas interrelacionan con las personas, haciéndolas constantemente responsables de decisiones que se tomen, desde luego con criterio para resolver problemas dependiendo de la causa y el alcance del mismo.

Quality of Services, cuenta con personal de conocimientos, experiencia y creatividad para la obtención de buenos resultados, de esta manera ponen toda su capacidad, iniciativa, responsabilidad y lealtad a favor de Quality of Services; cualidades que garantizan el éxito del trabajo en equipo.

Todo lo que se hace está regido por la honestidad y la credibilidad. Quality of Services seguirá creciendo dentro de su nicho de mercado pensando y actuando en beneficio propio y de sus clientes, haciendo énfasis en el cambiante entorno tecnológico. Su principal fortaleza es su gente y su gran debilidad la falta de organización financiera.

A través del tiempo el personal de Quality of Services ha desarrollado competencias que se caracterizan por su capacidad, iniciativa y creatividad para resolver problemas, lo que permite trabajar eficientemente satisfaciendo las exigencias de sus clientes en todos sus niveles.

QoS, S.A., es una empresa cuyos productos y servicios más importantes como se presentó ya en el capítulo 1, son: el cableado estructurado y las instalaciones de infraestructura electrónica; y en ocasiones la comercialización de los elementos que sirven para estas instalaciones, aprovechando porcentaje de descuento que QoS recibe por el volumen de compras que es mayor al que

normalmente los distribuidores otorgan a personas que lo requieren pero no se dedican al negocio.

Es necesario en el diagnóstico que se está realizando, profundizar sobre algunos aspectos de estos servicios que marcan pautas y lineamientos en la toma de decisiones financieras, que sirven para entender la dinámica, estacionalidad y comportamiento de la economía de la empresa.

Un proyecto de instalación de infraestructura electrónica o cableado estructurado es demandado por toda empresa, edificios de vivienda, edificios de oficina, centros comerciales, hospitales, clínicas, fábricas, entidades estatales, universidades, etc.. etc., ya que el objetivo de estas es crear una red de cableado que permitirá generar absolutamente todo tipo de comunicación entre personas, dispositivos, equipos y elementos eléctricos y electrónicos.

Para entender mejor esto de “todo tipo de comunicación”, tenemos por ejemplo la información que se genera entre dos computadoras en una misma oficina o fuera de ella, la señal que envía un sensor de movimiento a una central de alarmas para que ésta advierta a la empresa de seguridad sobre el evento, o que simplemente suene una sirena, yendo a lo más básico puede tratarse también de la comunicación telefónica, que en la actualidad ha avanzado tanto que se habla de comunicación sobre protocolos de internet.

Cuando se quiera entender que es lo que QoS ofrece, la mejor forma de comprenderlo es pararse en una construcción y mirar todas las tomas puestas

en la pared que no sean eléctricas y todos los dispositivos que están instalados en una construcción nueva que brindan comunicación y seguridad electrónica.

Una vez que se entiende que es lo que vende QoS, lo siguiente es entender como realiza éstas instalaciones, puesto que solo así se puede planificar costos y cómo administrar financieramente la empresa.

Los proyectos de instalación de QoS, tienen un período de implementación NO CONTINUO ya que una vez que inician, no necesariamente requieren la presencia y gestión del personal en un 100% del tiempo hasta que se finalizan, el proceso de implementación de infraestructuras electrónicas tiene 5 fases:

2.2.1.1 Diseño, Dibujo de Planos y Coordinación con otras Instalaciones

En esta etapa el Jefe Técnico y/o el Jefe Operativo de la empresa realiza una visita al cliente recaba sus necesidades, solicita los planos arquitectónicos de la futura construcción o remodelación, y realiza un diseño electrónico en el que se dibujan todas y cada una de las instalaciones que el cliente solicita, (el diseño se compone de planos, diagramas unifilares, especificaciones técnicas, descripción narrativa de la solución propuesta PONER UN EJEMPLO DE CLQR CLIENTE COMO ANEXO).

Los planos con los diseños electrónicos son la base para la elaboración de la cotización, es decir cada proyecto es único, y por ende cada proyecto tendrá sus costos de materiales, mano de obra y costos indirectos

específicos, y en algunos casos herramientas especializadas, lo que financieramente sugiere que el costo debe manejarse por el sistema de órdenes de producción.

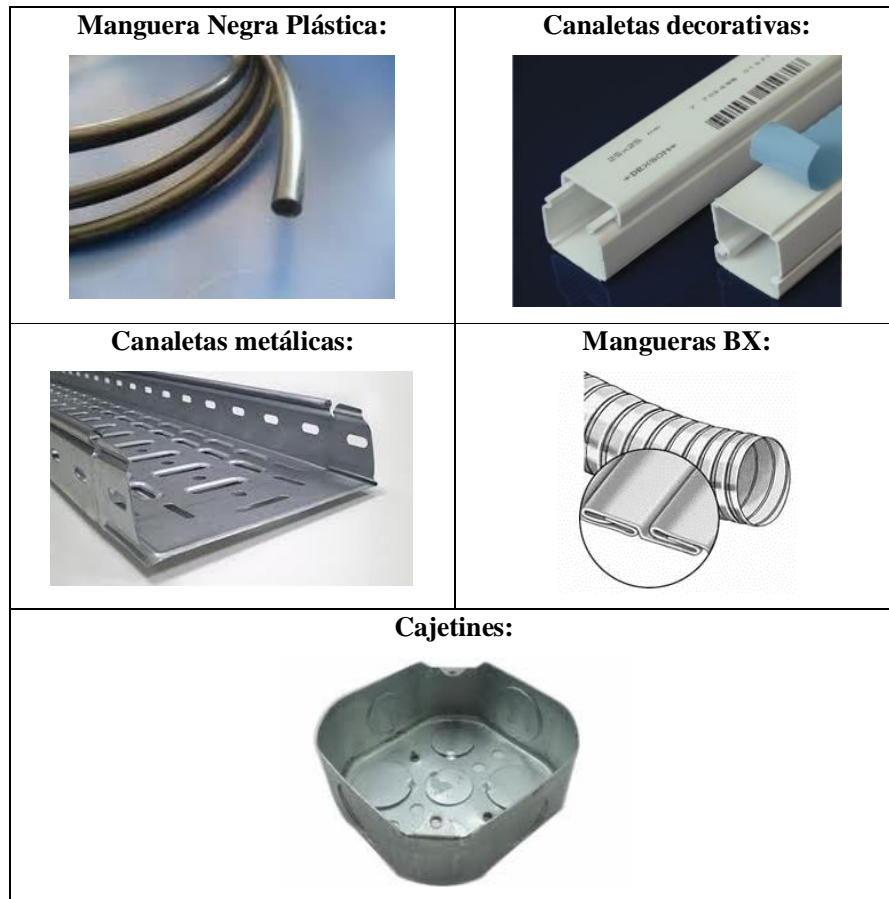
Los materiales, son de 3 tipos, ductería, cables y dispositivos o elementos terminales, éstos y su forma de instalación se explican a continuación:

2.2.1.2 Instalación de Canalización, Tuberías Mangueras

Cuando la instalación va a iniciar, normalmente con el Constructor o responsable de la remodelación, se define en base al diseño electrónico la ruta del cable que va a comunicar los dispositivos que se van a instalar.

Acordado esto se define en función del tipo de acabados y construcción que clase de material y de qué medidas se va a utilizar para la protección del cable, siempre considerando las normas y estándares internacionales y recomendaciones de fabricantes.

Los elementos que habitualmente se utilizan en esta etapa son:

Gráfico N° 11: Material de Ducteria

Fuente: Empresa QoS

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

Y otros muchos más que sirven para la unión de éstos que representan costos indirectos de fabricación.

Estos elementos son instalados o embebidos en los techos y paredes según lo establezcan los planos del diseño electrónico.

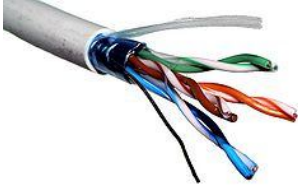





Esta actividad es realizada al inicio de la construcción y/o remodelación, una vez que se termina esta actividad, el personal de QoS se retira de la obra y deberá volver cuando ya las paredes y techos hayan sido construidas, pero sus acabados aun no sean efectuados, en este momento

el personal de QoS debe volver a la obra para realizar el tendido de cables a través de la ductería.

2.2.1.3 Cableado

La instalación del cableado se la realiza considerando que en la construcción existirán distintos tipos de sistemas, dispositivos, y elementos, de ahí que los diagramas unifilares, planos y especificaciones técnicas son importantes en esta etapa, por la ductería instalada pasarán distintos tipos de cables, la gama y variedad de cables es imposible detallarla sin embargo se presenta ejemplos:

Gráfico N° 12: Cableado

<p>Cable UTP (para redes de computadora)</p> 	<p>Cable Antiflama (para sistemas de detección de incendios)</p> 
<p>Cable para sonido</p> 	<p>Cable para Video</p> 
<p>Cable telefónico</p> 	<p>Fibra Óptica</p> 

Fuente: Empresa QoS

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

Estos cables son introducidos y/o colocados en la ductería, y llegan a cada uno de los lugares donde más tarde se colocará los dispositivos o elementos terminales, y su recorrido inicia normalmente o donde van a ir los equipos principales o los cuartos de control.

Nuevamente el personal debe salir de la obra y volver cuando los acabados de la obra civil incluso muebles en muchos de los casos ya se estén colocando, el factor determinante es el polvo, cuando ya los procesos constructivos no generen polvo es el mejor momento para la pasar a la siguiente etapa.

2.2.1.4 Instalación y Configuración de Equipos, Dispositivos o Elementos Terminales

Cuando el polvo ya no está en niveles que afectarán los equipos electrónicos, es el momento de instalarlos, en esta etapa es cuando se coloca en paredes, techos y cuartos de control todos los equipos y dispositivos terminales, de igual forma sería imposible detallarlos por la cantidad que existe sin embargo para ejemplificar se presentan los más conocidos:

Gráfico N° 13: Configuración de Equipos y Materiales

<p style="text-align: center;">Gabinetes</p> 	<p style="text-align: center;">Paneles de conexión</p> 
<p style="text-align: center;">Tomas de pared</p> 	<p style="text-align: center;">Sensores de movimiento</p> 
<p style="text-align: center;">Cámaras de seguridad</p> 	<p style="text-align: center;">Switches y/o Routers</p> 
<p style="text-align: center;">Lectoras de Tarjetas</p> 	<p style="text-align: center;">Avisadores manuales de incendios</p> 

Fuente: Empresa QoS

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

Y se podría seguir llenando cientos de hojas con ejemplos, cada uno de estos elementos es tan específico, y cada cliente potencial tiene necesidades tan particulares que desde el punto de vista financiero se vuelve un riesgo de liquidez alto el tener un stock de estos elementos, más aún cuando como hasta aquí se ha visto son tres etapas las que preceden a ésta y cada una tiene un tiempo que permite con holgura buscar, negociar o incluso esperar a que un proveedor importe estos

dispositivos, los cuales una vez instalados deben ser probados y puestos en funcionamiento.

2.2.1.5 Pruebas de Calidad

Las pruebas de calidad son de dos tipos: de cableado y de equipos.

Las pruebas de cableado se realizan con equipos de certificación y de pruebas que por el costo que representa su adquisición es una ventaja competitiva tenerlos.

Una vez que se ha probado que los cables generan conectividad se descarta que el no funcionamiento de un equipo se deba al cable, y por ende la siguiente prueba es probar el funcionamiento de los equipos y realizar pruebas simulando el uso que le darán los usuarios y verificando que no existan inconvenientes.

Para efectos de la investigación que se está realizando y una vez que se ha entendido como se implementa la infraestructura electrónica que vende QoS, se puede presentar información estadística necesaria para la gestión financiera que ha sido investigada analizando la totalidad de los proyectos realizados por QoS durante el año 2012 (CUADROS DEMOSTRATIVOS DE LOS VALORES OBTENIDOS EN ANEXOS):

2.2.1.6 Análisis del Peso Financiero que Tiene Cada Etapa en el Costo del Producto

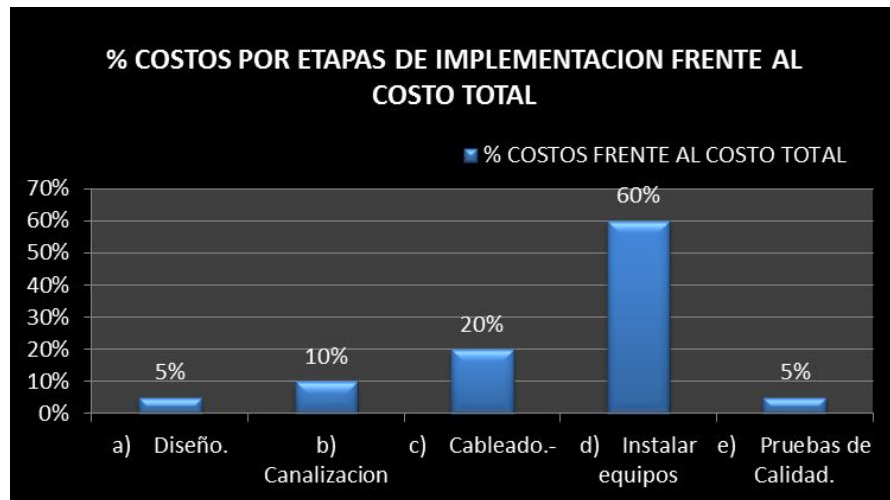
Tabla N° 10: Etapas del Costo

ETAPA	% COSTOS FRENTE AL COSTO TOTAL
a) Diseño.	5%
b) Canalización	10%
c) Cableado.-	20%
d) Instalar equipos	60%
e) Pruebas de Calidad.	5%
TOTAL	100%

Fuente: Empresa QoS

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

Gráfico N° 14: Etapas del Costo



Fuente: Empresa QoS

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

Este gráfico es básico a la hora de decidir financieramente cuanto se debe pedir de anticipo en un proyecto, y además cómo manejar el flujo de fondos de un proyecto.

2.2.1.7 Análisis del Peso Financiero que Representa Cada Uno de los Componentes Necesarios para las Instalaciones

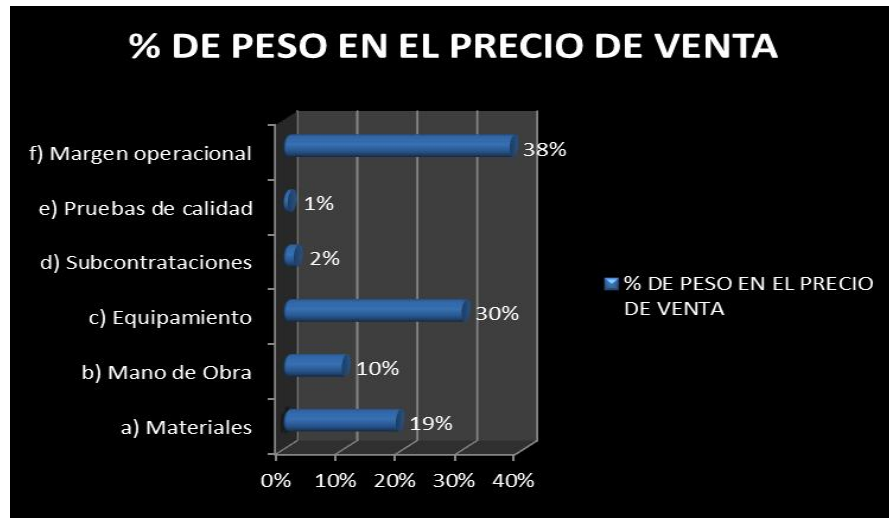
Tabla N° 11: Componentes Financiero

COMPONENTE FINANCIERO DEL PRECIO DE VENTA	% DE PESO EN EL PRECIO DE VENTA
a) Materiales	19%
b) Mano de Obra	10%
c) Equipamiento	30%
d) Subcontrataciones	2%
e) Pruebas de calidad	1%
f) Margen operacional	38%
TOTAL	100%

Fuente: Empresa QoS

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

Gráfico N° 15: Componentes Financiero



Fuente: Empresa QoS

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

Este gráfico nos permite advertir cual es la composición del precio de venta para definir costos variables en las proyecciones financieras del Modelo de Gestión.

2.2.1.8 Análisis del Tiempo de Ejecución que Representa Cada Etapa Frente al Total del Costo del proyecto

Tabla N° 12: Tiempos de Gestión

REGISTROS HISTORICOS DE TIEMPOS DE GESTION EN LOS DIFERENTES PROYECTOS DE QoS EN EL AÑO 2012									
DIMENSION DEL PROYECTO - CANTIDAD DE PUNTOS ELECTRONICOS A INSTALARSE		a) Diseño.	b) Canalización	c) Cableado-	d) Instalar equipos	e) Pruebas de Calidad.	TOTAL HORAS HOMBRE		
CANTIDAD MINIMA (escenario pesimista)	CANTIDAD MAXIMA (escenario optimista)								
30	50	2,00	80,00	60,00	16,00	4,00	162,00		
51	100	2,00	120,00	90,00	24,00	6,00	242,00		
101	200	4,00	240,00	180,00	48,00	12,00	484,00		
201	300	6,00	360,00	270,00	72,00	18,00	726,00		
301	400	8,00	480,00	360,00	96,00	24,00	968,00		
401	500	12,00	720,00	540,00	144,00	36,00	1.452,00		
SUMAS --->		1.085,00	1.550,00	34,00	2.000,00	1.500,00	400,00	100,00	4.034,00
Porcentaje de tiempo en ejecución		1%	50%	37%	10%	2%	100%		

Fuente: Empresa QoS

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

Del análisis anterior tenemos:

Tabla N° 13: Tiempos de Ejecución por Tiempos

ETAPA	% TIEMPO DE EJECUCIÓN
a) Diseño	1%
b) Canalización	50%
c) Cableado	37%
d) Instalar equipos	10%
e) Pruebas de Calidad	2%
TOTAL	100%

Fuente: Empresa QoS

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

Que graficado sería lo siguiente:

Gráfico N° 16: Tiempos de Ejecución por Tiempos



Fuente: Empresa QoS

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

2.2.1.9 Análisis de la Capacidad Instalada “QoS”

Esta tabla es necesario a la hora de planificar financieramente la contratación de personal, y la capacidad de servicio disponible de la empresa, de ahí que haciendo los cálculos correspondientes se tiene:

Tabla N° 14: Análisis de la Capacidad Instalada QoS

RESULTADOS DE CAPACIDADES DE INSTALACION DE QoS		
ESCENARIO OPTIMISTA		
CAPACIDAD MAXIMA DE INSTALACION DE PUNTOS QoS al año		4.426,38 Puntos al año
CAPACIDAD EFECTIVA DE INSTALACION DE PUNTOS QoS al año (*)		2.213,19 Puntos al año
ESCENARIO PESIMISTA		
CAPACIDAD MAXIMA DE INSTALACION DE PUNTOS QoS al año		3.098,46 Puntos al año
CAPACIDAD EFECTIVA DE INSTALACION DE PUNTOS QoS al año (*)		1.549,23 Puntos al año
(*) La capacidad efectiva es la capacidad real disminuida en un 60%, ya que la capacidad maxima es meramente teórica, y supone que durante el año se ha conseguido un mix de proyectos que han iniciado su instalación de tal forma que las 5 etapas de instalación nunca se cruzaron durante el año, y que nunca hubo un solo día que no hubiese proyectos para trabajarlos, y eso en la realidad es imposible, por esa razón a la capacidad máxima se la castiga con un 50% porcentaje tomado de los registros de QoS		
ANALISIS DE LA CAPACIDAD INSTALADA DE QoS		
DATOS:		
Número de Técnicos que tiene contratados QoS	6,00 Técnicos	(según planilla de afiliación al IESS)
Tiempo en horas por punto electronico instalado en escenario optimista	2,6026 Horas	(4,034 horas hombre / 1,550 puntos)
Tiempo en horas por punto electronico instalado en escenario pesimista	3,7180 Horas	(4,034 horas hombre / 1,085 puntos)
CALCULOS :		
HORAS HOMBRE / MES / TECNICO	160,00 Horas al mes	(6 horas x 20 días al mes)
CAPACIDAD DE HORAS HOMBRE QoS /MES	960,00 Horas al mes	(6 Téc x 160 h / meses)
CAPACIDAD DE HORAS HOMBRE QoS / AÑO	11.520,00 Horas al año	(960 h / mes x 12 meses)

Fuente: Empresa QoS

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

2.2.2 Clientes

Según el análisis realizado a la cartera de QoS, los clientes pueden ser clasificados en dos grandes grupos:

A. Públicos.- Este grupo está constituido por todas las entidades gubernamentales, las mismas que para contratar empresas privadas para que les realicen sus instalaciones de cableado estructurado están sujetas a la ley Orgánica de Contratación Pública (ver sección análisis externo políticas).

Los negocios que QoS ha cerrado con clientes públicos pertenecen a proyectos conseguidos a través del portal de compras públicas, www.compraspublicas.gob.ec, portal en el que las empresas interesadas en concursar para licitaciones deben registrarse y cumplir algunos requisitos estipulados en la ley, que QoS los cumple en su totalidad.

La estrategia comercial que QoS tiene frente a los concursos del portal de compras públicas, considerando que la oferta de negocios del gobierno como producto de la inversión que se realiza es realmente elevada, está basada en la capacidad de instalación utilizada al momento de la licitación:

- a. Si la capacidad utilizada es baja, el precio de venta para ese concurso se calcula buscando de que estos proyectos generen un punto de equilibrio financiero en el estado de resultados por el tiempo que duran estos proyectos, estimando los costos directos, indirectos y una tasa de absorción para los costos fijos.
- b. Si la capacidad utilizada es alta, el precio de venta para ese concurso se calcula buscando de que estos proyectos generen una rentabilidad que permita incluso tercerizar los trabajos con contratistas, puesto que el criterio es, que conviene también generar imagen y trayectoria en el mercado.

Durante el año 2012 se han ganado proyectos en los dos escenarios mencionados de cualquier forma para participar en un concurso siempre se analiza las etapas de implementación para que los proyectos no se crucen y

se pueda atender a todos los clientes adecuadamente, sin embargo igual la generación de horas extras es una alternativa.

B. Privados.- Los clientes Privados de QoS, potenciales son las Empresas Constructoras, los Constructores independientes, y los ingenieros Eléctricos.

El mercado privado para QoS, está determinado básicamente por las amistades que el Gerente General posee, y las referencias de clientes anteriores satisfechos.

Por las características de estos proyectos, su particularidad y sus dimensiones, la confianza es uno de los pilares más importantes a la hora de contratar estos servicios, y también se ha observado por la revisión de cotizaciones realizadas mercadeando y haciendo seguimiento es que los constructores que ponen a competir en precios a las empresas en su gran mayoría lo hacen para sincerar los precios de su Ingeniero Eléctrico, que a su vez tiene una empresa aliada que ofrece estos servicios.

QoS no mercadea sus productos con desconocidos, en todos los casos de los proyectos ejecutados, se trata de gente o bien conocida o bien referida, a continuación una lista de los clientes más importantes:

- Constructora Herdoíza Crespo
- Celec Electric
- Cooperativa 23 de Julio

- High Technology
- NOBELCONS
- Las Tres Manuelas
- Edificio Tenerife
- Ecuatoriana Suiza de Seguros
- Coca Codo Sinclair
- Uribe & Schwarzkopf
- Universidad Técnica Particular de Loja
- Comisión de Tránsito del Ecuador
- Registro de la Propiedad
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
- Hospital San Francisco
- Municipio de la Joya de los Sachas
- Hospital Carlos Andrade Marín IESS
- Clínica del Norte – Quito
- Ministerio del Ambiente
- Empresa Eléctrica de Ambato
- Ministerio de Telecomunicaciones
- Universidad Metropolitana.¹⁰

2.2.3 Proveedores

En forma general los proveedores de Quality of Services son una parte fundamental para el desarrollo de las operaciones, por lo que se trabaja con

¹⁰ Archivo QoS.

compañías seleccionadas que brinden confiabilidad, calidad, garantía, economía y buen servicio o producto.

Los proveedores tienen un bajo poder de negociación puesto que el número de proveedores que pueden ofertar su servicio a Quality of Services es alto y estos productos no están diferenciados por calidad sino por el precio y políticas de crédito. Esto beneficia a Quality of Services ya que puede conseguir los productos que necesita a un costo más bajo.

En Quality of Services se trabaja con proveedores responsables y honestos que cumplen con los tiempos y horarios establecidos en los productos adquiridos, a la vez tienen unos precios competitivos en el mercado.

Dentro de los principales proveedores de Quality of Services están:

MARTEL Cía. Ltda.: Este proveedor es la parte vital Quality of Services ya que provee de los elementos de cableado estructurado de la marca más reconocida del País, que es Panduit.

SETCOM Cía. Ltda.: Es la empresa encargada de proveer todo lo relacionado con material para la ductería y tuberías, y eventualmente material menudo para las instalaciones.

High Technology Solutions (HTS): Es el proveedor que se encarga de la importación y venta de todos los equipos electrónicos de networking que Quality of Services instala.

Tecnoseguridad Cía. Ltda.: Es el segundo proveedor escogido para la provisión de equipamiento electrónico, en este caso este proveedor ofrece los equipos de seguridad electrónica.

En todos los casos los proveedores ofrecen un crédito de 45 días para el pago de las compras a partir del día

2.2.4 Competencia

Para el caso puntual Quality of Services no es la única empresa de instalaciones electrónicas a nivel nacional, por ende se ve en la obligación de estar alerta sobre nuevas estrategias que competidores potenciales pueden implementar para incrementar su participación. En la actualidad Quality of Services presenta diversidad de servicios en instalaciones electrónicas, con desventaja competitiva en el ámbito de soluciones que involucren programación y desarrollo de softwares.

En este caso pasa que luchan en un entorno competitivo indiferenciado y muy disputado en cuanto a precios. Pese a ser un sector tal en el que se compite, cualquiera que oferte un servicio instalaciones electrónicas puede entrar al mercado y hay nuevas empresas constantemente, como es el caso de:

Microcircuitos, que es la empresa de infraestructura más grande el Ecuador.

Cuenta con una sólida estructura compatible con las necesidades de sus clientes, a quienes sirven con profesionalismo, conocimiento, compromiso y ética, valores que han orientado su gestión desde 1955.

Exec Sistemas, quien tiene una trayectoria de 18 años en el mercado en Sistemas de detección de incendios y controles de acceso a clientes nacionales y otros campos diversos de las instalaciones.

Combraesa, es una destacada empresa, que brinda servicios de cableado estructurado y seguridad electrónica a personas naturales y empresas, con cobertura nacional.

2.2.5 Políticas de Quality of Services

Las políticas en Quality of Services están orientadas y fundamentadas en calidad de servicios y valores humanos ya que todo el personal debe estar comprometido en entregar un servicio de calidad, honesto y eficiente a sus clientes.

2.2.5.1 Política de Calidad

En Quality of Services la política de calidad se basa en el compromiso de brindar a los clientes infraestructura que satisfaga sus necesidades, construyendo una relación de confianza permanente.

La compañía está formada por un equipo de profesionales competentes, provistos de herramientas adecuadas para la realización de sus labores.

2.2.5.2 Política de Conflicto e Intereses

En Quality of Services el personal está comprometido a establecer una normatividad que permita garantizar la seriedad, objetividad, confianza y prestigio que caracteriza a la Administración de la Organización dentro de la comunidad nacional.

2.2.5.3 Política de Ventas

En Quality of Services su gente está comprometida a mejorar continuamente la gestión de los servicios y ejecutando de manera eficiente las estrategias planteadas, con el fin de alcanzar la satisfacción de sus clientes.

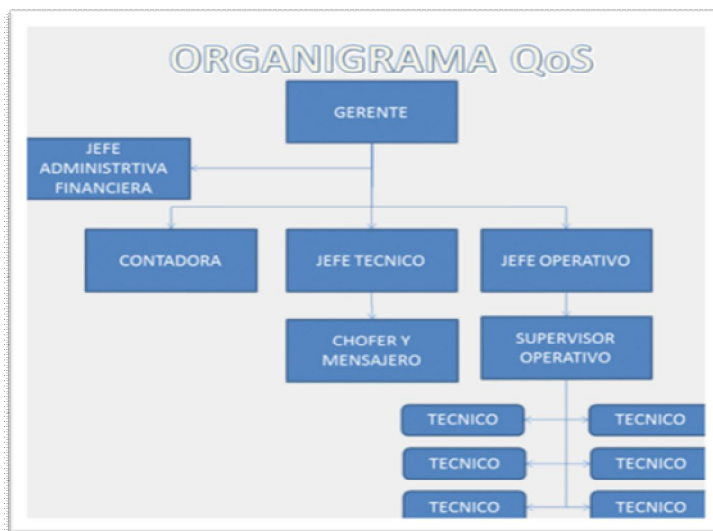
2.3 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL

Los organigramas cumplen dos funciones importantes. Por un lado, permiten analizar la estructura para detectar fallas.

En otro sentido, los organigramas cumplen funciones como medios de comunicación dentro de la organización. Por medio de estos se pueden informar cual es la posición que ocupa cada empleado y la relación que tienen con el resto de los puestos, informar a interesados en la organización cómo está estructurado el sistema de la empresa, de modo que se facilite la comprensión acerca de las posibilidades que tienen los miembros de ascender, mostrar a los nuevos empleados un gráfico global de la estructura a la que acaban de ingresar, etc.

En el siguiente gráfico se puede apreciar cómo está estructurado la empresa Quality of Services, según el levantamiento de información que se realizó con el personal de la empresa.

Gráfico N° 17: Organigrama Estructural y Funcional



Fuente: Empresa QoS

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

2.4 PROCESOS INTERNOS

2.4.1 Definición del Proceso

Es una serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientadas a obtener un resultado específico y predeterminado, como parte del valor agregado que aporta cada una de las fases que se llevan a cabo en las diferentes etapas por los responsables que desarrollan las funciones de acuerdo con su estructura orgánica.¹¹

¹¹ Cfr. UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. [<http://aplicaciones.virtual.unal.edu.co/drupal/files/instructivo.pdf>]. *Instructivo para la elaboración de los manuales de procedimientos y funciones*. Consultado: 15 febrero del 2013. p. 3.

2.4.2 Definición de Procedimientos

Módulos similares que especifican un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos.¹²

2.4.3 Diferencia Entre Proceso y Procedimiento

Al analizar las definiciones de proceso y procedimiento se encuentran algunas similitudes, cuando se trata de manuales que orienten la ejecución del trabajo, es más generalizado el uso de procedimientos, por razones de orden jurídico, confirmado por la Constitución y las Leyes. En este instructivo para tener didácticos los términos "proceso y procedimiento" se emplea en forma análoga, especialmente porque se está describiendo el trabajo de una persona responsable y de allí se origina la descripción del Manual de Funciones.¹³

2.4.4 Definición del Manual de Procedimientos

Este elemento del sistema de Control Interno, es un documento u herramienta de información detallada e integral, que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades

¹² Cfr. *Ibíd.* p. 3.

¹³ Cfr. *Ibíd.* p. 3.

que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios.¹⁴

2.4.5 Objetivos, Políticas y Componentes del Manual de Procedimientos

El desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad y responsabilidad para complementar los controles de la organización.

- Una definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada departamento, así como la actividad de la organización, esclareciendo todas las posibles falencias de la diferentes áreas.
- Un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de organización.
- Un método de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos basados en datos de registro y documento contable y diseñado para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos.
- La existencia de un mecanismo dentro de la estructura de la empresa, conocido como evaluación y autocontrol que asegure un análisis efectivo y de protección posible contra errores, fraude y corrupción.

¹⁴ Cfr. *Ibíd.* p. 3.

- La existencia del sistema presupuestario que establezca un procedimiento de control de las operaciones futuras, asegurando, de este modo, la gestión proyectada y los objetivos futuros.
- La disposición de los controles válidos, que estimulen la responsabilidad y desarrollo de las cualidades de los empleados y el pleno reconocimiento de su ejercicio evitando la necesidad de controles superfluos así como la extensión de los necesarios.
- Elementos esenciales para practicar auditorías, interventorías y en general evaluaciones internas e independientes o externas.¹⁵

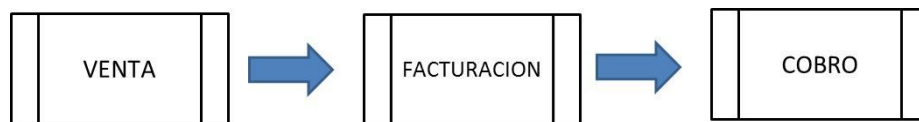
2.4.6 Procedimientos Interno de QoS

En función de las entrevistas mantenidas y el levantamiento de información realizado, se puede observar tres procesos neurálgicos que generan el valor agregado y mueven el negocio y las finanzas en QoS, los cuales son los siguientes:

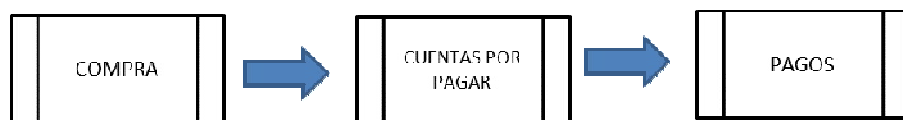
¹⁵ Cfr. *Ibíd.* p. 4.

Gráfico N° 18: Procedimientos Interno de QoS

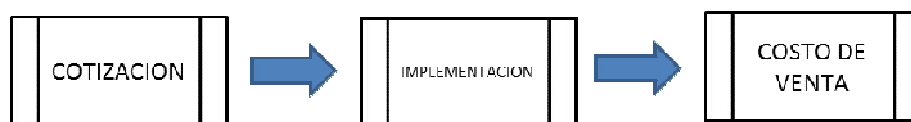
1. GENERACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR



2. GENERACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR



3. GENERACIÓN DE COSTO DE VENTAS



Fuente: Empresa QoS

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

Estos tres procesos, son ejecutados por el personal de manera empírica, no están normados ni establecidos formalmente de ahí que en el Modelo de Gestión Financiera propuesto se plantea estos manuales definiendo responsabilidades y políticas.

2.5 PRECIOS

El establecimiento de precios, lo define la gerencia en base al presupuesto de materiales, plazos de ejecución que recibe y la programación de proyectos por ejecutarse; y además establece el precio y margen de rentabilidad considerando:

- Si la capacidad utilizada de la empresa para las fechas previstas de instalación no cubren los costos fijos de la empresa, el precio cotizado contempla un margen de rentabilidad que lleve a la empresa a un punto de equilibrio,

tratando así de garantizar para esas fechas una capacidad utilizada que lleve al menos a la empresa al punto de equilibrio.

- Si la capacidad instalada para la fecha proyectada se encuentra copada, el margen a ponerse en el proyecto es del 30%, porcentaje que permitiría la contratación de terceras personas para la ejecución del proyecto y dejarían un margen del 15% para la empresa.

Al no existir una adecuada segregación de funciones entre el control financiero y el establecimiento de precios, se presentan errores de estimación en costos que generan pérdidas en algunos proyectos, que se ven reflejadas en la disminución del margen operacional.

2.6 ANÁLISIS FINANCIERO

Es un proceso de análisis de las influencias, entre las alternativas de inversión y de financiación abierta a la empresa. Proyección de las consecuencias fuera de las decisiones presentes, a fin de evitar sorpresas y comprender las conexiones entre las decisiones actuales y las que se produzcan en el futuro¹⁶.

Tomando como referencia el segundo modelo de informe sugerido por Rodrigo Estupiñan Gaitan y Orlando Estupiñan Gaitan en su libro “Análisis Financiero y de Gestión”, luego de realizar el análisis financiero de QoS, con el objetivo de tener un Diagnóstico de la realidad financiera de QoS al 31 de diciembre de 2012.

¹⁶ BRALEY, Richard A. *Manual de Finanzas Corporativas*. Editorial Mc Graw Hill. Cuarta edición. Tomo 3. p. 854.

En vista de que como se manifiesta en el capítulo I, la empresa es recién creada, y considerando que el volumen de Ventas del año 2012, asciende a US\$ 626,410.53, resulta pertinente y oportuno realizar un análisis comparativo entre los dos semestres de gestión del año, para poder tener una percepción del manejo económico de la empresa. Se adjunta los siguientes estados financieros.

Tabla N° 15: Estados de Resultados

QUALITY OF SERVICES

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

CODIGO	CUENTA	I SEMESTRE	VARIACION	%	II SEMESTRE	TOTAL
4	INGRESOS	251.114,12	124.182,29	49%	375.296,41	626.410,53
411	VENTAS	251.114,12	124.182,29	49%	375.296,41	626.410,53
4111	VENTAS OPERACIONALES	250.874,88	124.421,51	50%	375.296,39	626.171,27
4112	OTROS INGRESOS	239,24	-239,22	-100%	0,02	239,26
5	COSTO DE VENTAS	156.401,15	122.032,67	78%	278.433,81	434.834,96
6	GASTOS	73.600,90	21.008,26	29%	94.609,16	168.210,06
CODIGO	CUENTA	I SEMESTRE	VARIACION	%	II SEMESTRE	TOTAL
6111	GASTOS DE PERSONAL	49.113,46	9.745,17	20%	58.858,63	107.972,09
6111001	Sueldos	29.166,82	4.406,59	15%	33.573,41	62.740,23
6111002	Aportes al IESS	3.988,11	563,24	14%	4.551,34	8.539,45
6111003	Décimo tercer sueldo	2.240,97	383,49	17%	2.624,45	4.865,42
6111004	Décimo cuarto sueldo	1.411,12	121,78	9%	1.532,90	2.944,02
6111005	Vacaciones	75,97	-37,98	-50%	37,98	113,95
6111007	Horas extras	295,91	652,26	220%	948,16	1.244,07
6111008	Alimentación y refrigerios	1.124,71	2.839,36	252%	3.964,08	5.088,79
6111009	Atención Médica al Personal	388,54	-194,27	-50%	194,27	582,81
6111010	Bonos	655,20	3.172,40	484%	3.827,60	4.482,80
6111011	Hospedaje y alimentación	2.921,57	-535,61	-18%	2.385,95	5.307,52
6111012	Movilización y transporte	1.219,13	135,49	11%	1.354,63	2.573,76
6111013	Pasajes y traslados fuera de la ciudad	422,69	-3,36	-1%	419,34	842,03
6111014	Capacitación personal	2.246,67	-1.123,33	-50%	1.123,33	3.370,00
6111016	Agasajos	128,32	455,63	355%	583,95	712,27
6111017	Comisiones	2.666,67	-1.333,33	-50%	1.333,33	4.000,00
6111018	horas suplementarias	110,09	268,32	244%	378,40	488,49
6111099	Varios Gastos en Personal	50,99	-25,49	-50%	25,49	76,48

CODIGO	CUENTA	I SEMESTRE	VARIACION	%	II SEMESTRE	TOTAL
6112	GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACION	20.767,56	10.845,06	52%	31.612,62	52.380,18
6112002	Luz, agua, teléfono e internet	1.610,64	64,24	4%	1.674,88	3.285,52
6112003	Comunicaciones y Correos	165,79	-81,40	-49%	84,40	250,19
6112004	Papelería y Útiles de Oficina	748,50	-200,26	-27%	548,24	1.296,74
6112005	Suministros de Cafetería y Limpieza	92,50	-27,88	-30%	64,62	157,12
6112006	Mantenimiento oficina	1.285,15	-306,78	-24%	978,36	2.263,51
6112007	Mantenimiento Equipos y Maquinaria	99,05	-49,52	-50%	49,52	148,57
6112008	Mantenimiento vehículo	5.946,78	-948,00	-16%	4.998,78	10.945,56
6112009	Combustible, peajes y otros	2.088,74	489,44	23%	2.578,18	4.666,92
6112010	Movilización y transporte	217,33	-108,67	-50%	108,67	326,00
6112011	Seguro de bienes	1.758,62	2.479,41	141%	4.238,03	5.996,65
6112012	Útiles y peños. ens.	319,96	-155,97	-49%	163,99	483,95
6112013	Herramienta menor	2.460,81	-1.133,87	-46%	1.326,95	3.787,76
6112014	Honorarios	700,00	-350,00	-50%	350,00	1.050,00
6112015	Atenciones y gastos de promoción	29,09	-14,55	-50%	14,55	43,64
6112016	Depreciación y amortizaciones	0,00	12.669,26		12.669,26	12.669,26
6112018	Alquiler equipo y maquinaria	8,00	-4,00	-50%	4,00	12,00
6112019	Gastos judiciales y/o legales	1.246,79	-590,39	-47%	656,39	1.903,18
6112099	Gastos varios de administrativos	1.989,81	-886,00	-45%	1.103,80	3.093,61
62	GASTOS DE VENTA	2.916,65	-1.458,32	-50%	1.458,33	4.374,98
63	GASTOS NO OPERACIONALES	803,23	3.752,71	467%	2.679,58	3.482,81
631	GASTOS FINANCIEROS	803,23	1.876,36	234%	2.679,58	3.482,81
6311	GASTOS EN INTERESES Y COMISIONES	110,38	1.804,18	1635%	1.914,56	2.024,94
6312	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	692,85	72,18	10%	765,02	1.457,87
7	Nd EGRESOS	-322,01	-1.148,85	357%	-1.470,85	-1.792,86
	RESULTADO DEL EJERCICIO	20.790,07	-20.007,48	-96%	782,58	21.572,65

Fuente: Empresa QoS

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

Tabla N° 16: Estado de Situación Financiera
QUALITY OF SERVICES
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

CÓDIGO	CUENTA	SALDO SEMESTRE I		VARIACIÓN ENTRE SEMESTRES I Y II		SALDO SEMESTRE II	
					% VAR.		
1	ACTIVO	114.419,99	100%	359.639,17	314%	474.059,16	100%
11	ACTIVO CORRIENTE	88.900,15	78%	348.230,97	392%	437.131,12	92%
111	ACTIVO DISPONIBLE	1.086,51	1%	68.751,08	6328%	69.837,59	15%
1111	CAJA	160,00	0%	0,00	0%	160,00	0%
1112	BANCOS	926,51	1%	28.751,08	3103%	29.677,59	6%
1113	DEPOSITOS A PLAZO		0%	40.000,00		40.000,00	8%
112	ACTIVO EXIGIBLE	50.186,13	44%	60.838,81	121%	111.024,94	23%
1121	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	8.968,88	8%	21.688,60	242%	30.657,48	6%
1122	CUENTAS POR COBRAR PERSONAL	6.303,04	6%	-3.095,65	-49%	3.207,39	1%
1127	IMPUESTOS ANTICIPADOS	23.228,43	20%	45.167,50	194%	68.395,93	14%
1128	PAGOS Y GASTOS ANTICIPADOS	11.685,78	10%	-2.921,64	-25%	8.764,14	2%
112	ACTIVO REALIZABLE	36.541,00	32%	149.890,00	410%	186.431,00	39%
112	OBRAS EN CURSO	36.541,00	32%	149.890,00	410%	186.431,00	39%
12	ACTIVO FIJO	25.519,84	22%	11.408,20	45%	36.928,04	8%
1211	MAQUINARIA	3.330,00	3%	-370,00	-11%	2.960,00	1%
1212	MUEBLES Y ENSERES	3.105,00	3%	-345,00	-11%	2.760,00	1%
1213	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	5.089,36	4%	215,44	4%	5.304,80	1%
1214	EQUIPOS DE OFICINA		0%	914,82		914,82	0%
1215	VEHICULOS	13.995,48	12%	10.992,94	79%	24.988,42	5%

CODIGO	CUENTA	SALDO SEMESTRE I		VARIACIÓN ENTRE SEMESTRES I Y II	% VAR.	SALDO SEMESTRE II	
2	PASIVO	105.545,14	92%	346.941,37	329%	452.486,51	95%
21	PASIVO A CORTO PLAZO	80.850,58	71%	346.941,37	429%	427.791,95	90%
211	PROVEEDORES	16.124,17	14%	62.710,63	389%	78.834,80	17%
212	OBLIGACIONES LABORALES CON EL PERSONAL	6.242,03	5%	-1.069,71	-17%	5.172,32	1%
213	IMPUESTOS POR PAGAR	8.213,87	7%	32.410,62	395%	40.624,49	9%
214	OBLIGACIONES CON CLIENTES POR ANTICIPOS	50.270,51	44%	252.889,83	503%	303.160,34	64%
22	PASIVO A LARGO PLAZO	24.694,56	22%	0,00	0%	24.694,56	5%
3	PATRIMONIO	8.874,85	8%	12.697,80	143%	21.572,65	5%
31	CAPITAL	2.000,00	2%	0,00		2.000,00	0%
3888888	Resultado presente Ejercicio..	8.874,85	8%	12.697,80	143%	21.572,65	5%
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	114.419,99	100%	359.639,17	314%	474.059,16	100%

Fuente: Empresa QoS

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

El informe tiene cuatro partes, las cuales están organizadas de la siguiente manera:

1. Hipótesis de Trabajo
2. Análisis de los estados financieros
3. Análisis de Ratios e índices
4. Verificación de la Hipótesis.

Hipótesis de trabajo.- Fundamentalmente el problema actual que está afectando a la empresa QoS en la actualidad es la incertidumbre financiera al corto, mediano y largo plazo sobre la optimización de recursos, por cuanto no se cuenta con políticas y estrategias financieras definidas formalmente.

2.6.1 Análisis de los Estados Financieros

2.6.1.1 Estado de Resultados

Para el año 2012 presenta utilidades por US\$ 21,572.65, que surge de la utilidad del primer semestre que fue de US\$ 20,790.07 y del segundo semestre que fue de US\$ 782,58.

Los costos de ventas anuales participaron a las ventas brutas en un 69%, en el primer semestre de 62%, es decir 7 puntos menos, mientras que en el segundo semestre presentó un 74% reflejando una utilidad operacional muchísimo menor (US\$ 21,915 en el primer semestre, y US\$ 782,58 en el segundo semestre).

La diferencia se da por un error en la estimación de precios del proyecto más grande del segundo semestre, en el que la Gerencia no advirtió que se debía estimar el costo de movilización del personal y los materiales dentro del costo, por ende el porcentaje del costo de ventas versus el precio tuvo un incremento sustancial de 12 puntos porcentuales, lo que prácticamente dejó sin utilidad la operación del segundo semestre.

Tabla N° 17: Variaciones Semestrales

CUENTA	I SEMESTRE		VARIACION ENTRE SEMESTRES I Y II		II SEMESTRE		TOTAL AÑO 2012	
				% VAR.				
INGRESOS	251.114,12	100%	124.182,29	49%	375.296,41	100%	626.410,53	100%
COSTO DE VENTAS	156.401,15	62%	122.032,67	78%	278.433,81	74%	434.834,96	69%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	94.712,97		2.149,62		96.862,60		191.575,57	
GASTOS EN PERSONAL	49.113,46	20%	9.745,17	20%	58.858,63	16%	107.972,09	17%
GASTOS ADMINISTRACION	20.767,56	8%	10.845,06	52%	31.612,62	8%	52.380,18	8%
GASTOS DE VENTA	2.916,65	1%	-1.458,32	-50%	1.458,33	0%	4.374,98	1%
UTILIDAD OPERACIONAL	21.915,30	9%	-16.982,28	-77%	4.933,02	1%	26.848,32	4%
GASTOS NO OPERACIONALES	803,23	0%	1.876,36	234%	2.679,58	1%	3.482,81	1%
OTROS GASTOS NO DEDUCIBLES	322,01	0%	1.148,85	357%	1.470,85	0%	1.792,86	0%
RESULTADO DEL EJERCICIO	20.790,07	8%	-20.007,49	-96%	782,58	0%	21.572,65	3%

Fuente: Empresa QoS

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

2.6.1.2 Costo de Ventas

Complementariamente sobre los costos de ventas se puede observar en la tabla de costos de producción y ventas, Tabla N° 17 los márgenes de incremento de los diferentes factores del costo, y las disminuciones en el costo de los insumos comprados.

Tabla N° 18: Costo de Ventas

PORCENTAJE DE PARTICIPACION DEL COSTO	SEMESTRE I		SEMESTRE I		TOTAL AÑO 2012	
VENTAS BRUTAS	251.114,12	100%	375.296,41	100%	626.410,53	100%
COSTOS DE VENTAS	156.401,15	62%	278.433,81	74%	386.877,44	62%
Costos de Insumos comprados	123.137,02	49%	180.095,37	48%	310.073,89	50%
Mano de obra directa	31.614,13	13%	52.943,39	14%	47.957,52	8%
Fletes	350,00	0%	40.000,00	11%	40.350,00	6%
Servicios Elec. comprados para Vta.	1.300,00	1%	5.395,05	1%	6.695,05	1%
SUMATORIA COSTO PRIMO	154.751,15	62%	233.038,76	62%	358.031,41	57%

Fuente: Empresa QoS

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

Resalta que el rubro de fletes experimenta un crecimiento, que representa el 6% del valor total de las ventas.

2.6.1.3 Gastos de Personal

Los gastos de personal si bien participativamente en las ventas brutas han experimentado una disminución de un 20% a un 16%, aportando al porcentaje de la utilidad operacional en forma favorable, presentan un incremento. La discriminación de los gastos administrativos a continuación:

Tabla N° 19: Gastos del Personal

CUENTA	I SEMESTRE	VARIACION	%	II SEMESTRE	TOTAL
GASTOS DE PERSONAL	49.113,46	9.745,17	20%	58.858,63	107.972,09
Sueldos	29.166,82	4.406,59	15%	33.573,41	62.740,23
Aportes al IESS	3.988,11	563,24	14%	4.551,34	8.539,45
Décimo tercer sueldo	2.240,97	383,49	17%	2.624,45	4.865,42
Décimo cuarto sueldo	1.411,12	121,78	9%	1.532,90	2.944,02
Vacaciones	75,97	-37,98	-50%	37,98	113,95
Horas extras	295,91	652,26	220%	948,16	1.244,07
Alimentacion y refrigerios	1.124,71	2.839,36	252%	3.964,08	5.088,79
Atención Médica al Personal	388,54	-194,27	-50%	194,27	582,81
bonos	655,20	3.172,40	484%	3.827,60	4.482,80
Hospedaje y alimentación	2.921,57	-535,61	-18%	2.385,95	5.307,52
Movilización y transporte	1.219,13	135,49	11%	1.354,63	2.573,76
Pasajes y traslados fuera de la ciudad	422,69	-3,36	-1%	419,34	842,03
Capacitación personal	2.246,67	-1.123,33	-50%	1.123,33	3.370,00
Agasajos	128,32	455,63	355%	583,95	712,27
Comisiones	2.666,67	-1.333,33	-50%	1.333,33	4.000,00
horas suplementarias	110,09	268,32	244%	378,40	488,49
Varios Gastos en Personal	50,99	-25,49	-50%	25,49	76,48

Fuente: Empresa QoS

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

Se puede observar que el incremento se da de manera proporcional en sueldos y beneficios sociales debido a la contratación de personal, las cuentas de alimentación, refrigerios y horas extras también se incrementan como consecuencia del incremento en las ventas para el segundo semestre.

2.6.1.4 Gastos de Administración y Ventas

Los gastos de administración y ventas participativamente a las ventas brutas se han mantenido en el 8% y el 1% respectivamente, en consecuencia no es un rubro que incide en la variación de la utilidad operacional.

Utilidad Operacional

El efecto sobre la utilidad operacional de la utilidad bruta y sus gastos de administración y ventas, muestra una disminución en la utilidad operacional de 16,982.28, visto en la siguiente tabla en dólares.

Tabla N° 20: Utilidad Operacional

CUENTA	I SEMESTRE		II SEMESTRE		VARIACION ENTRE SEMESTRES I Y II	% VAR.
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	94.712,97		96.862,60		2.149,62	
GASTOS EN PERSONAL	49.113,46	20%	58.858,63	16%	9.745,17	20%
GASTOS ADMINISTRACION	20.767,56	8%	31.612,62	8%	10.845,06	52%
GASTOS DE VENTA	2.916,65	1%	1.458,33	0%	-1.458,32	-50%
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	21.915,30	9%	4.933,02	1%	-16.982,28	-77%

Fuente: Empresa QoS

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

El efecto del crecimiento en gastos de personal es el que incide negativamente en la utilidad operacional y se debe al incremento sustancial en alimentación y hospedaje del personal, nuevamente se siente la falta de control financiero debido a la ausencia de segregación de funciones entre la función de estimar precios y la del control financiero.

2.6.1.5 Utilidad Neta

El efecto de los gastos no operacionales y no deducibles en la rentabilidad de la empresa no es relevante, pese a ello en el segundo semestre existe un crecimiento importante respecto del primero, se lo puede apreciar en la tabla siguiente:

Tabla N° 21: Utilidad Neta

CUENTA	I SEMESTRE		II SEMESTRE		VARIACION ENTRE SEMESTRES I Y II	
		%		%		% VAR.
UTILIDAD OPERACIONAL	21.915,30	9%	4.933,02	1%	-16.982,28	-77%
GASTOS NO OPERACIONALES	803,23	0%	2.679,58	1%	1.876,36	234%
OTROS GASTOS NO DEDUCIBLES	322,01	0%	1.470,85	0%	1.148,85	357%
RESULTADO DEL EJERCICIO	20.790,07	8%	782,58	0%	-20.007,49	-96%

Fuente: Empresa QoS

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

2.6.1.6 Balance General

ACTIVOS

Los Activos totales aumentaron entre el primer semestre y el segundo semestre en US\$ 359,639.17, las variaciones se pueden observar en la siguiente tabla:

Tabla N° 22: Cuentas de Activos

CODIGO	CUENTA	SALDO SEMESTRE I		VARIACION ENTRE SEMESTRES I Y II	% VAR.	SALDO SEMESTRE II	
1	ACTIVO	114.419,99	100%	359.639,17	314%	474.059,16	100%
11	ACTIVO CORRIENTE	88.900,15	78%	348.230,97	392%	437.131,12	92%
111	ACTIVO DISPONIBLE	1.086,51	1%	68.751,08	6328%	69.837,59	15%
1111	CAJA	160,00	0%	0,00	0%	160,00	0%
1112	BANCOS	926,51	1%	28.751,08	3103%	29.677,59	6%
1113	DEPOSITOS A PLAZO		0%	40.000,00		40.000,00	8%
112	ACTIVO EXIGIBLE	50.186,13	44%	60.838,81	121%	111.024,94	23%
1121	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	8.968,88	8%	21.688,60	242%	30.657,48	6%
1122	CUENTAS POR COBRAR PERSONAL	6.303,04	6%	-3.095,65	-49%	3.207,39	1%
1127	IMPUESTOS ANTICIPADOS	23.228,43	20%	45.167,50	194%	68.395,93	14%
1128	PAGOS Y GASTOS ANTICIPADOS	11.685,78	10%	-2.921,64	-25%	8.764,14	2%
112	ACTIVO REALIZABLE	36.541,00	32%	149.890,00	410%	186.431,00	39%
112	OBRAS EN CURSO	36.541,00	32%	149.890,00	410%	186.431,00	39%
12	ACTIVO FIJO	25.519,84	22%	11.408,20	45%	36.928,04	8%
1211	MAQUINARIA	3.330,00	3%	-370,00	-11%	2.960,00	1%
1212	MUEBLES Y ENSERES	3.105,00	3%	-345,00	-11%	2.760,00	1%
1213	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	5.089,36	4%	215,44	4%	5.304,80	1%
1214	EQUIPOS DE OFICINA		0%	914,82		914,82	0%
1215	VEHICULOS	13.995,48	12%	10.992,94	79%	24.988,42	5%

Fuente: Empresa QoS

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

2.6.1.7 Fondos Disponibles

El flujo de fondos que maneja la empresa tiene períodos semanales, el mismo que demuestra los siguientes saldos reflejados en la siguiente tabla:

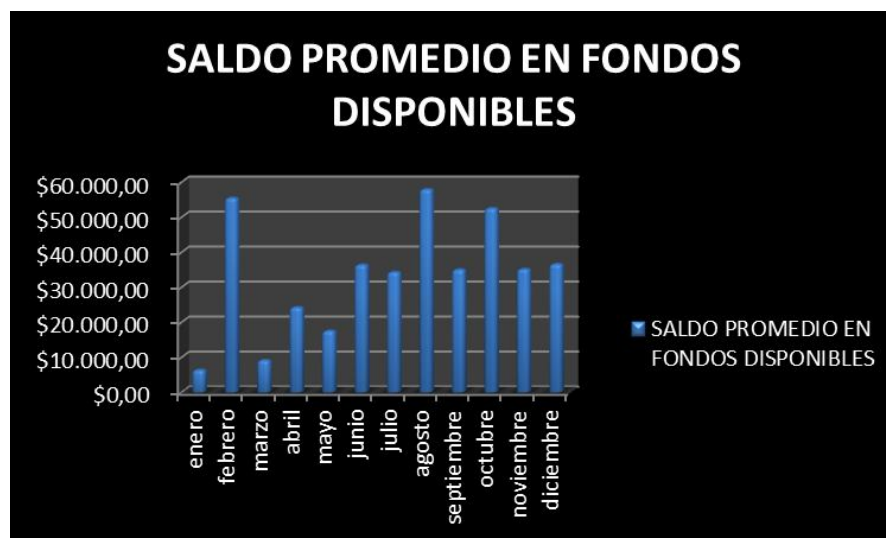
Tabla N° 23: Fondos Disponibles

MES	SALDO PROMEDIO EN FONDOS DISPONIBLES
Enero	\$ 6.413,12
Febrero	\$ 55.522,59
Marzo	\$ 9.174,60
Abril	\$ 24.294,36
Mayo	\$ 17.570,52
Junio	\$ 36.430,02
Julio	\$ 34.349,89
Agosto	\$ 58.000,49
Septiembre	\$ 35.073,70
Octubre	\$ 52.570,61
Noviembre	\$ 35.229,45
Diciembre	\$ 36.627,27

Fuente: Empresa QoS

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

Gráfico N° 19: Fondos Disponibles



Fuente: Empresa QoS

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

Adicionalmente se tiene un depósito a plazo de US\$ 40,000.00 a 60 días que rinde una tasa del 3,5%, que vence el 28 de enero de 2013.

2.6.1.8 Inventarios

La cuenta de inventarios, se compone de todos los costos directos e indirectos que corresponden a proyectos en curso, su incremento está en función del crecimiento de las ventas y de los egresos y compras que se incurren en los proyectos en curso, se liquidan el momento de facturar pasando al costo de ventas, la empresa maneja sus inventarios bajo la modalidad del “Justo a Tiempo”.

2.6.1.9 Análisis de Gestión

Para complementar el estudio integral del como una muestra de la gestión realizada hasta la fecha, por medio de algunos indicadores financieros, se observa una gran solvencia económica y gran mejoría en la liquidez, no obstante la rebaja en la rentabilidad debido al aumento del costo de ventas.

Tabla N° 24: Índices Financieros

NOMBRE DEL INDICE	FORMULA	INDICES / RATIOS	
		SEMESTRE I	SEMESTRE II
1.- Capital Neto De Trabajo (Cnt)	CNT = Pasivo Corriente-Activo Corriente	8.049,57	9.339,17
2.- Índice De Solvencia (Is)	IS = Activo Corriente / Pasivo Corriente	1,10	1,02
3.- Índice de la Prueba Acida	ACIDO = (Activo Corriente- Inventario) / Pasivo Corriente	0,65	0,59
4.-Rotación De Inventario (Ri)	RI = Costo de lo vendido / Inventario promedio	4,28	1,49
5.-Plazo Promedio De Inventario (Ppi)	PPI = 360 / Rotación del Inventario	42,05	120,52
6.- Rotación De Cuentas Por Cobrar (Rcc)	RCC = Ventas anuales a crédito / Promedio de Cuentas por Cobrar	5,52	12,24
7.- Plazo Promedio De Cuentas Por Cobrar (Ppcc)	PPCC = 360 / Rotación de Cuentas por Cobrar	32,62	14,70
8.-Rotación De Cuentas Por Pagar (Rcp)	RCP = Compras anuales a crédito / Promedio de Cuentas por Pagar	7,64	2,28
9.- Plazo Promedio De Cuentas Por Pagar (Ppcp)	PPCP = 360 / Rotación de Cuentas por Pagar	23,57	78,79
10.- Margen Bruto De Utilidades (Mb)	MB = Ventas - Costo de lo Vendido /Ventas	38%	26%
11.-Margen De Utilidades Operacionales (Mo)	Mo = Precio de Venta – Costo de Producción – Cargos financieros	9%	1%
12- Margen Neto De Utilidades (Mn)	MN = Mo – Gastos incluyendo impuestos	\$ 12.474,04	\$ 469,55
13.- Rotación Del Activo Total (Rat)	RAT = Ventas anuales / Activos totales	2,19	1,04
14.- Rendimiento de la Inversión (Rei)	REI = Utilidades netas después de impuestos / Activos totales	11%	0,00
15.- Rendimiento del Capital Común (Cc)	Rcc = (Utilidades netas después de impuestos) / (Capital contable)	624%	23%
17.-Utilidades Por Acción (Ua)	UA = Utilidades disponibles / Número de acciones	6,24	0,23
18.- Dividendos Por Acción (Da)	DA =Dividendos pagados / Número de acciones ordinarias vigentes	6,24	0,23
19.- Cumplimiento de presupuesto (Cp)	Cp = Ingresos ó Egresos Ejecutados / Ingresos o Egresos Presupuestados	(*)	(*)
20.- Índice de cumplimiento de plazos (Cpl)	Cpl = Plazo ejecutado / Plazo presupuestado	(*)	(*)
21.- Índice de reprocesos enobra (Rob)	Rob = Actividades con error / Cantidad de actividades por proceso	(*)	(*)
22.- Índice de calidad en proyectos terminados (Cpt)	Cpt = Número de proyectos bien hechos /Número de proyectos ejecutados	(*)	(*)
23.- Índice de accidentes de trabajo (lat)	lat = Número de eventos de siniestralidad laboral / 1 (mes)	(*)	(*)
24.- Índice de horas productivas (Ihp)	Ihp = Número de horas cargadas a clientes / (Horas laborables x número de trabajadores operativos)	(*)	(*)
25.-Índices de horas no productivas (Ihnp)	Ihnp = Número de horas no cargadas a clientes / (Horas laborables x número de trabajadores operativos)	(*)	(*)
25.-Índices de Producción (Ipr)	Ipr = Cantidad de unidades producidas / 1 mes.	(*)	(*)
26.- Índice de Endeudamiento (Ien)	Ien = Pasivo total / Activo total	92%	95%
27.- Índice de Apalancamiento	Iap = Pasivo a largo plazo / Capital contable	1235%	1235%
28.- Concentración de endeudamiento (Cen)	Cen Ip= Pasivo a largo plazo / Total Pasivo	23%	5%
	Cen cp = Pasivo a corto plazo / Total Pasivo	77%	95%

(*) La empresa no dispone de información que permita realizar un cálculo de estos índices.

Fuente: Empresa QoS

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

Se observa un capital de trabajo favorable que se mantiene en ambos períodos, sin embargo en la prueba ácida no se puede aseverar lo mismo, debido a que en el pasivo corriente se encuentra también la cuenta de anticipos de clientes, que se deben devengar al corto plazo.

La rotación de cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar son favorables, el período de cobro y rotación de pago es conveniente y habla de la solvencia y cumplimiento de obligaciones puntual así como de una buena gestión de cobro.

El énfasis se debe poner en el análisis de la rentabilidad ya que de un período de 9% baja al 1% en el siguiente. Un adecuado modelo de Gestión financiero ayudará para que estas variaciones no sucedan pese a que las ventas crecen.

Se puede observar que la empresa no cuenta con información que permita un análisis de desempeño y productividad lo que además se evidencia en lo mencionado en el párrafo anterior.

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización, se establecen por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados. Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.¹⁷

¹⁷ ESTUPIÑAN G., Orlando. *Análisis Financiero y de Gestión*. Ecoe Ediciones. Segunda edición. p. 279.

Verificación de la Hipótesis.- Debido al alto valor de las ventas, y los índices de solvencia y liquidez, se puede observar que es un negocio rentable, al cual se le debe inyectar un conjunto de técnicas, estrategias y políticas que caben en un Modelo de Gestión Financiero.

3 IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS

3.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO (FODA)

3.1.1 FODA

La matriz FODA es de aparición reciente y sirve para analizar la situación competitiva de una organización. Esta matriz es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilite el ajuste entre amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de una organización.¹⁸

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la compañía, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas, en cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Gracias a la utilización de esta herramienta de análisis estratégico se podrá conformar un cuadro de la situación actual de Quality of Services, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso de la misma y en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Las siglas de esta útil y práctica herramienta se obtienen de las iniciales de los cuatro elementos que intervienen en su aplicación: F (Fortalezas), O (Oportunidades), D (Debilidades) y A (Amenazas).

¹⁸ RODRÍGUEZ, Joaquín. *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. Editorial Thomson. Quinta edición. Capítulo 6: Cómo diseñar un planificación estratégica. p. 138.

3.1.1.1 Fortalezas

Se entiende como fortalezas a todas aquellas características propias con las que cuenta la Empresa Quality of Services y por las que ostenta una posición privilegiada frente a la competencia. (Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc).

- Calidad en Servicios de Instalaciones electrónicas aceptados en la empresa.
- Diversificación de financiamiento de proveedores.
- Multiplicidad en servicios, detección de incendios, cableado estructurado, alarmas, sonido, accesos etc.
- Experiencia y conocimiento del mercado por parte de Gerente y Jefes.
- Relaciones y contactos sociales con los que cuenta el Gerente.
- Infraestructura e instalaciones adecuadas.
- RRHH profesional, capacitado y comprometido con los objetivos de la empresa.

- Respaldo y garantía de resultados positivos.
- Recursos Financieros Solventes.
- Capacidad de innovación.

3.1.1.2 Oportunidades

“Son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos organizacionales.”¹⁹

Es decir son aquellos factores externos que resultan positivos, favorables, explotables y que deben descubrirse en el entorno en el que actúa la empresa, que permitan obtener ventajas competitivas frente a la competencia.

- Disponibilidad en el mercado laboral de personal dispuesto a trabajar en las instalaciones de infraestructura.
- Número reducido de empresas que ofrecen estos servicios versus la demanda existente.
- Demanda permanente de servicios tecnológicos en el mercado nacional.

¹⁹ *Ibíd.* p. 143.

- Apertura de alianzas estratégicas que posibiliten la ampliación del mercado.
- Alto número de clientes insatisfechos en el área de tecnología.
- La evolución de la tecnología es radicalmente cambiante y la velocidad con la que cambia crea permanentes oportunidades de negocio.

3.1.1.3 Debilidades

Son aquellos factores internos que provocan una **posición desfavorable** frente a la competencia, recursos de los que se **carece**, habilidades que no se posee, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

- Planeación Estratégica Débil.
- Falta de segregación de funciones en gestión de control financiero.
- Falta de planificación y control en el área financiera y operativa.
- Mal manejo presupuestario.
- Rotación de personal.
- Falta de adecuados procesos de comunicación interna.

- Política inadecuada de establecimiento de precios.
- Falta de un sistema de control interno para el buen manejo de las operaciones financieras y legales de Quality of Services.

3.1.1.4 Amenazas

“Son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente, las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales.”²⁰

- Competencia importante empresas mucho mas grandes.
- Situación Política, Económica y Cambiaria, que podrían generar disminución de la rentabilidad.
- Elevado nivel de servicio de asesoría jurídica y representación por parte de la competencia.
- Altos índices de inestabilidad política que ejercen influencia sobre las decisiones de clientes internacionales.

²⁰ *Ibíd.* p. 143.

3.1.2 Matriz FODA

La matriz FODA es una compilación y análisis de una evaluación efectuada a actores externos (Oportunidades y Amenazas) como a factores internos (Fortalezas y Debilidades), en esta se seleccionan y comparan las debilidades y las fortalezas y por otro lado las oportunidades y amenazas, mismas que permiten generar un criterio amplio y oportuno sobre posibles estrategias a implementar.

Este objetivo se logra mediante la elaboración de una matriz que permita combinar los elementos F (Fortalezas) – O (Oportunidades) – D (Debilidades) – A (Amenazas) FODA, es decir darán como resultado estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades), DO (Debilidades – Oportunidades), FA (Fortalezas – Amenazas), DA (Debilidades – Amenazas).

Los pasos que se siguen para la elaboración de esta matriz son:

- Hacer una lista de oportunidades (f. externos) claves de la empresa.
- Hacer una lista de amenazas (f. externos) claves de la empresa.
- Hacer una lista de fortalezas (f. internos) claves de la empresa.
- Hacer una lista de debilidades (f. internos) claves de la empresa.

- Adecuar las fortalezas a las oportunidades y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las debilidades a las oportunidades y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las fortalezas a las amenazas y registrar las estrategias FA.
- Adecuar las debilidades a las amenazas y registrar las estrategias DA.

Tabla N° 25: Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
	OFENSIVAS	DE ORIENTACION
OPORTUNIDAD	Aprovechamiento de las FORTALEZAS de Qos para optimizar las oportunidades	Aprovechamiento de las OPORTUNIDADES para eliminar las debilidades de QOS
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
	DEFENSIVAS	DE SOBREVIVENCIA
	Aprovechamiento FORTALEZAS de QOS para debilitar el impacto de las amenazas	Eliminar las DEBILIDADES de QOS y disminuir el impacto de las amenazas

Fuente: Empresa QoS

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

3.1.2.1 Estrategia Fo (Fortalezas – Oportunidades) – Estrategias Ofensivas

Las estrategias ofensivas buscan alternativas de mejoramiento en las cuales se utilizan las fortalezas para aprovechar y potenciar las oportunidades tales como:

Todas las fortalezas presentadas aportan para incrementar la imagen y reputación de Quality of Services, lo cual incidirá directamente en el incremento del número de clientes que acudirán a la empresa en busca de servicios de instalaciones de infraestructura; ocasionando de esta manera un aumento de la rentabilidad del periodo. En donde lograr el aumento de la rentabilidad es uno de los objetivos que pretende el Modelo.

- La calidad del servicio influirá en el incremento de la demanda, logrando de esta manera que la buena reputación de Quality of Services se fortalezca a nivel nacional se produzca un aumento en la competitividad de la empresa a mediano y largo plazo.
- Seguir fortaleciendo e incrementando las buenas relaciones personales con las que cuenta el Gerente de la organización.
- Ser competitivos en el ámbito de la infraestructura electrónica

3.1.2.2 Estrategia Do (Debilidades – Oportunidades) – Estrategias de Orientación

Las estrategias de orientación buscan mecanismos que le permitan a Quality of Services aprovechar las oportunidades externas y no dejarlas pasar por falta de preparación.

Elaboración de políticas, procesos y procedimientos para el control de actividades de operación financiera y legal con el fin de captar clientes que se encuentran deseosos de poder acceder a servicios de asesoría legal y jurídica realmente profesionales y éticos.

3.1.2.3 Estrategia Fa (Fortalezas – Amenazas) – Estrategias Defensivas

Las estrategias defensivas buscan alternativas para crear barreras de protección, de modo que las amenazas no afecten a Quality of Services:

- Aprovechar los recursos financieros, la calidad de servicio e imagen corporativa para combatir el accionar agresivo de empresas reconocidas de la competencia.
- A la competencia se le enfrenta con calidad de servicio, tecnología de punta, e infraestructura adecuada.
- Hacer uso de los recursos financieros de la compañía, para canalizarlos a la generación de proyectos con canjes con la

finalidad de ser más competitivos; generando mayores fuentes de empleo satisfactorias y que se encuentren acorde a las necesidades del medio.

- Fomentar y potenciar la calidad de servicio otorgado por parte del personal de Quality of Services, a fin de que los clientes se sientan identificados y se establezca un vínculo de lealtad entre estos y la empresa, impidiendo de cierta manera que se vean como potenciales clientes de la competencia.
- Planteamiento de modalidades de financiamiento y pago por las instalaciones que se efectúe pero sin descuidar que el período de financiamiento no sea demasiado extenso ya que esto ocasionaría un alto nivel de endeudamiento por parte de la empresa hacia terceros.

3.1.2.4 Estrategia Da (Debilidades – Amenazas) – Estrategias de Supervivencia

Las estrategias de supervivencia promueven la obtención de recursos que permitan frenar las amenazas que podrían poner en riesgo la estabilidad de Quality of Services en el mercado:

- Realizar estudios de mercado con el fin de establecer condiciones competitivas en la prestación de servicios de instalaciones de infraestructura electrónicas, reduciendo de esta manera el número

de clientes que por este factor acudan a solicitar los servicios de la competencia.

- Direccionar el estudio de mercado a la indagación de nuevas necesidades tecnológicas en las principales ciudades del país, con los cuales Quality of Services se anticipe a la competencia.
- Efectuar análisis de RRHH con el fin de emprender mecanismos que proporcionen al personal condiciones laborales y socioeconómicas estables y acordes con el mercado.

Mediante la correcta aplicación de las diferentes estrategias (FO, DO, FA, DA), mitigará de alguna forma los efectos de las amenazas y debilidades que enfrente Quality of Services, ya que al aumentar el conocimiento del mercado y la rotación de personal en la compañía, se reduce la incertidumbre, y se crean condiciones que permitan enfrentar de mejor manera a la competencia; estableciéndose realmente quienes son clientes potenciales sobre los cuales se debe actuar.

Tabla N° 26: Matriz FODA Quality of Services S.A.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Calidad en servicio de instalaciones electrónicas aceptados en la empresa	Planeación Estratégica Débil
	Multiplicidad en servicios, detección de incendios, cableado estructurado	Falta de Segregación de funciones en la gestión de Control Financiero.
	Experiencia y conocimientos de mercado por parte de gerente y jefes	Falta de planificación y control en el área financiera y operativa
	Relaciones y contactos sociales con los que cuenta el gerente	Mal manejo presupuestario
	infraestructura e instalaciones adecuadas	Rotación de personal.
	RRHH profesional, capacitado y comprometido con los objetivos de la empresa	Falta de adecuados procesos de comunicación interna.
	respaldo y garantía de resultados positivos	Política inadecuada de establecimiento de precios.
	Recursos Financieros Solventes	Falta de un sistema de control interno para el buen manejo de las
	Capacidad de Innovación	Operaciones financieras y legales de Quality of Services.
OPORTUNIDADES		
<p>Gran disponibilidad en el mercado laboral de personal dispuesto a trabajar en las instalaciones de infraestructura.</p> <p>Número reducido de empresas que ofrecen estos servicios versus la demanda existente</p> <p>Demanda permanente de servicios tecnológicos en el mercado nacional.</p> <p>Apertura de alianzas estratégicas que posibiliten la ampliación del mercado.</p> <p>Alto número de clientes insatisfechos en el área de tecnología</p> <p>La evolución de la tecnología es radicalmente cambiante y la velocidad con la que cambia crea permanentes oportunidades de negocio.</p>	ESTRATEGIAS (FO) OFENSIVAS	ESTRATEGIAS (DO) DE ORIENTACION
AMENAZAS		
<p>Competencia importante empresas mucho mas grandes.</p> <p>Situación Política, Económica y Cambiaria, que podrían generar disminución de la rentabilidad.</p> <p>Elevado nivel de servicio de asesoría jurídica y representación por parte de la competencia</p> <p>Altos índices de inestabilidad política que ejercen influencia sobre las decisiones de clientes internacionales</p>	ESTRATEGIAS (FA) DEFENSIVA	ESTRATEGIAS (DO) DE ORIENTACION

Fuente: Empresa QoS

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

3.1.2.5 Diagnóstico del Departamento Financiero

La Compañía Quality of Services S.A. no cuenta con un sistema de control interno que le ayude a llevar registro y verificación del cumplimiento de funciones y responsabilidades de las diferentes unidades administrativas. Tampoco cuenta con manuales de procedimientos que definan claramente las actividades a desarrollarse con sus respectivas responsables.

El departamento contable no cuenta con un calendario establecido para el cumplimiento y la presentación de las actividades contables, por esta razón los estados financieros no son presentados oportunamente y no consideran la totalidad de la información del período contable en curso.

El sistema de contabilidad que maneja actualmente Quality of Services es Multiflex el cual es un Sistema Contable que cuenta con módulos de contabilidad, compras, ventas, devoluciones, ingresos, egresos, cuentas por cobrar y pagar. Multiflex es un software contable que tiene como meta que el usuario pueda sentir la facilidad de uso, que pueda visualizar los resultados de acuerdo a sus deseos, y que se evite la duplicación en el ingreso de información mediante la sincronización de actividades. Al ser de fácil uso es susceptible de manipulación, lo que ha provocado que el mismo sea utilizado de forma inadecuada dentro de la empresa.

3.1.3 Priorización de Problemas

En esta etapa, se discutieron y definieron los problemas que presenta la empresa y se priorizan aquellos que se consideran tienen una solución en el corto plazo.

La priorización es una técnica de análisis que pretende identificar y organizar, en orden jerárquico de importancia, las diferentes situaciones que demandan intervención. La priorización es especialmente importante cuando los recursos disponibles son limitados.²¹

La priorización de los problemas que se encontraron dentro del aspecto financiero de Quality of Services, el cual es objetivo fundamental del presente estudio, se lo realizó tomando como punto de partida todos los documentos recabados en el levantamiento de información realizado con la finalidad de que dichos problemas sean de reconocimiento institucional. Todo este proceso se lo llevó a cabo a través de entrevistas y conversaciones con los funcionarios relacionados directamente con el área que es encargada de llevar el control financiero de la institución. Además las entrevistas directas fueron apoyadas con la revisión de documentación relacionada con la administración financiera.

²¹ REYES PONCE, Agustín. (1990). *Administración de empresas*. México: Ed. Limusa.

Tabla N° 27: Priorización de Problemas

PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS	
PROBLEMAS	POLÍTICAS FINANCIERAS
Ausencia de políticas de control de la gestión financiera	sometimiento a control y evaluación de la gestión realizada por el área financiera de forma semestral
Alto nivel de endeudamiento.	El riesgo de que el índice de la prueba ácida sea desfavorable, sugiere que la empresa debe evaluar adecuadamente y de manera permanente el uso de los anticipos de los clientes, de tal forma que el capital de trabajo no se vea afectado, y el cumplimiento de los proyectos sea cabal.
Bajos márgenes de utilidad	la incorporación de un adecuado sistema de control costos que permita la identificación oportuna y adecuada de problemas de rentabilidad en los diferentes proyectos, del servicio ofertado por Quality of Services.
Deficientes niveles de rentabilidad.	control y seguimiento de los ingresos y egresos de la empresa, control que se llevará a cabo de forma trimestral.

Fuente: Empresa QoS

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

Los problemas encontrados dentro de la administración financiera de Quality of Services se constituirán en la base para la definición de políticas financieras, las mismas que permitirán el planteamiento de un conjunto de acciones para la solución de los problemas críticos, los cuales son el punto de partida para la definición de estrategias básicas que mejoren la administración financiera de la empresa en mención.

Tanto los problemas críticos como las acciones de solución se presentan a continuación:

3.1.3.1 Problema 1

Ausencia de políticas de control de la gestión financiera.

POLÍTICA DE SOLUCIÓN

“La política financiera planteada para la solución del problema es el sometimiento a control y evaluación de la gestión realizada por el área financiera de forma semestral”²²

Este proceso se llevará a cabo mediante el establecimiento de políticas que tendrán un nivel de cumplimiento total, que respondan a las necesidades que tiene la empresa, de modo que favorezcan a la gestión financiera. Ya que en la actualidad existen una serie de normas de control, las cuales tienen un reducido nivel de aplicabilidad y cumplimiento dentro de la institución.

PROBLEMAS CRÍTICOS

- Incumplimiento de las normas de control establecidas para el efecto, entre ellas la falta de obtención y procesamiento de la información.
- Falta de control de los recursos financieros.

²² PERDOMO, Abraham. *Elementos Básicos de Administración Financiera*. Editorial Thomson. Décima Edición. Capítulo 2. p. 31.

- Ineficiencia en la gestión financiera.
- Desequilibrios de índole financiero.

ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

- Asegurar el cumplimiento de las disposiciones y normas pertinentes.
- Promover la salvaguardia de los recursos financieros y materiales.
- Presentación de informes mensuales que reflejen la situación financiera real de la empresa.
- Sometimiento a análisis a la información recabada por el departamento financiero de modo que los resultados obtenidos posibiliten la toma de decisiones adecuadas.

3.1.3.2 Problema 2

Alto nivel de endeudamiento.

POLÍTICA DE SOLUCIÓN

El riesgo de que el índice de la prueba ácida sea desfavorable, sugiere que la empresa debe evaluar adecuadamente y de manera permanente el

uso de los anticipos de los clientes, de tal forma que el capital de trabajo no se vea afectado, y el cumplimiento de los proyectos sea cabal. El no control de este índice puede llevar a la empresa muy fácilmente a la quiebra.

PROBLEMAS CRÍTICOS

- Elevados niveles de anticipos de clientes, y falta de control financiero no permiten que exista un horizonte claro sobre la administración de la liquidez por ende los activos corrientes no sustentan los pasivos corrientes.
- Deficiencias en cálculo de precios.
- Inconsistencias entre el nivel de liquidez y la producción de rentabilidad, ya que por lo general la relación existente entre liquidez y rentabilidad es directamente proporcional pero no es así en el caso de Quality of Services.

ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

- Control financiero de Costos.
- Monitoreo permanente de la cuenta de anticipos de clientes.

3.1.3.3 Problema 3

Bajos márgenes de utilidad.

POLÍTICA DE SOLUCIÓN

En cuanto a bajos márgenes de utilidad, la política financiera adoptada será el incremento del 10% de la utilidad en forma anual. La estrategia que aplicará fundamentalmente para la consecución de esta política será la incorporación de un adecuado sistema de control costos que permita la identificación oportuna y adecuada de problemas de rentabilidad en los diferentes proyectos, del servicio ofertado por Quality of Services.

PROBLEMAS CRÍTICOS

- Incapacidad por parte de ingresos, y activo total para generar utilidad.

ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

- Incrementar la generación de recursos económicos o diversificación del servicio: Se debería implementar nuevos servicios tales desarrollos de software, y programación.
- Incremento de la publicidad: Se puede realizar herramientas publicitarias que no dependan de la imagen y contactos del Gerente para las ventas.

- Aumentar la eficiencia en las operaciones financieras.
- Control mensual de centros de costos y facturas.
- Establecer indicadores de gestión tales como: medición de la productividad, es decir cumplimiento de los objetivos establecidos/objetivos cumplidos.
- Establecimiento de políticas y medición de las mismas.

3.1.3.4 Problema 4

Deficientes niveles de rentabilidad.

POLÍTICA DE SOLUCIÓN

Los deficientes niveles de rentabilidad serán enfrentados con un control y seguimiento de los ingresos y egresos de la empresa, control que se llevará a cabo de forma trimestral. Este control constituirá el desarrollo de Auditorias o Consejerías a nivel interno de la institución.

PROBLEMAS CRÍTICOS

Inconsistencia entre los niveles de utilidad versus los niveles de ingresos.

ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

Realización de Auditorías de forma sorpresiva, que garanticen la validez de la información financiera con la que cuenta la empresa, permitiendo determinar deficiencias o falencias en el manejo de estos fondos.

Mediante el uso de herramientas como el análisis FODA, priorización de problemas y análisis de alternativas, se ha identificado la problemática que presenta Quality of Services S.A. a nivel interno. En cuanto a las fortalezas y debilidades determinadas se podrá actuar directamente sobre ellas a diferencia de los problemas a nivel externo que se debe establecer como oportunidades y amenazas, las cuales resultan difíciles de ser modificadas.

En lo que respecta a los problemas y falencias encontradas se realizará un análisis que permita jerarquizarlos en función de prioridad, estableciéndose así una secuencia que permita actuar sobre cada una de ellos de una manera ordena y concatenada.

Finalmente se puede concluir que el desarrollo del capítulo 3 valida con mayor énfasis la necesidad de que la Empresa Quality of Services debe contar con un Modelo de Gestión y Control Financiero que posibilite el aumento de la rentabilidad y la optimización de recursos.

4 PROPUESTA

4.1 PROPUESTA DE MODELO DE GESTION FINANCIERO PARA QUALITY OF SERVICES

Luego de realizar el diagnóstico situacional de la Empresa Quality of Services y haber evidenciado una serie de debilidades en el manejo de las finanzas y haber planteado alternativas y estrategias para dar solución a los problemas encontrados; se plantea un Modelo de Gestión Financiero encaminado al crecimiento sostenible, incremento de la rentabilidad y la optimización de recursos que posibilite dar un manejo mucho más adecuado al desarrollo de las actividades de Quality of Services.

En virtud de la Implementación de esta Propuesta se plantea una serie de alternativas tales como:

En primer lugar se debe mencionar el planteamiento de la contratación de un Gerente Financiero que permita entre otras cosas la incorporación de un adecuado sistema de control costos que permita la identificación oportuna y adecuada de problemas de rentabilidad en los diferentes proyectos.

Adicionalmente se ha propuesto el sometimiento a control y evaluación de la gestión realizada por el área financiera de forma semestral, de esta forma se puede medir la gestión realizada en base al presente modelo y tomar acciones correctivas.

También se ha propuesto ejecutar de forma mensual un control y seguimiento de los anticipos de los clientes de la Empresa Quality of Services S.A, para tener un adecuado control del endeudamiento de la empresa evitando así problemas financieros futuros.

Finalmente se ha planteado la estrategia de un programa de capacitación del Personal de modo que el capital humano que actualmente labora en la empresa se sienta motivado hacia la superación personal y profesional, ya que ante un trabajador conforme existen siempre incrementos en su productividad.

4.1.1 Diseño de la Propuesta

4.1.1.1 Introducción

En la medida que se profundiza y se amplía el fenómeno de la globalización y de la liberalización comercial, mayores son los desafíos competitivos para todas las empresas. Los diferentes acontecimientos a nivel global representan una desventaja para los empresarios, porque requieren de la adopción de nuevos esquemas y formas de conducir las empresas, tal es el caso de Ecuador que se encuentra inmerso en este contexto; en donde, en la actualidad es palpable que en el sector empresarial, aun cuando no se trate de una gran compañía, se considera a la creación de valor como un criterio básico para la supervivencia de cualquier empresa que quiera permanecer en el mercado.

La creación de valor ---uno de los principales objetivos de las empresas lucrativas- - involucra la toma de decisiones financieras.

En el actual mundo competitivo de los negocios, indiferentemente del tamaño de las empresas, se requiere adoptar un pensamiento orientado a crear valor, ya que la implementación de la apertura comercial produjo que un gran número de empresas que no se encontraban en condiciones de competir a nivel internacional, fracasaran. Las decisiones correctas que toman las empresas constituyen parte importante para su desarrollo económico, ya que éstas conducen a crear valor para los accionistas, empleados y para la sociedad en general, por el contrario, las decisiones equivocadas destruyen valor y ocasionan pérdida parcial o todo el capital.

Por esta razón, el trabajo que aquí se presenta tiene por objetivo proponer un Modelo de Gestión Financiera que permita a QUALITY OF SERVICES S.A.

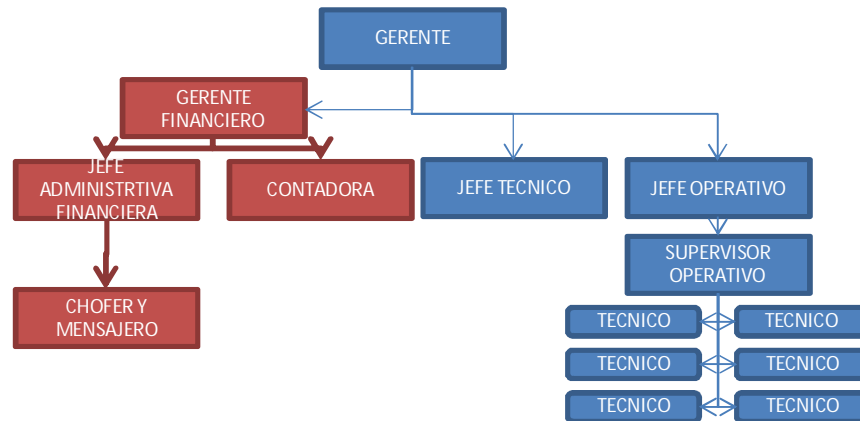
mantener adecuados niveles de rentabilidad y liquidez. La propuesta de Modelo contempla tanto variables de decisión, financiamiento, inversión y operación, así como las variables (estrategias) que generan valor económico.

4.1.2 Organigrama Estructural Propuesto

La estructura propuesta implica la creación del cargo “Gerente Financiero”, el cual tendrá como líneas de comunicación hacia arriba con la Gerencia General,

y hacia abajo con las Jefaturas de Contabilidad y Administrativa; adicionalmente se requiere que en el área operativa.

Gráfico N° 20: Organigrama Propuesto para QoS



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

La modificación del área financiera, dada por la creación de este nuevo puesto, involucra la necesidad de establecer lineamientos de gestión y darle estructura a los procesos de la Gestión Financiera..

4.1.3 Gestión Financiera

La gestión financiera es una de las áreas funcionales habituales de la empresa, su función consiste en la interpretación de resultados, establecimiento de análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios para realizar las actividades de dicha organización. “El análisis financiero tiene como objetivo buscar las condiciones de equilibrio financiero de la empresa y determinar la rentabilidad de los capitales invertidos”.²³

²³ ALEGRE, Luis. (2008). *Fundamentos de economía de la empresa: perspectiva funcional*. Editorial Ariel Economía. Tercera Edición. Capítulo 15: Estructura Económico – Financiera. p. 236.

El hacer referencia a un MODELO, es hablar de un arquetipo que, por sus características idóneas es susceptible de imitación y reproducción mientras que cuando se habla de gestión, podemos decir que; "Es el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización".²⁴

En la empresa Quality of Services la gestión financiera desempeñará una importante función ya que esta será la encargada de encontrar las condiciones de equilibrio financiero y determinar la rentabilidad de los capitales invertidos. En el aspecto financiero posibilitará la determinación de necesidades reales de financiación, la elección de medios apropiados, la obtención de créditos necesarios y la definición de una política crediticia respecto a los clientes.

4.1.4 Sistema de Control de la Gestión Financiera

El Sistema de Control de la Gestión Financiera permitirá dar un seguimiento y posterior evaluación a los procedimientos realizados por este tipo de gestión, de modo que se posibilite establecer una comparación entre el pasado y el presente de los niveles de eficacia y eficiencia obtenidos producto de la aplicación de dicha gestión.

El sistema de control de la Gestión Financiera se estructura en etapas esenciales y estas son:

²⁴ ROSELLÓ, Davis. (2008). *Diseño y Evaluación de proyectos culturales*. Ariel Patrimonio. 4ta. edición. p. 153.

- Establecimiento de objetivos administrativos jerarquizados de corto y largo plazo.
- Establecimiento de planes, programas y presupuestos que cuantifiquen los objetivos.
- Medición, registro y control de resultados.
- Análisis y explicación de los resultados obtenidos.
- Toma de decisiones correctoras.
- Objetivos del Control de Gestión Financiera.
- Interpretación global de todas las funciones administrativas.
- Construir los indicadores adecuados de gestión.
- Mejora continua de los resultados.
- Flexibilidad ante los cambios.

Se debe acotar que el control de gestión financiera se constituirá en una herramienta de gran apoyo para la obtención de los resultados que la empresa Quality of Services desee obtener en un futuro inmediato.

4.1.4.1 La Dirección General Como Proceso Integrado Empresarial

La actividad económico-financiera de una empresa en marcha consiste en unificar coordinadamente los factores de la producción (INPUTS), para vender (OUTPUTS) bienes y servicios destinados al consumo. En donde La Gerencia General será el órgano unipersonal encargado de la toma de decisiones en un marco de incertidumbre, buscando la obtención de resultados satisfactorios para todos los factores internos y externos de la actividad económico-financiera.

En el caso de la empresa Quality of Services la Gerencia General será el único ente encargado de la toma de decisiones relacionadas con la actividad económico-financiera de la empresa; es decir decidirá aspectos relacionados con la liquidez, solvencia, rentabilidad y actividad-productividad.

4.1.4.2 El Control de las Funciones Gerenciales

Se concibe sobre una empresa que en su gestión ordinaria va realizando planes y programas de medio y largo plazo coincidiendo con la gestión del día a día, convirtiendo continuamente la información en acción a través de la decisión y el control.

Si bien la Gerencia no contempla dentro de sus competencias el procesamiento de la información financiera con la que cuenta una empresa, ésta será la encargada de seleccionar las decisiones más

adecuadas que permitan dar solución a los problemas resultantes producto del análisis. Por tal razón el gerente deberá cumplir con las siguientes funciones:

- Tomará decisiones sobre cambios en el área financiera.
- Establecerá objetivos.
- Designará una persona responsable del área financiera-contable.
- Designará funciones y responsabilidades para cada área de la empresa.
- Trabjará conjuntamente con el encargado del área financiera-contable.
- Medirá los resultados del personal de todas las áreas y evaluará con el fin de tomar decisiones acertadas sobre el cumplimiento de los objetivos del área y de la empresa.
- Será el encargado de aprobar o rechazar los presupuestos establecidos por el área contable.

4.1.4.3 El Sistema de Control de Gestión Financiera Mediante Planes y Presupuestos

Es un sistema de información - control superpuesto y enlazado con la gestión financiera que tiene por objetivo definir los objetivos compatibles, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las posibles soluciones a los problemas resultantes.

La aplicación de este sistema de control de gestión financiera ejercerá un nivel de acción de mucha importancia dentro de la empresa Quality of Services ya que posibilitará la determinación de objetivos factibles que se encuentren acorde con las necesidades actuales de la misma, así también el establecimiento de niveles adecuados para el seguimiento y el control, permitiendo establecer la determinación de soluciones.

4.1.4.4 Enfoque de Gestión Competitiva

Tiene como objetivo conseguir la máxima satisfacción del cliente. Este tipo de enfoque establece un conjunto de actuaciones preventivas que encauza la gestión empresarial hacia el futuro deseado.

El enfoque de Gestión Competitiva establece una serie de pasos para llevar a cabo su desarrollo y estos son los siguientes:

- Proceso de control de gestión.
- Presupuesto anual.

- Proceso de planificación y
- Presupuestación continúa.

4.1.4.5 Otros Instrumentos del Control de Gestión

- Contabilidad financiera.
- Auditoría externa.
- Contabilidad de costos.
- Análisis de ratios.
- Auditoría y control interno.
- Cuadro de mando.
- Auditoría operativa.

4.1.4.6 La Relevancia del Análisis del Entorno Empresarial

La globalización de la competencia y la rapidez de procesamiento para difundir la información, obliga a todas las empresas a desarrollar y mantener la flexibilidad necesaria para adaptarse a las innovaciones y estrategias de la competencia.

4.1.5 Implementación del Plan de Gestión para Quality of Services

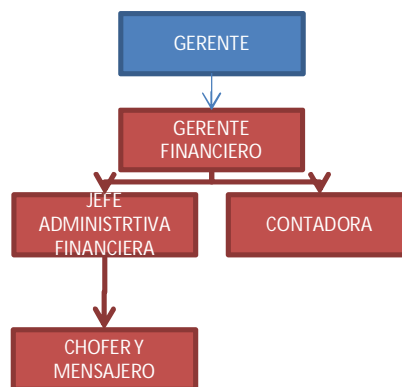
Todo proceso en Quality of Services se encontrará formado por cuatro funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control, los cuales estarán compuestos por objetivos, alcance, responsables e indicadores.

4.1.5.1 Estructura Financiera

- El Departamento Financiero será el encargado de establecer que áreas de la empresa no están efectuando de manera normada los procesos y procedimientos establecidos para el buen funcionamiento de ésta. Si bien en Quality of Services existen procedimientos, estos no se encuentran debidamente relacionados con los manuales de funciones ya que no existen, por lo cual con la implementación del plan se pretende sistematizar y documentar las actividades que hoy en día ejecuta la empresa, delegando responsabilidades y mitigación de riesgos.
- Otra función que tendrá este departamento será la presentación de balances para posterior revisión ante la Junta de accionistas el día diez de cada mes.

Gráfico N° 21: Organigrama Propuesto para QoS

ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA QoS



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

4.1.5.2 Control Interno

El control interno es el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una empresa u organización, con el fin de asegurar que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables sean fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolle eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos.²⁵

Gráfico N° 22: Control Interno



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El Control Interno es un sistema integrado que contiene la siguiente información: esquema de organización, conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación que han sido adoptados por una empresa, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como

²⁵ CEPEDA ALONSO, Gustavo. (1997). *Auditoría y control interno*. Colombia: Editorial Nomos, S. A. Primera Edición. p. 234.

la administración de la información y los recursos se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

Se entiende como control interno a toda función orientada a salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin previa autorización.²⁶

El sistema de control interno es un proceso que involucra a todos los integrantes de una organización sin excepción o distinción alguna, diseñado para dar un grado razonable de apoyo en cuanto a la obtención de los objetivos, mismos que se mencionan a continuación:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas que son aplicables.

Para poder evaluar el control interno, existen una serie de técnicas, las cuales se clasifican en técnicas de prevención y de descubrimiento.

Las técnicas de prevención están destinadas a proporcionar seguridad razonable de que únicamente se reconocen y procesan transacciones válidas.

²⁶ GRUPO BANCOLOMBIA. [www.grupobancolombia.com].

Las técnicas de descubrimiento están destinadas a proporcionar certeza razonable de que se descubren los errores e irregularidades. De la misma forma el control interno tiene herramientas comúnmente utilizadas para su evaluación, y estas son:

- Memorándums de procedimientos.
- Flujogramas.
- Cuestionarios de Control Interno.
- Técnicas estadísticas.

COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados entre sí:

- ENTORNO DE CONTROL

La Gerencia General será la encargada de transmitir el mensaje de que la **integridad y los valores éticos** no pueden bajo ninguna circunstancia ser contravenidos, mensaje al cual los empleados deberán prestar atención, captarlo, entenderlo, asimilarlo y aplicarlo.

En el proceso de instituir valores a nivel empresarial, la Dirección General deberá ser la primera en demostrar continuamente mediante su accionar el establecimiento de un compromiso con los

valores éticos y la competencia profesional; los mismos que son aspectos requeridos para la realización de trabajos concretos, permitiendo traducir niveles de competencia en conocimientos y habilidades imprescindibles.

Dentro de la integridad y valores éticos de una organización, se puede citar a los siguientes:

- Transparencia
- Cumplimiento regulatorio
- Responsabilidad
- Equidad
- Competencia
- Integridad
- Excelencia
- Solidaridad

a) La **Filosofía de Gerencia y el Estilo de Gestión**, suelen tener un efecto omnipresente en una entidad. Estos son naturalmente intangibles, pero no se pueden buscar indicadores positivos o negativos.

b) La **Estructura organizativa** debe estar orientada a controlar adecuadamente las actividades de la empresa, sin inhibir el flujo necesario de información. Los ejecutivos deben comprender cuáles son sus responsabilidades de control y poseer la

experiencia y los niveles desconocimientos requeridos en función de sus cargos. **La Asignación de autoridad y responsabilidad**, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas ofrecen una base para el seguimiento de las actividades y el sistema de control y establecen los papeles respectivos de las personas dentro del sistema.

- c) **La segregación y separación de funciones** en pequeñas compañías, puede resultar anti-económica. El punto a tener en cuenta aquí es que una segregación de funciones no es un objetivo en sí, sino un medio para mitigar riesgos inherentes. Esta división de funciones está orientada a la **autorización, custodia y registros**. Estos controles pueden incluir acciones que la gerencia viene desarrollando en el curso de las responsabilidades que desempeñan tales como: la revisión de reportes de transacciones, revisión del respaldo documental de las transacciones, revisión de inventarios y verificación de reportes de sistemas con relación a estos activos, y la revisión o ejecución de conciliaciones varias. Por lo tanto, si bien una segregación de funciones es un control, existe más de una manera de mitigar los riesgos relacionados con este control.

- **EVALUACIÓN DE RIESGOS DE CONTROL**

Se contempla la obligación del empresario de conocer las condiciones de todos los puestos de trabajo para identificar y evitar riesgos y evaluar los que no puedan evitarse. La evaluación de riesgos propiamente dicha, no tiene por qué realizarse en todos los puestos, a diferencia de la identificación de riesgos, sino solamente en aquellos que tengan riesgos que no han podido ser evitados. En el análisis de este aspecto se cuidará especialmente si se ha realizado la identificación y evaluación de los puestos que suelen quedar relegados u olvidados: puestos administrativos, limpieza, servicios de guardianía, etc.

El proceso de evaluación de riesgos en una organización, debe identificar y analizar las implicaciones de los riesgos relevantes, tanto para la entidad como para cada una de las actividades. Dicho proceso ha de tener en cuenta los factores externos e internos que pudiesen influir en la consecución de los objetivos, debe efectuar un análisis de los riesgos y proporcionar una base para la gestión de los mismos.

- **ACTIVIDADES DE CONTROL**

Las actividades de control abarcan una gran variedad de políticas y procedimientos correspondientes de implantación que ayudan a asegurar que se sigan las directrices de la Gerencia, así también de

que se lleven a cabo las acciones identificadas como necesarias para afrontar los riesgos, permitiendo de esta manera la consecución de los objetivos de la entidad.

Existen diferentes tipos de actividades de control que van desde controles preventivos a detectivos y controles de dirección.

A continuación se puede observar algunos ejemplos de las diversas actividades de control:

Análisis efectuados por la dirección: Los resultados obtenidos se analizan con los presupuestos, con el fin de evaluar en qué medida se están alcanzando los objetivos.

Las acciones de la dirección relacionadas con el análisis y el seguimiento representan actividades de control.

- **Gestión directa de funciones por actividades:** Los responsables de diversas funciones o actividades revisan los informes sobre los resultados logrados.
- **Proceso de información:** Realización de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones.

- **Controles físicos:** Los más conocidos son los inventarios o recuentos físicos en los cuales se comprueba su existencia física con los registros de la compañía.
- **Indicadores de rendimiento:** Los indicadores pueden actuar como medidor de control de las operaciones o de la información financiera. Por ejemplo fluctuaciones de los precios de compra (operacional), los cuales serán utilizados posteriormente para dar seguimiento a los resultados financieros, el análisis de los indicadores contribuye al control relativo de la información financiera.

Segregación de funciones: Efectúa el reparto de las tareas entre los empleados para que exista un control por oposición, un ejemplo sencillo sería que un vendedor no pueda modificar y aprobar los precios de ventas o los porcentajes de las comisiones recibidas por las ventas.

Las actividades de control se respaldan en dos elementos importantes: políticas y procedimientos. Las políticas determinan que es lo que se debería hacer, y los procedimientos determinan las acciones a llevar a cabo para cumplir las políticas.

4.1.5.3 Proceso de Ingresos Cuentas por Cobrar y Cobros

USUARIOS DIRECTOS AL PROCESO:

- Contadora

USUARIOS CON NIVELES DE SUPERVISIÓN:

- Jefe Administrativa.
- Gerencia Financiera
- Gerencia General

OBJETIVO:

El presente manual ha sido diseñado para que:

- Exista una oportuna alimentación al sistema contable de toda la información que se verá involucrada al momento de emitir una factura. (BASE DE DATOS DE CLIENTES, PROFORMAS, MOVIMIENTOS DE INVENTARIOS, PEDIDO FINAL PARA CIERRE DE CENTRO DE COSTOS).
- Se controle que toda factura emitida corresponda a valores previamente aprobados por el cliente para evitar anulación de facturas o emisión de notas de crédito.

- La variación de la cuenta contable VENTAS (por facturas o notas de crédito) sea correspondida de manera oportuna por la variación respectiva de la cuenta contable COSTO DE VENTAS así como de la de INVENTARIO EN PROCESO.
- Se minimicen los egresos no controlados de materiales y equipos, (que corren el riesgo de no ser facturados) y por ende disminuyan las pérdidas de la empresa derivadas de estos conceptos.
- Se provea al cliente oportunamente de los respaldos técnicos que amparan el valor facturado.
- Se delimiten claramente las funciones de cobro para agilizar la recuperación de cartera y llevar un mejor control de cartera vencida.

POLITICAS

POLÍTICAS PARA FACTURACIÓN Y COBROS.

1. Las personas responsables de crear nuevos clientes en el sistema contable son:

- Jefe Técnico y Gerencia General

La Jefatura Administrativa es responsable de crear nuevos clientes solo en los siguientes casos:

- Por pedido de Gerencia General.
- Cuando se necesite facturar directamente a un cliente que no haya sido asistido previamente por un Asesor Comercial (VENTAS DE OFICINA).

2. Las personas responsables de ingresar PROFORMAS en el sistema contable son:

- Jefe Técnico y Gerencia General

La Jefatura Administrativa es responsable de ingresar proformas solo en el siguiente caso:

- Por pedido de Gerencia General

3. Una proforma ingresada en el sistema contable, debe cumplir las siguientes especificaciones:

- Ser una proforma previamente aprobada por el cliente.
- Numeración idéntica a la utilizada en la proforma de Excel.

- Para trabajos de cableado estructurado, cableado eléctrico o ductería, se ingresa la cantidad de puntos a realizarse, o solo “Ductería”, sin detallar los materiales.

4. La persona responsable de agilizar la facturación de clientes, aprobando la emisión de la factura por “servicios”, con posterior cierre del centro de costos son:

- Jefe Administrativa.
- Gerente General.

5. Las personas responsables de generar una factura en el sistema Jireh son:

- Asistente Contable.
- Contadora.

6. Las personas responsables de aprobar una factura para su envío al cliente son:

- Jefe Administrativa.
- Gerente General.

7. La persona responsable de gestionar la entrega de la factura al cliente es:

- Jefe Administrativa

8. La Jefe Administrativa es responsable de que las facturas que emite la empresa sean pre-impresas con la debida autorización del SRI y siempre estén vigentes.

9. La Contadora será responsable que se cumpla la base legal que regula la emisión de facturas, revisando la información que obligatoriamente debe contener una factura:

- RUC o CEDULA del cliente.
- Nombre completo o Razón Social de la empresa.
- Dirección exacta del cliente.
- Teléfono de contacto del cliente.
- Fecha de emisión de la factura.
- Detalle de valores facturados según las políticas de la empresa.
- Base Imponible o valor del producto o servicio sin impuestos.
- IVA.
- Total.

10. Las transacciones reflejadas en facturas, deben ser declaradas al SRI en el mes siguiente a la transacción, por lo que, tanto la Jefe Administrativa como la Contadora:

- Pueden anular una factura siempre y cuando tengan el original, y la factura todavía no haya sido declarada al SRI.

- Pueden reversar una factura emitida y ya declarada al SRI mediante la emisión de una nota de crédito en cualquier momento.

11. La persona responsable de realizar la gestión de cobro a una factura emitida es:

- Gerencia General: Montos mayores a US\$ 3000.00 y clientes morosos.
- Gerencia Financiera: Montos menores a US\$ 3000.00

12. La persona responsable de retirar los cobros a los clientes y realizar los depósitos es:

- Chofer - Mensajero.

13. La persona responsable de revisar los cobros antes de su ingreso en el sistema es:

- Gerencia Financiera.

14. La persona responsable de ingresar los cobros diariamente al sistema Contable es:

- Contadora

15. La persona responsable de llevar y custodiar el correcto archivo de facturas emitidas es:

- Jefatura Administrativa.

16. La persona responsable de informar mensualmente el listado de centros de costo pendientes de cierre es:

- Contadora.

17. Las personas autorizada para aprobar los materiales efectivamente utilizados en un determinado proyecto según el centro de costo son:

- Gerente General.
- Gerencia Financiera.

18. Las personas responsables de ingresar como PEDIDO los materiales utilizados y aprobados en un proyecto para el cierre del centro de costos son:

- Jefe Operativo.
- Jefe Técnico.

19. La persona responsable de realizar el cierre del centro de costos de un cliente es:

- Contadora

20. Recordar al cliente su deuda a través de la utilización de teléfono, mail, fax o visita personalizada.

21. Que los pagos del cliente sean receptados el 70% al inicio de la prestación del servicio y el 30% al finalizar el mismo.

22. Para clientes nuevos, se puede financiar solo el 20%, el resto el cliente deberá pagar al contado con cheques pos de garantía y/o letras de cambio.

23. La empresa deberá establecer una evaluación de la liquidez que posee el cliente dependiendo de caso.

24. La facturación y planillas deben realizarse quincenalmente con el fin de evitar perdida del cash flow.

25. Medir las cuentas vencidas como mínimo cada quince días.

26. Revisar las facturas diariamente con el fin de conocer si los precios y cantidades facturadas corresponden a las cotizaciones y obras ejecutadas.

27. Realizar arqueos de caja sorprendidos.
28. Invertir el dinero excedente como se dijo anteriormente el 20% del disponible.
29. Mantener un historial de ingresos y egresos de depósitos y préstamos mediante un flujo de fondos.
30. Mantener un historial de gastos en efectivo diario para determinar la cantidad de efectivo que se debe mantener en caja chica.
31. Definir quién es el responsable del manejo de liquidez en caso de que no sea el Gerente General.
32. Chequear mensualmente las decisiones tomadas en cuanto a la liquidez con el fin de reestructurar si ese fuera el caso.
33. Limitar la autoridad de la firma del Gerente. Requerir otra firma para transacciones inusuales.
34. Designar la persona adecuada que pueda establecer una línea de crédito.
35. Realizar semestralmente planes para el manejo de la liquidez.

PROCEDIMIENTO

Acerca de las proformas

1. El Jefe Operativo realiza la inspección solicitada por la Gerencia General y establece el listado de materiales y equipos a ser utilizados en el Proyecto y realiza las proformas, en Excel, de acuerdo al formato preestablecido, y manteniendo la numeración consecutiva de los archivos.
2. El Jefe Técnico realiza la revisión de la proforma, planos y materiales contemplados en la proforma y solicita la aprobación de la proforma al Gerente General, antes de presentarla al cliente. Un impreso de la proforma, con la firma de aprobación de Gerencia, es entregada a la Jefatura Administrativa para su archivo en el expediente del cliente.
3. Antes de ingresar al sistema Contable, una proforma aprobada por el cliente, el Jefe Técnico verifica la existencia del cliente a quien se le va a proformar, consultando la base de datos del módulo de CUENTAS POR COBRAR.
4. Si un cliente ya existe en CUENTAS POR COBRAR, el Jefe técnico verifica los datos para realizar las actualizaciones o correcciones correspondientes.

5. Si el cliente no existe, el Jefe Técnico crea el nuevo cliente en la base de datos.

6. El Jefe Técnico ingresa al sistema la proforma aprobada de acuerdo a las políticas de la empresa.

7. El Jefe Técnico informa por email que el cliente XXX ha aceptado la proforma XXX. Explica los términos de anticipo y pago pactados con el cliente, así como la fecha tentativa de trabajo. Adjunta al email la proforma aprobada en Excel y la lista de materiales correspondiente. Este mail se envía a:

- **Jefe Administrativa:** Para que cree el centro de costos correspondiente y prepare cotizaciones o prepare los materiales según el listado.

- **Jefe Operativo:** Para organización interna y coordinación con el cliente.

- **Gerente General:** Para seguimiento

El mail es impreso y archivado por la Jefatura Administrativa en el expediente del cliente para futura referencia.

Acerca de las Facturas

9. La Jefe Administrativa, en base a lo indicado por el Jefe Técnico, solicita al Departamento Contable emita la factura correspondiente. En todos los casos, se dará prioridad a la emisión de la factura.

10. La Contadora emite la factura, de acuerdo a las políticas de la empresa.

11. La Contadora revisa la factura emitida y en todos los casos, es pasada nuevamente al Jefe Administrativa para que verifique que esté correcta de acuerdo a lo solicitado y firme en responsabilidad.

12. La Jefe Administrativa entrega la copia amarilla a la Contadora quien la archiva en la carpeta de facturas por SECUENCIA y custodia esta carpeta.

13. La Jefe Administrativa coordina mensajería para hacer llegar la factura ORIGINAL (Blanca) y COPIA (Celeste) al cliente junto con los respaldos correspondientes.

14. El Chofer solo entrega facturas que hayan sido firmadas por la Jefe Administrativa o el Gerente General. Entrega la factura ORIGINAL al cliente y recaba en la COPIA (celeste) la firma de recepción del cliente y el sello de la empresa.

15. El Chofer entrega a Jefe Administrativa la COPIA (Celeste), quien verifica que tenga firma y sello de conformidad del cliente y la entrega a la Asistente Contable para que archive en la carpeta de CUENTAS POR COBRAR. Si la copia no tuviera la firma y sello, solicita al Mensajero que regrese para recabarlos.

Acerca de los cobros

16. La Contadora revisa semanalmente las cuentas por cobrar de la próxima semana, de tal modo que está preparada para realizar gestión de cobro oportunamente para confirmar el retiro de los pagos los días viernes (o antes si es posible). También revisa que los cobros de la semana anterior hayan sido afectados a las cuentas por cobrar de los clientes.

17. La Contadora confirma la existencia de los pagos para la empresa, confirma las horas y direcciones para el retiro de los mismos, y coordina la mensajería necesaria.

18. La Contadora indica al Chofer el destino del depósito de dichos cobros.

19. La Contadora recibe del Chofer los comprobantes de cobro (COPIA) y se asegura de que exista la firma del cliente como constancia de que ha recibido el ORIGINAL del comprobante de cobro. Se asegura que cada comprobante de cobro tenga su comprobante de depósito

correspondiente, y que el detalle de lo cobrado haya sido correctamente escrito para su ingreso contable. Se asegura que el Chofer archive la copia secuencial del comprobante de cobro en el archivo correspondiente.

20. La Asistente Contable ingresa en el sistema contable los comprobantes de cobro de acuerdo a las políticas de la empresa y los archiva en la carpeta COMPROBANTES DE COBRO por secuencia. La Contadora revisa.

Acerca de los Centros de Costos

21. Máximo al día 10 de cada mes, la Contadora envía por email el reporte de los Centros de Costo que están pendientes de cierre. Este email lo envía a:

- Jefe Administrativa: Para seguimiento.
- Gerencia Financiera Para Control.
- Jefe Técnico: Para que coordine la entrega de la documentación.
- Gerente General: Para información.

22. Cuando se deba cerrar el centro de costos correspondiente a una planilla, la Jefe Administrativa revisa los respaldos aprobados correspondientes y entrega a Contabilidad para que se realice la

descarga del centro de costos de los materiales que corresponden a los trabajos que se planilla.

23. En caso de cerrar el centro de costos al término de la obra, la Jefe Administrativa, revisa la documentación aprobada y entrega a Contabilidad para que se descargue del centro de costos los materiales correspondientes.

24. La Contadora coordina con la Jefatura Administrativa, para que se ingresen los materiales aprobados como PEDIDO.

25. La Contadora desmayoriza la factura del centro de costos que va a cerrar, sube el PEDIDO correspondiente, revisa que el valor descargado del centro de costos sea igual al aprobado en el Centro de Costos, y vuelve a mayorizar la factura.

26. La Gerencia Financiera se encarga de revisar mensualmente todos los reportes de este procedimiento y elabora un informe mensual.

INDICADORES DE GESTIÓN

Efectividad de cobranza:

Descripción del indicador: Este indicador demuestra el porcentaje de efectividad en la cobranza (ingresos) para mantener el flujo de fondos de la compañía.

Fórmula:

<i>Valor en dólares de cobros / Valor en dólares facturado</i>
--

4.1.5.4 Proceso de Generación de Cuentas por Pagar y Egresos

USUARIOS DIRECTOS AL PROCESO:

- Jefe Operativo
- Jefe Técnico
- Contadora

USUARIOS CON NIVELES DE SUPERVISIÓN:

- Jefe Administrativa
- Gerente General

OBJETIVO

El presente manual ha sido diseñado para organizar el manejo de compras, tanto de bienes como de servicios, que realiza la empresa, de tal manera que:

- Toda transacción sea identificada adecuadamente en su tipo: bien o servicio.

- Toda transacción sea ingresada contablemente con una afectación adecuada de las cuentas contables correspondientes y sin exceder el plazo de declaración de impuestos.
- Toda transacción quede adecuadamente documentada con su factura o nota de venta original.
- Facilitar la revisión y manejo de cuentas por pagar.
- Viabilizar los pagos de facturas.

POLÍTICAS

Políticas Generales

1. Se harán pagos a empleados mediante reembolso de gastos.
2. Gerencia Financiera decidirá la forma de pago entre transferencia y cheque.
3. Si el pago es por transferencia, la Gerencia aprobará el pago.
4. Si el pago es con cheque, deberá tener la firma del Gerente General.
5. Los días de pago a proveedores y empleados serán únicamente los días viernes de cada semana, en el horario de 15 a 17 horas.

6. Los días de pago a empleados y proveedores se realizarán los días viernes dentro de las horas laborables.

7. Se deberá salvaguardar de la mejor manera posible la actividad de pagos, haciendo estos solo cuando las siguientes condiciones sean cubiertas:

- Que exista un compromiso de pago de parte de Quality of Services, ya sea a través de una Orden de Compra, de un Contrato.
- Que cuente con la documentación necesaria que evidencie que los bienes o servicios han sido recibidos (evidencia de recepción de Material o Servicios).
- Que las aprobaciones hayan sido obtenidas por el Gerente General.

8. El departamento de Finanzas deberá tener documentación soporte para el pago, antes de hacer la transferencia electrónica o el cheque como sigue:

- Orden de Compra (OC) original debidamente autorizada.
- Si el gasto no ameritó una Orden de Compra (OC) entonces deberá ser soportado con una Orden de Pago (OP debidamente autorizada, así como con la documentación que lo soporta.

- Evidencia de recepción de materiales o servicios.
- Factura original del proveedor.

9. El departamento de finanzas deberá verificar que las facturas contengan los siguientes datos para su debida deducción legal:

- Que el nombre de la Empresa sea correcto.
- Que la dirección sea correcta.
- Que contenga sin errores el RUC de la compañía.
- Que el IVA y las retenciones están bien calculadas.
- Que la suma de los artículos en la factura coincida con el total a pagar.
- Que las facturas de los proveedores están vigentes.

10. Los pagos preferentemente se harán a través de transferencia bancaria y para esto se debe asegurar de lo siguiente:

- Que la persona que registra la transferencia en el sistema del banco no sea la misma que los aprueba.

- El personal no debe contar con clave de autorización bancaria, ni autorizar ningún pago, esto para cumplir la segregación de funciones y pueda este departamento elaborar la conciliación bancaria y reportes correspondientes.
- Que la cuenta bancaria del proveedor a la que se le depositará, este impresa en la factura o en su defecto se cuente con una hoja membretada de parte del proveedor donde la indique claramente.
- Conocer perfectamente los horarios de transferencia y el tiempo que transcurre entre el envío del dinero y la recepción del proveedor sobre todo cuando estos son hechos a diferentes bancos del emisor.

11. En caso de que por la naturaleza del pago se requiera realizar cheque, este deberá ser de la siguiente manera:

- Los cheques deberán estar siempre en resguardo y solo tenerlos a la vista cuando se estén elaborando los mismos.
- No tener cheques firmados en blanco.
- No se harán cheques “al portador”.
- Deberán ser emitidos en impresora (digital), nunca manualmente.

- Invariablemente deberán contar con dos firmas mancomunadas.

12. Las facturas no podrán ser pagadas por completo si los bienes o servicios no han sido recibidos. Anticipos a proveedores deberán ser excepcionales, autorizados únicamente por la Gerencia y nunca serán por el total del valor de la compra

13. Para prevenir pagos duplicados, todas las facturas de los proveedores y la documentación que la soporta deberá ser sellada como PAGADO.

Este procedimiento deberá ser hecho justo en el momento de realizar la transferencia bancaria o al mismo tiempo que los cheques son presentados a la segunda firma. Es responsabilidad del autorizador verificar la documentación soporte y que la factura sea sellada. Todas las notas de crédito recibidas deberán ser registradas, aprobadas y procesadas lo antes posible.

14. El Gerente deberá asegurarse que exista segregación de funciones de los pagos y que los controles establecidos se cumplan.

15. Órdenes de Compra (OC) y Ordenes de Pago (OP) no pueden ser aprobadas por la misma persona que solicita, a excepción de la Junta de Accionistas.

16. La Junta y la Gerencia deberán verificar antes de aprobar una transferencia electrónica o firmar un cheque la siguiente información:

- La orden de compra ha sido adecuadamente aprobada.
- La documentación está completa.
- El beneficiario en la transferencia bancaria o en el cheque es la misma persona que emitió la factura.
- Los datos bancarios están especificados en la factura o a través de una carta membretada y firmada por el proveedor.
- El monto es correcto.
- La moneda de pago es correcta.

Políticas de Procedimiento

1. Se entiende por BIEN adquirido, todo ítem del cual se pueda constatar su existencia física y palpable. Para compras de bienes, el IVA correspondiente es IVA COMPRAS.
2. Se entiende por SERVICIO adquirido, todo ítem del cual no se pueda constatar su existencia física y palpable, pero cuyo efecto es visible.

Para compras de servicios, el IVA correspondiente es IVA SERVICIOS.

3. La persona responsable de autorizar se realicen compras, y responsable también de revisar las facturas de compras que llegan a la empresa y recibirlas o no es:

- Jefe Administrativa y Jefatura Técnica en firmas conjuntas para en montos inferiores a 3000 dólares.
- Gerente General para montos superiores a 3000 dólares

4. La persona responsable de gestionar e ingresar tanto el proveedor como las compras de BIENES cuyo manejo se controla como INVENTARIO es:

- Contadora

El registro de compras de este tipo se realiza en el sistema contable asignándole el centro de costo del proyecto al que corresponde.

5. Las personas responsable de ingresar tanto el proveedor como las compras de BIENES cuyo manejo se controla como ACTIVO FIJO es:

- Contadora

El registro de compras de este tipo se realiza en el módulo de CUENTAS POR PAGAR del sistema contable, activando la especificación de ACTIVOS FIJOS para que el detalle ingresado se refleje en el módulo de ACTIVOS FIJOS.

6. Las compras de material e insumo deben ser siempre realizadas considerando que los materiales y equipos deben ser los necesarios para la instalación a ser realizada, es decir se debe manejar un inventario “Justo a Tiempo”, ya que por política no existirán existencias a menos que lo que se trate sean rezagos de los proyectos, que estarán ya cargados al costo de cada proyecto y generarán ahorro en los siguientes, no se llevará un control de existencias.

7. La persona responsable de ingresar compras de SERVICIOS es:

- Contadora

El registro de compras de este tipo se realiza en el módulo de CUENTAS POR PAGAR.

8. La persona responsable de generar las retenciones a toda factura ingresada es:

- Contadora

9. La persona responsable de hacer llegar al proveedor las retenciones que se le han emitido, dentro del mes de vigencia de la retención es:

- Jefe Administrativa

10. La persona responsable de verificar que las cuentas contables asignadas en toda compra estén correctas, y que los montos ingresados sean idénticos a los de las facturas o notas de venta de cada compra es:

- Jefe Administrativa

11. La persona responsable de revisar la mayorización de toda compra y retención ingresada, de tal modo que el movimiento contable generado se refleje en los mayores contables respectivos es:

- Contadora

12. La persona responsable de verificar el registro de la compra en el sistema y archivar la factura de respaldo con su debida retención en la carpeta de CUENTAS POR PAGAR es:

- Contadora

13. La persona responsable de revisar regularmente la carpeta de CUENTAS POR PAGAR y cotejar que su contenido está debidamente reflejado en el mayor contable es:

- Jefa Administrativa.

14. La persona responsable de emitir el reporte de saldo por pagar a cada proveedor semanalmente, o cuando le sea requerido, y entregarlo a la Jefa Administrativa para su inclusión en el flujo de fondos y análisis es:

- Contadora

15. La persona responsable de revisar el saldo por pagar a cada proveedor y aprobar los pagos que serán realizados, y sus respectivas fechas es:

- Gerente General

16. La persona responsable de actualizar el flujo de fondos en base a los pagos aprobados por la Gerente de Desarrollo es:

- Jefe Administrativa

17. La persona responsable de generar los comprobantes de egreso y cheques para pagos aprobados es:

- Contadora

18. La persona responsable de que todo egreso sea debidamente firmado en aprobación y que para su archivo adjunte la factura que se paga con dicho egreso es:

- Contadora.

Las firmas de aprobación que deben obligatoriamente constar en todo egreso son:

- Contadora: como constancia de que bajo su responsabilidad generó el egreso.
- Jefatura Administrativa: como constancia de que bajo su responsabilidad revisó la afectación de cuentas contables.
- Gerencia General: como constancia de que el egreso está aprobado para proceder con la firma requerida en el cheque emitido.

19. La persona responsable de coordinar los pagos de toda compra ingresada es:

- Contadora

Regularmente, los pagos a proveedores se entregan los días viernes de cada semana. Sin embargo, el Gerente General puede autorizar se emitan pagos en otros días cuando así lo estime conveniente.

20. La persona responsable de entregar los cheques girados en las fechas acordadas previamente es:

- Contadora

21. La persona responsable de que los archivos de Comprobantes de Egreso se encuentren completos, siguiendo la numeración secuencial y respaldados por las debidas facturas que se pagan con dicho egreso es:

- Contadora
- Jefa Administrativa

22. La persona responsable de realizar la Conciliación Bancaria mensualmente es:

- Contadora

PROCEDIMIENTO

1. Cualquier departamento que necesite que se gestione la compra de cualquier artículo, debe canalizar su solicitud a través de la Jefe Administrativa.
2. La Jefe Administrativa se ocupa de confirmar cómo proceder con el Gerente General y coordina la gestión de la compra. Para compra de

inventario, solicita al Jefe Técnico que proceda a cotizar y realizar el pedido. Para otras compras, asigna la persona que se ocupará de la gestión de compra.

3. Cuando el Jefe Técnico ha sido autorizado para gestionar una compra, cotiza varias opciones cuando sea aplicable, crea el proveedor en la base de datos de CUENTAS POR PAGAR y genera en el sistema Contable ORDEN DE COMPRA con los datos y costos del proveedor escogido. Solicita ala Jefe Administrativa la firma de aprobación de este documento.
4. Con la ORDEN DE COMPRA aprobada, el Jefe Técnico confirma la compra y da las instrucciones de despacho al proveedor. Se asegura también de solicitar la factura respectiva.
5. Al recibir la mercadería, Jefe Operativo y el Jefe Técnico en conjunto confirman que todo lo que le ha sido despachado coincida con el contenido de la factura y con los valores pactados previamente que constan en la ORDEN DE COMPRA aprobada, para proceder a ingresar la factura en el sistema contable.
6. La Contadora ingresa la factura al sistema contable asignando el centro de costos y finalmente imprime el diario de compra por duplicado, la una copia la archiva en orden secuencial y la otra copia la conserva en el archivo del cliente para el cual se realizó la compra en la sección el proyecto correspondiente.

7. Para cualquier otra compra autorizada, la Jefe Administrativa recibe y revisa la factura, y la entrega a contabilidad para su debido registro.
8. La Contadora ingresa la factura o nota de venta de compra al sistema contable por el módulo de CUENTAS POR PAGAR
9. Para el caso de ACTIVOS FIJOS, la Contadora ingresa el detalle de los mismos en el módulo de CUENTAS POR PAGAR y verifica que el archivo del módulo ACTIVOS FIJOS haya sido debidamente alimentado.
10. En todos los casos, la Contadora genera la retención a la factura ingresada y la entrega a la Jefe Administrativa para su revisión y despacho.
11. La Jefe Administrativa revisa que la retención esté debidamente emitida en fecha, proveedor y monto, y coordina la mensajería necesaria para entregarla al proveedor.
12. Puede también coordinar que las retenciones sean entregadas al proveedor al momento que éste acude a retirar sus cheques, siempre y cuando la retención sea entregada dentro del mismo mes en que tiene vigencia para la declaración de impuestos.
13. La Contadora archiva la copia azul de la retención en el archivo secuencial de Retenciones emitidas adjuntando el correspondiente

Diario de compra. La Jefe Administrativa recupera la copia rosada de la retención con la firma de recepción del proveedor, y la entrega a la Contadora para que sea adjuntada a la factura.

14. La Contadora archiva la factura con la copia rosada de la retención en la carpeta CUENTAS POR PAGAR hasta el momento en que dicha factura sea pagada. Para las facturas que hayan sido ingresadas.

15. Regularmente, la contadora revisa que todas las facturas y retenciones ingresadas estén debidamente mayorizadas, y consten tanto en los mayores contables como en los archivos físicos correspondientes.

16. Semanalmente, la Contadora imprime el reporte de CUENTAS POR PAGAR a proveedores. Lo remite a la Jefatura Administrativa para la actualización y/o revisión del flujo de fondos..

17. El Gerente General analiza los saldos pendientes de pago, y en base al Flujo de fondos, determina los cheques que se emitirán, dando prioridad a las facturas más antiguas, y considerando la conservación de buenas relaciones con proveedores clave

18. La contadora emite los cheques autorizados.

19. La Contadora llena el talonario de la chequera indicando fecha, proveedor, monto y el comprobante de egreso con que se registró el cheque en el sistema Contable.

20. La Contadora firma la elaboración de los egresos, y entrega Egreso + Cheque + Factura respaldo + Retención junto con el reporte de cheques aprobados por Gerencia de General a la contadora para su revisión y firma.
21. La Contadora revisa que los cheques emitidos tengan la documentación de respaldo completa y firma en constancia de su revisión y entrega a la Jefe Administrativa.
22. La Jefe Administrativa verifica que los cheques se encuentren emitidos por los valores y beneficiarios correctos de acuerdo a la aprobación de Gerencia General y firma el egreso en constancia de su revisión.
23. Los cheques firmados con sus respectivos respaldos son devueltos a la Contadora para que notifique a los proveedores y haga la entrega respectiva.
24. Los cheques que no son entregados oportunamente se guardan en la carpeta acordeón, organizados por proveedor. Esta carpeta debe estar bajo llave y bajo responsabilidad de la Jefe Administrativa.
25. Cuando un cheque es entregado, la Contadora debe recabar en el egreso la firma de RECIBI CONFORME de quien retira el cheque, y de ser posible, el sello de CANCELADO en las facturas que se pagan con dicho cheque.

26. Una vez entregado el cheque, la Contadora archiva el egreso firmado por el proveedor y todos sus respaldos en la carpeta COMPROBANTES DE EGRESO, siguiendo el orden secuencial.
27. Cuando se completa una carpeta de Comprobantes de Egreso, la Jefe Administrativa revisa la secuencia de todos los egresos archivados y si alguno faltare, se refiere al sistema Contable para verificar a qué cheque y proveedor corresponde, y verifica la existencia física del egreso en la carpeta acordeón. Cualquier novedad de egresos perdidos, debe ser comunicada inmediatamente a la Gerencia General, y en todos los casos, se volverá a imprimir el egreso para archivarla en la carpeta secuencial. Así mismo, imprime el listado de egresos correspondiente a la carpeta, y archiva este reporte en la carpeta a manera de portada informativa.

Casos excepcionales

28. Cuando la Jefe Administrativa o Gerente General requieran la emisión de un cheque sin disponer todavía del respaldo correspondiente, deben respaldar su solicitud con un mail de información que servirá posteriormente para hacer seguimiento hasta regularizar la emisión de dicho cheque en el sistema Contable.
29. Para pagos a proveedores, la Contadora emite el cheque con su respectivo COMPROBANTE DE EGRESO afectando la cuenta contable ANTICIPOS PROVEEDORES. De esta manera, cuando

obtiene la factura de respaldo y la ingresa, se regulariza el cheque emitido mediante un COMPROBANTE DE DIARIO donde cruza ANTICIPOS PROVEEDORES y CUENTAS POR PAGAR.

30. Para otros pagos que no pueda registrar directamente en el sistema contable, la Contadora elabora el cheque a mano, y al llenar el talonario de la chequera, deja en blanco el casillero donde normalmente se anota el número de COMPROBANTE DE EGRESO.

31. La Contadora revisa regularmente la chequera y mantiene permanentemente informada a la Jefe Administrativa de los cheques que están pendientes de regularizar, para que le provea de los respaldos necesarios.

32. La Contadora realiza la Conciliación Bancaria mensualmente, y cuando detecta cheques sin regularizar insiste a la Jefe Administrativa y comunica además al General para que se solucione el inconveniente de la manera más rápida posible. La conciliación bancaria del mes no puede considerarse definitiva mientras no existan los respaldos adecuados para todos los cheques girados en dicho mes.

33. La Jefatura Administrativa actualiza el flujo de fondos y lo envía a la gerencia general para su revisión.

34. La Gerencia Financiera es la responsable de revisar todo el proceso y mensualmente realizar un informe de la gestión de control financiero sobre el proceso.

INDICADORES DE GESTIÓN

Órdenes de compra a crédito:

Este indicador permite medir la cantidad de proveedores con pago a crédito en el mes comparado con la cantidad de facturas recibidas de los proveedores para tener un control sobre los desembolsos y evitar una falta de liquidez.

Fórmula:

$$\frac{\text{Valor en dólares comprado a crédito}}{\text{Valor en dólares comprado al mes}}$$

4.1.5.5 Proceso de Cotización, Implementación y Costo de Ventas

USUARIOS DIRECTOS AL PROCESO:

- Jefe Administrativa
- Jefe Técnico
- Jefe Operativo
- Gerente General

USUARIOS CON NIVELES DE SUPERVISIÓN:

- Jefe Administrativa
- Gerente de Desarrollo
- Gerente General

OBJETIVO

El objetivo del presente manual es generar una respuesta satisfactoria por parte de la empresa, el momento en que un cliente se convierte en Cliente Potencial y más aun cuando se convierte en un cliente efectivo, de tal modo que:

- El contacto con el cliente sea una experiencia amable y ampliamente informativa del servicio que va a adquirir.
- La respuesta en términos de cotizaciones y propuestas sea rápida, eficiente, y quede debidamente documentada.
- La eficiencia de la empresa para con el cliente con respecto a la calidad de trabajos de cableado estructurado quede evidenciada de manera que nuestra imagen corporativa se vea constantemente fortalecida.

POLÍTICAS

1. Las personas responsables de contactar a nuevos clientes son:

- Jefe Técnico
- Gerencia General
- Presidencia

No obstante, cualquier empleado de QoS Cía. Ltda. puede en su momento recomendar que se realice contacto con alguna empresa o persona donde se puedan generar negocios.

2. La persona responsable de mantener actualizado el archivo COTIZACIONES con el progreso de gestión de cada cliente es:

- Jefatura Administrativa

3. La persona responsable de preparar la narrativa comercial estándar para el cliente, es

- Gerencia General

4. La persona encargada de recolectar listas de precios de proveedores para poder elaborar cotizaciones es

- Jefe Técnico

- Jefatura Administrativa.

5. La persona encargada de establecer las políticas de márgenes de rentabilidad para el establecimiento de precios es:

- Gerencia General

6. La persona encargada de personalizar las narrativas comerciales para los clientes potenciales, sin necesariamente esperar a que el listado de materiales se encuentre listo es:

- Jefe Técnico

7. La persona responsable de elaborar el listado de materiales definitivo, modificarlo en caso de ser necesario con detalles menores y elaborar la cotización para el cliente es:

- Jefe Operativo

8. La persona responsable de entregar al Gerente General la Oferta Técnica (Narrativa Comercial + Proforma), documentos de respaldo (Diagrama Unifilar, Planos, etc.) en expediente completo para su revisión y aprobación es:

- Jefe Técnico

9. Las personas responsables de aprobar los precios, contenidos y valores de la oferta comercial y cotización en su forma a ser presentados a un cliente es:

- Gerente General
- Gerencia Financiera

10. La persona responsable de entregar al cliente la Oferta Comercial, la Cotización, y recabar una firma de recepción de dicha cotización es:

- Gerente General
- Jefe Técnico

11. La persona responsable de entregar una copia de la cotización entregada con firma de recepción por parte del cliente, a la Jefatura Administrativa es:

- Jefe Técnico
- Gerente General

12. La persona responsable de archivar la cotización recibida por el cliente en el expediente respectivo es:

- Jefatura Administrativa

13. La persona responsable de comunicar si una cotización ha sido aprobada o no, y si ha sido aceptada, los términos negociados (tiempos de trabajo, anticipos y saldos, facturación por planillas, pago contra entrega, etc.) es:

- Gerente General
- Gerencia Financiera
- Jefe Técnico

Esta comunicación deberá ser enviada por mail a:

- Jefe Administrativa
- Contadora
- Gerencia Financiera
- Jefe Operativo
- Gerencia General
- Jefe Técnico

14. La persona responsable de comunicar el listado de materiales definitivo según lo aprobado por el cliente es el Jefe Operativo.. Dicha comunicación deberá ser realizada por email adjuntando el listado de materiales definitivo en EXCEL a:

- Jefe Técnico
- Jefe Administrativo

- Gerencia Financiera
- Contadora

15. La persona responsable de rearchivar el expediente del cliente, en PROYECTOS EN MARCHA (si la proforma ha sido aprobada) o en PROYECTOS CAIDOS (si la proforma no ha sido aceptada) es:

- Jefatura Administrativa

16. La persona responsable de crear el centro de costos para el cliente, cuando una proforma haya sido aprobada es:

- Jefe Administrativa

Adicionalmente, informa por email su nombre a:

- Contabilidad: Para información.
- Jefe Técnico: Para que desde ese momento en adelante se refiera con ese nombre a ese proyecto cuando requiera materiales, movilizaciones, viáticos, etc. Y no existan confusiones.
- Gerente General Para información.

17. La persona responsable de confirmar con el Jefe Operativo a cargo que los trabajos donde el cliente marchan sin mayores novedades, o en caso de haber novedades, dar una solución comercial a los requerimientos adicionales del cliente es:

- Gerente General
- Jefe Técnico

18. La persona responsable de llamar al cliente cuando un trabajo ha sido concluido, confirmar que todo se encuentre en orden, y notificar a la Jefe Administrativa para que coordine la facturación sin problemas es:

- Jefe Técnico

19. La facturación y cobro a cliente se realiza según lo indicado en el Manual de Facturación y Cobros.

20. La persona responsable de dar al cliente servicio post-venta, es decir, atender los requerimientos del cliente posteriores a la facturación, ya sea para implementar trabajos adicionales o para despejar dudas del trabajo ya realizado es:

- Jefe Técnico
- Gerente General

- La persona responsable de emitir un informe de control financiero mensual sobre la rentabilidad, márgenes y control de presupuesto de proyectos es la Gerencia Financiera, quien deberá emitir sus comentarios sugerencias y definiciones sobre las políticas de establecimientos de precios la que deberá ser aprobada por Gerencia General todos los meses.

PROCEDIMIENTO

1. El Gerente General y el Jefe Técnico, contactan a clientes potenciales, ya sea por teléfono, email, visitas personales, hasta detectar oportunidades de negocio.
2. El momento en que una oportunidad de negocio se establece con el cliente, y existe un compromiso de planos para trabajar en una oferta, elaboran el informe comercial respectivo.
3. El Gerente General o Jefe Técnico entregan el Informe comercial a la Jefe Operativo para su correcta canalización.
4. El Jefe Técnico trabaja en la elaboración de la Narrativa Comercial mientras espera el contenido necesario para definir la cotización al cliente.
5. El Jefe Operativo realiza la inspección del proyecto y levanta el listado de materiales, las características tipo de materiales, marcas y

cantidades, define también horarios posibles de trabajo y plazos de gestión.

6. El Jefe Técnico, recibe del Jefe Operativo el listado de materiales con la firma de aprobación del Gerente General y demás documentos que se hayan elaborado para el cliente. Puede realizar modificaciones menores al listado de materiales. En base al costo de los materiales, y en base al margen de utilidad determinado por las políticas de la empresa, determina el precio de venta que será presentado al cliente.
7. El Jefe Técnico elabora la proforma para el cliente en el formato estándar de Excel, adicionando fotos de los artículos cuando amerite
8. El Jefe Técnico presenta al Gerente General la Oferta Técnica (Narrativa Comercial + Proforma), documentos de respaldo (Diagrama Unifilar, Planos, etc.) para su revisión y aprobación.
9. El Gerente General revisa los documentos y aprueba o modifica los contenidos de estos documentos. Cualquier duda del Gerente General debería ser solventada por el Jefe Técnico que revisó la oferta y trabajo del Jefe Operativo.
10. El Jefe Técnico modifica la proforma tantas veces como sea necesario hasta que el Gerente General firme su aprobación.

11. El Gerente General visita al cliente con la documentación definitiva, explicándole su contenido. Así mismo gestiona los contactos necesarios con el cliente para intentar obtener la aprobación de la proforma presentada.
12. El Gerente General entrega a la Jefa Administrativa una copia de la proforma finalmente presentada al cliente. De ser posible, debe tener una firma de recepción del cliente.
13. La Jefatura Administrativa archiva esta proforma en el expediente del cliente.
14. El Gerente General realiza la gestión necesaria para obtener la respuesta definitiva del cliente, e informa a la Jefatura Administrativa la decisión del cliente, de acuerdo a las políticas de la empresa. Cuando el negocio ha sido confirmado, el Jefe Técnico informa los pormenores y el listado de materiales definitivo de acuerdo a las políticas de la empresa.
15. La Jefatura Administrativa rearchiva el expediente del cliente en PROYECTOS CAIDOS en caso de que el cliente no haya aceptado la proforma presentada por el Gerente General y/o Jefe Técnico.
16. En caso de que la proforma si haya sido aceptada por el cliente, la Jefatura Administrativa ubica el expediente del cliente en PROYECTOS EN MARCHA.

17. La Jefe Administrativa, crea un centro de costos correspondiente al nuevo proyecto que se realiza e informa de acuerdo a las políticas de la empresa.
18. El Jefe Técnico mantiene contacto con el Jefe Operativo para conocer si los trabajos se desarrollan sin problema. De haber requerimientos adicionales a lo proformado que hayan sido comunicados en obra al Jefe Operativo, y que hayan sido comunicados también al Jefe Técnico, el Gerente General toma contacto con el cliente para solventar comercialmente las novedades de adicionales o ayudarlo al cliente en lo que sea necesario. De concretarse adicionales, el Jefe Técnico informa retomando el procedimiento para la nueva gestión.
19. Al concluirse un trabajo según la información del Jefe Operativo, el Jefe Técnico toma contacto con el cliente para verificar que todo esté en orden y no hayan inconvenientes posteriores al entregar la factura al cliente. Confirma que el cliente está OK a la Jefe Administrativa.
20. El Jefe Técnico provee al cliente de servicio post venta, en caso de que el cliente tenga inquietudes sobre el trabajo realizado, o tenga alguna planificación para trabajos posteriores, que el Asesor Comercial pueda aprovechar para cerrar negocios posteriores con el cliente.
21. La Contadora confirma todos los días de la ejecución de obra la cantidad de horas trabajadas por todo el personal en cada proyecto, y las registra en el control de costos del proyecto.

22. Al cierre del proyecto una vez que se ha informado que ha terminado, la contadora procede a consolidar todos los gastos, costos, compras y cargos de mano de obra asignados al proyecto y realiza la liquidación del proyecto.

INDICADORES DE GESTIÓN:

Efectividad de cotización:

Descripción del Indicador: Este indicador permitirá tener una medida de la efectividad que tienen las cotizaciones, es decir el porcentaje de proyectos cerrados versus el número de cotizaciones que se emiten.

Fórmula:

$\text{Número de cotizaciones emitidas} / \text{Número de proyectos cerrados}$
--

Efectividad del presupuesto:

Descripción del indicador: Nos permitirá, tener la visión permanente del nivel de acercamiento de cada presupuesto de cada proyecto con el costo que termina incurriéndose para su ejecución.

Fórmula:

$$\frac{\text{Costo estimado en la cotización del proyecto}}{\text{Costo según liquidación del proyecto}}$$

Efectividad de la implementación:

Descripción del indicador: Nos permitirá, tener la visión permanente del nivel de satisfacción de los clientes.

Fórmula:

$$\frac{\text{Número de proyectos con quejas}}{\text{Número de proyectos ejecutados}}$$

4.1.5.6 Plan de Capacitación

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

Es entonces responsabilidad de Quality of Services. capacitar a cada nuevo recurso que contrata.

Tabla N° 28: Capacitación al Personal

PRESUPUESTO PARA LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL			
RUBRO	CANTIDAD	P. UNITARIO	P. TOTAL
Capacitador	10 HORAS	\$ 35,00	\$ 350,00
Refrigerio	12 PERSONAS	\$ 4,00	\$ 40,00
TOTAL PRESUPUESTO DE MOTIVACIÓN			\$ 390,00

PRESUPUESTO PARA PERSONAL OPERATIVO			
RUBRO	CANTIDAD	P. UNITARIO	P. TOTAL
Capacitador	20 HORAS	\$ 20,00	\$ 400,00
Refrigerio	6 PERSONAS	\$ 4,00	\$ 24,00
TOTAL PRESUPUESTO DE MOTIVACIÓN			\$ 424,00

PRESUPUESTO PARA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL CONTABLE Y FINANCIERO			
RUBRO	CANTIDAD	P. UNITARIO	P. TOTAL
Curso Tributación SRI	40 horas	\$ 0,00	\$ 0,00
Curso de Excel Financiero	40 horas	\$ 10,00	\$ 400,00
Curso de Finanzas	40 Horas	\$ 35,00	\$ 1.400,00
TOTAL PRESUPUESTO CAPACITACIÓN FINANCIERA			\$ 1.800,00

Fuente: Empresa QoS

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

4.1.6 Estimación del Costo de Aplicar la Propuesta

4.1.6.1 Detalle de Requerimientos del Proyecto

Para el Modelo de Gestión Financiero requerimos que se cumpla lo antes expuesto como son:

- Sistema de Control Interno.
- Manuales de Procedimientos.

- Manuales de funciones, responsabilidades y puestos estratégicos.
- Contratación de un Gerente Financiero, para lograr una adecuada segregación de funciones y control financiero, que se verá reflejada en un incremento de la rentabilidad y buen manejo de la liquidez, y evitar planificadamente problemas con el presentado en Quality of Services en la drástica disminución de rentabilidad a pesar de un incremento de las ventas. Dentro del cálculo del sueldo mensual se ha contemplado la unificación del sueldo nominal y beneficios. Sueldo Nominal que corresponde a 1000 para el nuevo Gerente Financiero.

Tabla N° 29: Costo de Contratación Nuevo Personal

EGRESOS POR CONTRATACIÓN DE LA NUEVA PROPUESTA			
RUBRO	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL
Gerente Financiero	1	1.000,00	12.000,00
TOTAL EGRESO ANUAL		12.000,00	

Fuente: Empresa QoS

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

4.1.6.2 Horizonte de Planeación

El tiempo estimado para este proceso es de cuatro años, empezando desde el año 2013 hasta el año 2017 periodo en el cual se verán reflejados los resultados propuestos en el presente proyecto. Se debe recalcar que es de libre potestad de la empresa Quality of Services decidir sobre la ejecución del Modelo de Gestión Financiera a sus actividades empresariales.

4.1.7 Beneficios del Modelo de Gestión y Control Financiero

La elaboración del Modelo de Gestión y Control financiero está enfocado a mejorar la rentabilidad a través de la formulación y aplicación de normas, manuales de identidad, funciones, procedimientos contables y proyecciones financieras, que correctamente aplicados nos lleva al cumplimiento de los objetivos planteados.

4.1.7.1 Beneficios Económicos

- El principal beneficio económico es maximizar la utilidad de la compañía e incrementar sustancialmente la riqueza de sus accionistas.
- Mediante el establecimiento y cumplimiento de principios, normas, reglas y políticas contables internas de la compañía se presentará la información financiera correcta, que permita a los directivos conocer la situación real de la compañía y la toma de decisiones acertadas.
- También ayuda al mejoramiento de la rentabilidad las políticas formuladas para el control y disminución de gastos haciendo que la compañía se vuelva más eficiente y competitiva frente a otras empresas.

- La definición de políticas de cobro y pago garantizan que exista un equilibrio en el tiempo de crédito para el pago de obligaciones. Hay que considerar la importancia de tener una cartera crediticia equilibrada y generar confianza en los proveedores, obteniendo mayores montos o plazos.
- Un aspecto importante es el cumplimiento de las obligaciones tributarias en el tiempo establecido.
- Variaciones abruptas como las generadas entre los dos semestres del 2012 en la rentabilidad a pesar de un crecimiento en las ventas no se generarán en el futuro, debido a un adecuado control de la rentabilidad de proyectos, y políticas claras en el establecimiento de precios.

4.1.7.2 Otros Beneficios

El beneficio para la compañía no solo se refleja a nivel financiero sino que también muestra una serie de beneficios que mostramos a continuación:

- Un buen perfil estratégico de identidad corporativa conocida por todos sus miembros comprometerá el cumplimiento de los objetivos.

- El manual de funciones permite establecer e identificar las obligaciones que deben cumplir los puestos estratégicos en la compañía y así asumir deberes y responsabilidades que muestra una adecuada organización interna.
- Al mejorar la rentabilidad de Quality of Services S.A. beneficia a la comunidad y la economía al ser fuente creadora de riqueza, generadora de empleo y satisfacción de necesidades.
- Las proyecciones financieras constituyen una herramienta que permite a la compañía conocer a futuro la posible rentabilidad y prever aspectos como decisión de financiamiento o realización de inversiones, entre otras.
- Una de las principales actividades que deben ser realizadas es la evaluación y control en la compañía mediante la aplicación de los programas de evaluación planteados en el modelo de gestión.

4.1.8 Proyecciones Financieras

Para la realización de las proyecciones financieras del Modelo de gestión Financiera se tomará como referencia los dos semestres anteriores del año 2012.

La estimación se realizará desde el año 2013 al 2017, tomando en cuenta factores como la tasa de inflación promedio del año 2012, el porcentaje de

incremento de los salarios establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales que es del 8,90% y las disposiciones tributarias emitidas por el Servicio de Rentas Internas en lo relacionado con el Impuesto a la Renta.

4.1.8.1 Tasa de Inflación Promedio

A continuación una tabla de la evolución histórica de la inflación de los últimos 5 años, que nos sugiere un incremento promedio del 4,98% que será el valor tomado para las proyecciones financieras del Modelo de Gestión Financiera.

Tabla N° 30: Tasa de Inflación Anual

AÑO	2007	2008	2009	2010	2011	2012
%	2,28%	8,30%	5,20%	3,56%	5,41%	5,14%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

4.1.8.2 Estados Projectados Sin la Implementación del Modelo

Los estados proyectados han sido realizados tomando en cuenta para el cálculo de los ingresos de la Empresa Quality of Services un incremento del 10% anual, se ha tomado como referencia este porcentaje de incremento ya este valor ha sido contemplado por la política financiera establecida por acuerdo de Junta de Socios, que pretende dar solución a los bajos márgenes de utilidad obtenidos en el año 2012.

En cuanto a los egresos se debe especificar que para el efecto de la proyección de cada uno de los flujos excepto sueldo nominal, se ha tomado como referencia la tasa de inflación promedio que es de 4.98%.

En lo que se refiere al impuesto a la renta se lo ha calculado contemplando lo dispuesto en la ley de Régimen Tributario Interno.

Tabla N° 31: Proyección de Ingresos Sin Aplicar Propuesta

QUALITY OF SERVICES

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS 2012 - 2017							
CODIGO	CUENTA	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
4	INGRESOS	626.410,53	689.051,58	757.956,74	833.752,42	917.127,66	1.008.840,42
411	VENTAS	626.410,53	689.051,58	757.956,74	833.752,42	917.127,66	1.008.840,42
4111	VENTAS OPERACIONALES	626.171,27	688.788,40	757.667,24	833.433,96	916.777,36	1.008.455,09
4112	OTROS INGRESOS	239,26	263,19	289,50	318,46	350,30	385,33
5	COSTO DE VENTAS	434.834,96	478.318,46	526.150,30	578.765,33	636.641,86	700.306,05
6	GASTOS	168.210,06	176.586,92	185.380,95	194.612,92	204.304,64	214.479,02
6111	GASTOS DE PERSONAL	107.972,09	113.349,10	118.993,89	124.919,78	131.140,79	137.671,60
6111001	Sueldos	62.740,23	65.864,69	69.144,76	72.588,16	76.203,05	79.997,97
6111002	Aportes al IESS	8.539,45	8.964,71	9.411,16	9.879,83	10.371,85	10.888,37
6111003	Décimo tercer sueldo	4.865,42	5.107,72	5.362,08	5.629,11	5.909,44	6.203,73
6111004	Décimo cuarto sueldo	2.944,02	3.090,63	3.244,55	3.406,12	3.575,75	3.753,82
6111005	Vacaciones	113,95	119,62	125,58	131,84	138,40	145,29
6111007	Horas extras	1.244,07	1.306,02	1.371,06	1.439,34	1.511,02	1.586,27
6111008	Alimentación y refrigerios	5.088,79	5.342,21	5.608,25	5.887,54	6.180,74	6.488,55
6111009	Atención Médica al Personal	582,81	611,83	642,30	674,29	707,87	743,12
6111010	Bonos	4.482,80	4.706,04	4.940,40	5.186,44	5.444,72	5.715,87
6111011	Hospedaje y alimentación	5.307,52	5.571,83	5.849,31	6.140,61	6.446,41	6.767,44
6111012	Movilización y transporte	2.573,76	2.701,93	2.836,49	2.977,75	3.126,04	3.281,72
6111013	Pasajes y traslados fuera de la ciudad	842,03	883,96	927,98	974,20	1.022,71	1.073,64
6111014	Capacitación personal	3.370,00	3.537,83	3.714,01	3.898,97	4.093,14	4.296,97
6111016	Agasajos	712,27	747,74	784,98	824,07	865,11	908,19
6111017	Comisiones	4.000,00	4.199,20	4.408,32	4.627,85	4.858,32	5.100,27
6111018	horas suplementarias	488,49	512,82	538,36	565,17	593,31	622,86
6111099	Varios Gastos en Personal	76,48	80,29	84,29	88,48	92,89	97,52
6112	GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACION	52.380,18	54.988,71	57.727,15	60.601,96	63.619,94	66.788,21
6112002	Luz, agua, teléfono e internet	3.285,52	3.449,14	3.620,91	3.801,23	3.990,53	4.189,26
6112003	Comunicaciones y Correos	250,19	262,65	275,73	289,46	303,88	319,01

CODIGO	CUENTA	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
6112004	Papelería y Útiles de Oficina	1.296,74	1.361,32	1.429,11	1.500,28	1.575,00	1.653,43
6112005	Suministros de Cafetería y Limpieza	157,12	164,94	173,16	181,78	190,83	200,34
6112006	Mantenimiento oficina	2.263,51	2.376,23	2.494,57	2.618,80	2.749,21	2.886,13
6112007	Mantenimiento Equipos y Maquinaria	148,57	155,97	163,74	171,89	180,45	189,44
6112008	Mantenimiento vehículo	10.945,56	11.490,65	12.062,88	12.663,61	13.294,26	13.956,32
6112009	Combustible, peajes y otros	4.666,92	4.899,33	5.143,32	5.399,46	5.668,35	5.950,63
6112010	Movilización y transporte	326,00	342,23	359,28	377,17	395,95	415,67
6112011	Seguro de bienes	5.996,65	6.295,28	6.608,79	6.937,91	7.283,41	7.646,13
6112012	Útiles y peños. ens.	483,95	508,05	533,35	559,91	587,80	617,07
6112013	Herramienta menor	3.787,76	3.976,39	4.174,41	4.382,30	4.600,54	4.829,65
6112014	Honorarios	1.050,00	1.102,29	1.157,18	1.214,81	1.275,31	1.338,82
6112015	Atenciones y gastos de promoción	43,64	45,81	48,09	50,49	53,00	55,64
6112016	Depreciación y amortizaciones	12.669,26	13.300,19	13.962,54	14.657,87	15.387,84	16.154,15
6112018	Alquiler equipo y maquinaria	12,00	12,60	13,22	13,88	14,57	15,30
6112019	Gastos judiciales y/o legales	1.903,18	1.997,96	2.097,46	2.201,91	2.311,57	2.426,68
6112099	Gastos varios de administrativos	3.093,61	3.247,67	3.409,41	3.579,19	3.757,44	3.944,56
62	GASTOS DE VENTA	4.374,98	4.592,85	4.821,58	5.061,69	5.313,77	5.578,39
63	GASTOS NO OPERACIONALES	3.482,81	3.656,25	3.838,34	4.029,48	4.230,15	4.440,81
631	GASTOS FINANCIEROS	3.482,81	3.656,25	3.838,34	4.029,48	4.230,15	4.440,81
6311	GASTOS EN INTERESES Y COMISIONES	2.024,94	2.125,78	2.231,65	2.342,78	2.459,45	2.581,93
6312	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	1.457,87	1.530,47	1.606,69	1.686,70	1.770,70	1.858,88
7	Nd EGRESOS	-1.792,86	-1.882,14	-1.975,88	-2.074,27	-2.177,57	-2.286,02
	RESULTADO DEL EJERCICIO	21.572,65	32.264,06	44.449,61	58.299,89	74.003,57	91.769,34

Fuente: Empresa QoS

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

Al analizar los ingresos y gastos sin la implementación de la propuesta se puede observar que tanto los ingresos como los egresos evidencian una tendencia creciente. Cabe recalcar que durante el periodo de análisis sin la contemplación de la propuesta se obtiene un margen de rentabilidad del 9%, a diferencia que si se compara con los resultados obtenidos con la implementación de la propuesta donde la rentabilidad es el doble.

4.1.8.3 Estados Proyectados con la Implementación del Modelo

A continuación se presenta los estados de resultados proyectados del periodo 2012 -2017, los cuales consideran que el control sobre el establecimiento de precios permitirá un margen de rentabilidad estable, situación prevista en el Modelo de Gestión Financiera propuesto. Los nuevos ingresos se plantean mediante un crecimiento semestral del 10%. En lo que se refiere a los nuevos egresos que plantea el modelo se debe mencionar el programa de capacitación para el personal de la empresa, para lo cual es necesario especificar que este se constituye un egreso o gasto de capacitación ya que no se encuentra relacionado directamente con el aumento de la productividad y por ende con el aumento de la rentabilidad de la empresa Quality of Services.

Tabla N° 32: Proyección de Ingresos Con Propuesta

QUALITY OF SERVICES

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS 2012 - 2017							
CÓDIGO	CUENTA	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
4	INGRESOS	626.410,53	689.051,58	757.956,74	833.752,42	917.127,66	1.008.840,42
411	VENTAS	626.410,53	689.051,58	757.956,74	833.752,42	917.127,66	1.008.840,42
4111	VENTAS OPERACIONALES	626.171,27	688.788,40	757.667,24	833.433,96	916.777,36	1.008.455,09
4112	OTROS INGRESOS	239,26	263,19	289,50	318,46	350,30	385,33
5	COSTO DE VENTAS 62%	434.834,96	427.211,98	469.933,18	516.926,50	568.619,15	625.481,06
6	GASTOS	168.210,06	191.200,92	200.722,73	210.718,72	221.212,51	232.228,89
6111	GASTOS DE PERSONAL	107.972,09	127.963,10	134.335,66	141.025,58	148.048,65	155.421,48
6111001	Sueldos	62.740,23	65.864,69	69.144,76	72.588,16	76.203,05	79.997,97
	GERENTE FINANCIERO		12.000,00	12.597,60	13.224,96	13.883,56	14.574,96
	Capacitación Motivación		390,00	409,42	429,81	451,22	473,69
	Capacitación personal Operativo		424,00	445,12	467,28	490,55	514,98
	Presupuesto de Capacitación financiero		1.800,00	1.889,64	1.983,74	2.082,53	2.186,24
6111002	Aportes al IESS	8.539,45	8.964,71	9.411,16	9.879,83	10.371,85	10.888,37
6111003	Décimo tercer sueldo	4.865,42	5.107,72	5.362,08	5.629,11	5.909,44	6.203,73
6111004	Décimo cuarto sueldo	2.944,02	3.090,63	3.244,55	3.406,12	3.575,75	3.753,82
6111005	Vacaciones	113,95	119,62	125,58	131,84	138,40	145,29
6111007	Horas extras	1.244,07	1.306,02	1.371,06	1.439,34	1.511,02	1.586,27
6111008	Alimentación y refrigerios	5.088,79	5.342,21	5.608,25	5.887,54	6.180,74	6.488,55
6111009	Atención Médica al Personal	582,81	611,83	642,30	674,29	707,87	743,12
6111010	Bonos	4.482,80	4.706,04	4.940,40	5.186,44	5.444,72	5.715,87
6111011	Hospedaje y alimentación	5.307,52	5.571,83	5.849,31	6.140,61	6.446,41	6.767,44
6111012	Movilización y transporte	2.573,76	2.701,93	2.836,49	2.977,75	3.126,04	3.281,72
6111013	Pasajes y traslados fuera de la ciudad	842,03	883,96	927,98	974,20	1.022,71	1.073,64
6111014	Capacitación personal	3.370,00	3.537,83	3.714,01	3.898,97	4.093,14	4.296,97
6111016	Agasajos	712,27	747,74	784,98	824,07	865,11	908,19
6111017	Comisiones	4.000,00	4.199,20	4.408,32	4.627,85	4.858,32	5.100,27
6111018	horas suplementarias	488,49	512,82	538,36	565,17	593,31	622,86

CÓDIGO	CUENTA	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
6111099	Varios Gastos en Personal	76,48	80,29	84,29	88,48	92,89	97,52
6112	GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACION	52.380,18	54.988,71	57.727,15	60.601,96	63.619,94	66.788,21
6112002	Luz, agua, teléfono e internet	3.285,52	3.449,14	3.620,91	3.801,23	3.990,53	4.189,26
6112003	Comunicaciones y Correos	250,19	262,65	275,73	289,46	303,88	319,01
6112004	Papelería y Útiles de Oficina	1.296,74	1.361,32	1.429,11	1.500,28	1.575,00	1.653,43
6112005	Suministros de Cafetería y Limpieza	157,12	164,94	173,16	181,78	190,83	200,34
6112006	Mantenimiento oficina	2.263,51	2.376,23	2.494,57	2.618,80	2.749,21	2.886,13
6112007	Mantenimiento Equipos y Maquinaria	148,57	155,97	163,74	171,89	180,45	189,44
6112008	Mantenimiento vehículo	10.945,56	11.490,65	12.062,88	12.663,61	13.294,26	13.956,32
6112009	Combustible, peajes y otros	4.666,92	4.899,33	5.143,32	5.399,46	5.668,35	5.950,63
6112010	Movilización y transporte	326,00	342,23	359,28	377,17	395,95	415,67
6112011	Seguro de bienes	5.996,65	6.295,28	6.608,79	6.937,91	7.283,41	7.646,13
6112012	Útiles y peños. ens.	483,95	508,05	533,35	559,91	587,80	617,07
6112013	Herramienta menor	3.787,76	3.976,39	4.174,41	4.382,30	4.600,54	4.829,65
6112014	Honorarios	1.050,00	1.102,29	1.157,18	1.214,81	1.275,31	1.338,82
6112015	Atenciones y gastos de promoción	43,64	45,81	48,09	50,49	53,00	55,64
6112016	Depreciación y amortizaciones	12.669,26	13.300,19	13.962,54	14.657,87	15.387,84	16.154,15
6112018	Alquiler equipo y maquinaria	12,00	12,60	13,22	13,88	14,57	15,30
6112019	Gastos judiciales y/o legales	1.903,18	1.997,96	2.097,46	2.201,91	2.311,57	2.426,68
6112099	Gastos varios de administrativos	3.093,61	3.247,67	3.409,41	3.579,19	3.757,44	3.944,56
62	GASTOS DE VENTA	4.374,98	4.592,85	4.821,58	5.061,69	5.313,77	5.578,39
63	GASTOS NO OPERACIONALES	3.482,81	3.656,25	3.838,34	4.029,48	4.230,15	4.440,81
631	GASTOS FINANCIEROS	3.482,81	3.656,25	3.838,34	4.029,48	4.230,15	4.440,81
6311	GASTOS EN INTERESES Y COMISIONES	2.024,94	2.125,78	2.231,65	2.342,78	2.459,45	2.581,93
6312	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	1.457,87	1.530,47	1.606,69	1.686,70	1.770,70	1.858,88
7	Nd EGRESOS	-1.792,86	-1.882,14	-1.975,88	-2.074,27	-2.177,57	-2.286,02
	RESULTADO DEL EJERCICIO	21.572,65	68.756,54	85.324,96	104.032,93	125.118,43	148.844,45

Fuente: Empresa QoS

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

4.1.8.4 Cambios Reflejados en el Estado de Resultados Bajo la Aplicación del Modelo

El Modelo de Gestión Financiera para el incremento de la rentabilidad y optimización de recursos planteó algunas alternativas que se encuentran encaminadas al control de la gestión financiera, establecimiento adecuado de precios y supervisión permanente de los costos de los proyectos.

Se ha contemplado estas alternativas con la finalidad de ser más minuciosos a la hora de generar cotizaciones y realizar egresos para la ejecución de proyectos.

Finalmente se ha propuesto la implementación de un programa de capacitación del personal en tributación y conocimiento de Excel Financiero, de tal manera que el personal que se presta sus servicios en Quality of Services se siente motivado hacia la superación profesional, proporcionándole de esta manera mayor número de herramientas para ser más competitivo en el desempeño de su labor y por ende al incremento de la rentabilidad.

Luego de proporcionar una explicación de las estrategias que se han utilizado para incrementar la utilidad dentro del periodo de análisis en un 100%, que es en sí el objetivo que persigue este modelo; se puede observar que los resultados obtenidos en cuanto a Utilidad Neta

evidencian variaciones positivas entre los Estados de Resultados anteriores y posteriores a la aplicación de las estrategias planteadas por la propuesta. Con lo cual se podría comprobar que con la aplicación del Propuesta planteado a sus operaciones la Empresa Quality of Services aumentaría en un importante porcentaje sus utilidades y rentabilidad sobre las ventas.

4.1.8.5 Estado de Resultados Proyectado Quality of Services con Propuesta

Tabla N° 33: Estado de Resultados Proyectado
QUALITY OF SERVICES

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS 2012 - 2017							
CÓDIGO	CUENTA	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
4	INGRESOS	626.410,53	689.051,58	757.956,74	833.752,42	917.127,66	1.008.840,42
5	COSTO DE VENTAS 62%	434.834,96	427.211,98	469.933,18	516.926,50	568.619,15	625.481,06
6111	GASTOS DE PERSONAL	107.972,09	127.963,10	134.335,66	141.025,58	148.048,65	155.421,48
6112	GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN	52.380,18	54.988,71	57.727,15	60.601,96	63.619,94	66.788,21
62	GASTOS DE VENTA	4.374,98	4.592,85	4.821,58	5.061,69	5.313,77	5.578,39
63	GASTOS NO OPERACIONALES	3.482,81	3.656,25	3.838,34	4.029,48	4.230,15	4.440,81
7	Nd EGRESOS	-1.792,86	-1.882,14	-1.975,88	-2.074,27	-2.177,57	-2.286,02
	RESULTADO DEL EJERCICIO	21.572,65	68.756,54	85.324,96	104.032,93	125.118,43	148.844,45

Fuente: Empresa QoS

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

Como se puede observar los ingresos de la Empresa Quality of Services S.A. Luego de implementar las estrategias planteadas evidencian una tendencia al alza en su rentabilidad. Pese a que tanto los ingresos y egresos aumentan, los costos se mantienen estables en un 62% que es el porcentaje de costo variable definido para esta línea de negocio según lo hemos analizado.

Consecuentemente el nivel de rentabilidad van en aumento de año en año, consecuentemente se puede observar que el costo de la implementación del Modelo de Gestión Financiero genera mayor rentabilidad de la que Quality of Services genera en la actualidad.

Tabla N° 34: Ingresos de Quality of Services

	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
UTILIDADES SIN APLICAR EL MODELO	21.572,65	32.264,06	44.449,61	58.299,89	74.003,57	91.769,34
UTILIDADES APLICANDO EL MODELO	21.572,65	68.756,54	85.324,96	104.032,93	125.118,43	148.844,45
DIFERENCIA	0,00	36.492,47	40.875,34	45.733,04	51.114,85	57.075,11
INCREMENTO %	0%	113%	92%	78%	69%	62%

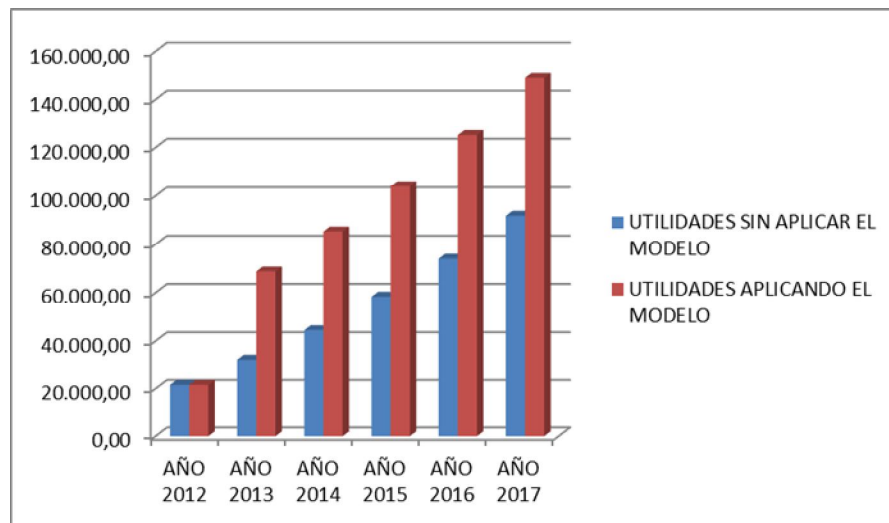
Fuente: Empresa QoS

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

4.1.8.6 Comparación de la Utilidad Sin Aplicar el Modelo vs Utilidad Aplicando el Modelo

Al someter a análisis al presente gráfico se puede observar que la utilidad del ejercicio antes de la implementación de la propuesta y la utilidad después de la aplicación del mismo, presenta un incremento considerable, el primer año prácticamente de un 113%, y los siguientes años crecerá en un 10% aproximadamente, pero constituye el 60% más de utilidad respecto de lo que se obtendría si no se aplica el modelo.

Gráfico N° 23: Comparación de la Utilidad Sin Aplicar el Modelo vs Utilidad Aplicando el Modelo



Fuente: Empresa QoS

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

4.1.8.7 Flujo de Fondos Proyectado Con Modelo

Tabla N° 35: Flujo de Fondos Proyectados Con Modelo Quality of Services

QUALITY OF SERVICES

FLUJO DE CAJA 2012 - 2017							
CÓDIGO	CUENTA	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
4	INGRESOS		689.051,58	757.956,74	833.752,42	917.127,66	1.008.840,42
	TOTAL INGRESOS		689.051,58	757.956,74	833.752,42	917.127,66	1.008.840,42
5	COSTO DE VENTAS 62%		427.211,98	469.933,18	516.926,50	568.619,15	625.481,06
6	GASTOS		191.200,92	200.722,73	210.718,72	221.212,51	232.228,89
6111	GASTOS DE PERSONAL		127.963,10	134.335,66	141.025,58	148.048,65	155.421,48
6111001	Sueldos		65.864,69	69.144,76	72.588,16	76.203,05	79.997,97
	GERENTE FINANCIERO		12.000,00	12.597,60	13.224,96	13.883,56	14.574,96
	Capacitación Motivación		390,00	409,42	429,81	451,22	473,69
	Capacitación personal Operativo		424,00	445,12	467,28	490,55	514,98
	Presupuesto de Capacitación financiero		1.800,00	1.889,64	1.983,74	2.082,53	2.186,24
6111002	Aportes al IESS		8.964,71	9.411,16	9.879,83	10.371,85	10.888,37
6111003	Décimo tercer sueldo		5.107,72	5.362,08	5.629,11	5.909,44	6.203,73
6111004	Décimo cuarto sueldo		3.090,63	3.244,55	3.406,12	3.575,75	3.753,82
6111005	Vacaciones		119,62	125,58	131,84	138,40	145,29
6111007	Horas extras		1.306,02	1.371,06	1.439,34	1.511,02	1.586,27
6111008	Alimentación y refrigerios		5.342,21	5.608,25	5.887,54	6.180,74	6.488,55
6111009	Atención Médica al Personal		611,83	642,30	674,29	707,87	743,12
6111010	bonos		4.706,04	4.940,40	5.186,44	5.444,72	5.715,87
6111011	Hospedaje y alimentación		5.571,83	5.849,31	6.140,61	6.446,41	6.767,44
6111012	Movilización y transporte		2.701,93	2.836,49	2.977,75	3.126,04	3.281,72
6111013	Pasajes y traslados fuera de la ciudad		883,96	927,98	974,20	1.022,71	1.073,64

CÓDIGO	CUENTA	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
6111014	Capacitación personal		3.537,83	3.714,01	3.898,97	4.093,14	4.296,97
6111016	Agasajos		747,74	784,98	824,07	865,11	908,19
6111017	Comisiones		4.199,20	4.408,32	4.627,85	4.858,32	5.100,27
6111018	horas suplementarias		512,82	538,36	565,17	593,31	622,86
6111099	Varios Gastos en Personal		80,29	84,29	88,48	92,89	97,52

6112	GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN		54.988,71	57.727,15	60.601,96	63.619,94	66.788,21
6112002	Luz, agua, teléfono e internet		3.449,14	3.620,91	3.801,23	3.990,53	4.189,26
6112003	Comunicaciones y Correos		262,65	275,73	289,46	303,88	319,01
6112004	Papelería y Útiles de Oficina		1.361,32	1.429,11	1.500,28	1.575,00	1.653,43
6112005	Suministros de Cafetería y Limpieza		164,94	173,16	181,78	190,83	200,34
6112006	Mantenimiento oficina		2.376,23	2.494,57	2.618,80	2.749,21	2.886,13
6112007	Mantenimiento Equipos y Maquinaria		155,97	163,74	171,89	180,45	189,44
6112008	Mantenimiento vehículo		11.490,65	12.062,88	12.663,61	13.294,26	13.956,32
6112009	Combustible, peajes y otros		4.899,33	5.143,32	5.399,46	5.668,35	5.950,63
6112010	Movilización y transporte		342,23	359,28	377,17	395,95	415,67
6112011	Seguro de bienes		6.295,28	6.608,79	6.937,91	7.283,41	7.646,13
6112012	Útiles y peños. ens.		508,05	533,35	559,91	587,80	617,07
6112013	Herramienta menor		3.976,39	4.174,41	4.382,30	4.600,54	4.829,65
6112014	Honorarios		1.102,29	1.157,18	1.214,81	1.275,31	1.338,82
6112015	Atenciones y gastos de promoción		45,81	48,09	50,49	53,00	55,64
6112016	Depreciación y amortizaciones		13.300,19	13.962,54	14.657,87	15.387,84	16.154,15
6112018	Alquiler equipo y maquinaria		12,60	13,22	13,88	14,57	15,30
6112019	Gastos judiciales y/o legales		1.997,96	2.097,46	2.201,91	2.311,57	2.426,68
6112099	Gastos varios de administrativos		3.247,67	3.409,41	3.579,19	3.757,44	3.944,56

62	GASTOS DE VENTA		4.592,85	4.821,58	5.061,69	5.313,77	5.578,39
----	-----------------	--	----------	----------	----------	----------	----------

63	GASTOS NO OPERACIONALES		3.656,25	3.838,34	4.029,48	4.230,15	4.440,81
631	GASTOS FINANCIEROS		3.656,25	3.838,34	4.029,48	4.230,15	4.440,81
6311	GASTOS EN INTERESES Y COMISIONES		2.125,78	2.231,65	2.342,78	2.459,45	2.581,93
6312	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES		1.530,47	1.606,69	1.686,70	1.770,70	1.858,88

CÓDIGO	CUENTA	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
7	Nd EGRESOS		1.882,14	1.975,88	2.074,27	2.177,57	2.286,02
	RESULTADO DEL EJERCICIO		68.756,54	85.324,96	104.032,93	125.118,43	148.844,45
	(-) 15% PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES		10.313,48	12.798,74	15.604,94	18.767,76	22.326,67
	RESULTADO ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA		58.443,06	72.526,22	88.427,99	106.350,66	126.517,78
	(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA		14.610,76	18.131,55	22.107,00	26.587,67	31.629,45
	RESULTADO DEL EJERCICIO		43.832,29	54.394,66	66.320,99	79.763,00	94.888,34
	(-) 10% RESERVA LEGAL S.A.		6.875,65	8.532,50	10.403,29	12.511,84	14.884,45
	UTILIDADES PARA REPARTIR/ CAPITALIZAR		36.956,64	45.862,17	55.917,70	67.251,15	80.003,89
	TOTAL EGRESOS SIN CONTEMPLAR DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	0,00	606.994,86	658.669,24	715.061,62	776.621,40	843.841,82
	SALDO NETO EFECTIVO	69.837,59	82.056,73	99.287,50	118.690,80	140.506,26	164.998,60
	SALDO ACUMULADO DE EFECTIVO	69.837,59	151.894,32	251.181,81	369.872,61	510.378,87	675.377,47

Fuente: Empresa QoS

Elaborado por: Rodolfo Cárdenas Ampudia

4.1.8.8 Resultados Entre Flujos de Caja

Al comparar los Saldos Finales de Caja de los Estados de Resultados anterior y posterior a la implementación de las estrategias planteadas por el Modelo de Gestión Financiera se puede comprobar que entre los dos existe un incremento de saldo final de caja del año 2013 correspondiente al 117% \$ 82.056,73.

Se debe recalcar que luego de obtener los resultados correspondientes ha quedado demostrada la Hipótesis que persigue este Proyecto de Tesis, que es probar que mediante la implementación de un Modelo de Gestión Financiera a las actividades desarrolladas por la empresa en análisis, se posibilitará mantener niveles adecuados de rentabilidad y liquidez de la empresa Quality of Services.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para finalizar este proyecto de tesis, en este capítulo se detalla las conclusiones y recomendaciones que a lo largo del trabajo en este proyecto se han obtenido con el objetivo de que se le pueda dar seguimiento y evaluación, así como hacer evidenciables en el futuro los beneficios que de la implementación del modelo de Gestión Financiera se obtengan.

5.1 CONCLUSIONES

- No existe una estructura de control interno en el área financiera-contable que comprenda y maneje éticamente el sistema de la empresa.
- Quality of Services es una empresa considerada por sus clientes como una empresa eficiente y confiable, no es considerada de las más grandes del mercado, sin embargo tiene un gran potencial de crecimiento que debe ser encaminado de una manera responsable y profesional, y eso lo alcanzará con profesionalismo y especialmente con un sistema de Gestión Financiera técnicamente planificada y no con el empirismo que se ha observado en esta investigación.
- La empresa posee un Software contable de fácil manipulación que no le permite establecer estrategias y tomar decisiones que ayuden a la organización a crecer en el mercado y ganar clientes.

- La empresa no cuenta con un adecuado control de liquidez, y control de los anticipos de clientes, esto le ha ocasionado problemas por el mal manejo del mismo.
- Quality of Services no genera confianza en sus procesos internos ya que no están normados por manuales que formalicen las responsabilidades y la adecuada segregación de funciones.

5.2 RECOMENDACIONES

- Es recomendable implementar el Modelo de Gestión Financiera propuesto ya que éste permitirá a la alta gerencia tomar decisiones oportunas, establecer políticas, fortificar el trabajo en equipo y mejorar los niveles de rentabilidad y los índices de liquidez, este modelo ha involucrado los siguiente:
- Contratación de un Gerente Financiero que permita a Quality of Services tener un sistema de control adecuado, un buen manejo de la economía planificadamente, segregación de funciones y permanente optimización de los recursos.
- Implementar un sistema de medición del desempeño que permita a Quality of Services tener un seguimiento y control del nivel de eficiencia de sus trabajadores y proyectos en general.

- Es necesario para un adecuado control de los costos de cada proyecto que Quality of Services implemente un adecuado sistema de control de costos y aprobación de precios previo a un estricto proceso que evite que la Gerencia por si sola elabore y apruebe los precios, esto evitará el gran problema detectado en el segundo semestre de 2012 donde el nivel de utilidad neta fue de cero.
- Se recomienda realizar capacitaciones e inducción al personal con el fin de que los mismos conozcan hacia dónde va la empresa y especialmente manejen un marco normativo como políticas, normas, etc.
- Considerar para su implementación los Funciones y Procedimientos que se han desarrollado en esta Tesis, a fin de asegurar el control Administrativo y Financiero de las operaciones, para un mejor desempeño de las actividades que realiza la organización.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALEGRE, Luis. (2008). *Fundamentos de economía de la empresa: perspectiva funcional*. Editorial Ariel Economía. Tercera Edición. Capítulo 15: Estructura Económico – Financiera.
2. ARCHIVO QUALITY OF SERVICE ECUADOR QoS S.A.
3. BRALEY, Richard A. *Manual de Finanzas Corporativas*. Editorial Mc Graw Hill. Cuarta edición. Tomo 3.
4. CEPEDA ALONSO, Gustavo. (1997). *Auditoria y control interno*. Colombia: Editorial Nomos, S. A. Primera Edición.
5. ECUADOR UNIVERSITARIO. [<http://ecuadoruniversitario.com/opinion/inversion-en-ciencia-y-tecnologia/>].
6. ECUADOR. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS -INEC. [<http://www.inec.gob.ec/>].
7. ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. [<http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio.html>].
8. ESTUPIÑÁN G., Orlando. *Análisis Financiero y de Gestión*. Editorial Ecoe. Segunda edición.
9. GRUPO BANCOLOMBIA. [www.grupobancolombia.com].
10. OROZCO J., Arturo. (1999). *Investigación de Mercados*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
11. PERDOMO, Abraham. *Elementos Básicos de Administración Financiera*. Editorial Thomson. Décima Edición. Capítulo 2.
12. RODRÍGUEZ, Joaquín. *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. Editorial Thomson. Quinta Edición. Capítulo 6: Cómo diseñar un planificación estratégica.
13. ROSELLÓ, Davis. (2008). *Diseño y Evaluación de proyectos culturales*. Ariel Patrimonio. 4ta edición.
14. TIKINAUTA. [<http://tikinauta.com/blog/?p=44718>].

15. UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. [<http://aplicaciones.virtual.unal.edu.co/drupal/files/instructivo.pdf>]. ***Instructivo para la elaboración de los manuales de procedimientos y funciones.*** Consultado: 15 febrero del 2013.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: Es el arte de planificar, organizar, dirigir y controlar de una manera idónea un conjunto de recursos que son parte de un sistema con un objetivo común.

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA: Para AVELLANEDA, Carmensa (1996), las finanzas en una economía son el nexo entre la producción y la inversión; en otras palabras se afirmaría que, el administrador financiero es para la empresa lo que el sistema de precios es para el libre mercado. Su función consiste en lograr un equilibrio entre el riesgo y el rendimiento para maximizar la rentabilidad de una empresa.

ANTIGÜEDAD DE LAS CUENTAS POR COBRAR: Clasificación de las cuentas por cobrar por grupos de vencimiento corrientes y vencidas

APALANCAMIENTO: Es el indicador que se mide la práctica de financiar activos con capital de terceros.

BALANCE GENERAL: Es una fotografía instantánea de las operaciones de un negocio, que muestra los beneficios que corresponden a las distintas clases de propietarios en el valor del activo neto o líquido.

CAPITAL DE TRABAJO: “El capital de trabajo es el resultado de sustraer los pasivos corrientes de los activos corrientes; es la medida de solvencia de una empresa, de su capacidad de hacer adquisiciones grandes y obtener buenos resultados y de la capacidad de atraer clientes.”

CARTERA: Conjunto de valores, efectos comerciales o pedidos de que dispone una sociedad mercantil o industrial.

COMPETITIVIDAD: Es la característica particular de una empresa que le brinda mayores oportunidades de sobresalir de entre otras comparadas con ésta.

CONCILIACIÓN: La conciliación periódica de cuentas es una de las pruebas principales de la eficiencia administrativa y exactitud en el manejo de las operaciones de contabilidad. El método más apropiado y conveniente de conciliar las cuentas es adjuntar un modelo de conciliación. Estos se envían entre las partes según el periodo o frecuencia establecida, La conciliación requiere que se reporte la corrección y que se señale cualquier error entre las partes. Una vez realizada la misma será firmado por ambas partes lo que demuestra que se ha establecido una verificación mutua de las cuentas. Si se reportan errores se procede a localizarlos e investigarlos, y de existir éstos, se ajusta la diferencia.

CONTABILIDAD: “La contabilidad se la puede definir como un sistema de información que permite describir y comprender la actividad económica de la empresa de manera resumida para la toma de decisiones; esta información contable debe ser elaborada de acuerdo con las NIFF’s, las mismas que permiten su universalidad y comprensión. Se puede sintetizar que el propósito fundamental de las empresas es medir la rentabilidad y liquidez.”

DÉFICIT: Un valor negativo de utilidades retenidas. Constituye un exceso de pasivos sobre los activos; lo opuesto de capital o activo neto. En ocasiones, el término se utiliza incorrectamente como sinónimo de «pérdida» en el sentido de exceso de gastos sobre los ingresos durante un período de tiempo. El término déficit debe reservarse para indicar una situación en un momento determinado. En general representa un exceso de demanda sobre la oferta. En la balanza de pagos, situación en que el valor de las importaciones es mayor que el de las exportaciones de bienes y servicios de un país.

DESCALCE: Constituye la diferencia desfavorable que resulta de la comparación entre las obligaciones y derechos financieros.

DIAGNÓSTICO: Es un análisis de la realidad interna de una empresa en los diferentes aspectos de su actividad.

EFFECTIVIDAD: Es la congruencia entre lo planificado y los logros obtenidos, sin cuestionar si dichos objetivos son o no adecuados. La efectividad del plan de desarrollo de turismo se la podrá medir a través de una evaluación que se efectuará a través de índices que califiquen la gestión que desarrollen los actores del proyecto.

EFFECTIVO: Cualquier tipo de moneda proveniente de la venta o prestación de un servicio por parte de cualquiera de las entidades de la organización: billetes, monedas, cheques, cheques de gerencia, y cualquier otro medio de intercambio que un banco aceptará en depósito.

EFICACIA: Consecución de objetivos; logro de los efectos deseados.

EFICIENCIA: Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas. La eficacia y eficiencia se relacionan la una con la otra y más aún en el plan de desarrollo que deseamos desplegar donde se deben optimizar los recursos existentes y explotarlos de la mejor manera.

EMPRESA: Es el conjunto de recursos económicos, humanos, tecnológicos, conjugados en un espacio y tiempo determinados; con un objeto social definido; marcado por objetivos y metas encaminados bajo una misión, con la finalidad de alcanzar una visión planteada por su recurso humano.

ENDEUDAMIENTO: Es el grado en el que la inversión total de la empresa pertenece a terceras personas.

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS: Relación de todos los ingresos, costos, gastos o pérdidas ocurridas en un ejercicio económico con la finalidad de establecer la utilidad o pérdida.

FLUJO DE FONDOS: Saldo proyectado o real de la diferencia entre los ingresos y gastos de una entidad.

GANANCIA: Un aumento en el capital del propietario que no es resultado de un ingreso o una inversión que realice el propietario de negocio.

GASTOS DE OPERACIÓN: Los gastos en el desarrollo de actividades en las que no existe producción en proceso, con la excepción del costo de las mercancías vendidas, en

que se incurre en la principal línea de negocios de la entidad: alquiler, depreciación, sueldos, salarios, servicios públicos, impuestos a las propiedades y suministros. Es un gasto que simplemente mantiene un activo en su condición existente o vuelve a dejarlo en condiciones de trabajo. Los gastos de operación se consideran como gastos.

GERENCIAL: Entendiéndose como algo relacionado con, o que es el resultado de la gestión de un gerente por tanto involucra directamente el rumbo de la empresa.

GESTIÓN FINANCIERA: Se denomina Gestión Financiera (o Gestión de movimiento de fondos), a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito; la gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias.

GESTIÓN: La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

INDICADORES: Es la expresión concreta y mensurable de cualquier fenómeno o proceso socioeconómico, que puede ser representado como una magnitud absoluta o relativa.

INFORME: Exposición, generalmente escrita, sobre un asunto o persona, en el que se aportan datos y valoraciones para que sea fácil tomar una decisión al respecto. Puede tratarse de un informe sobre un lugar geográfico realizado para una empresa que quiere saber si le resultaría rentable poner allí un hotel, sobre una persona para evaluar si es

merecedora de un premio, sobre varias enciclopedias para saber cuál es la mejor o sobre otros muchos asuntos. El resultado de cualquier acción de control.

MODELO: La elaboración de una propuesta relativa a formatos, y procedimientos con el objeto de plasmarlo en un proyecto a ser implementado.

OBJETIVO: Fin a que se dirigen las acciones o deseos de alguien. El objetivo de nuestro proyecto es desarrollar el plan de desarrollo de turismo, pero no solo desarrollarlo, sino también que funcione de la mejor manera y sea una herramienta que permita mejorar los factores sociales y económicos de los habitantes del cantón.

PASIVO: Una obligación económica (una deuda) pagadera a una persona o a una organización ajena al negocio.

PÉRDIDA: Una disminución en el capital contable del propietario que no es el resultado de un gasto o la entrega de utilidades al propietario de negocio.

PLANIFICACIÓN: Es el conjunto de ideas organizadas con propósitos comunes, que contemplan un esquema cronológico, y acorde a las necesidades que exigen el cumplimiento de un objetivo o metas.

PLANIFICACIÓN: Es un proceso integrado y permanente que a la vez es el instrumento operativo de la Administración; la administración es el medio adecuado para organizar el trabajo y alcanzar los objetivos planificados. La planificación guía y ordena los procesos del trabajo que erogan presupuestos y valoraciones de orden económico; la planificación

administrativa es el mecanismo central que regula, actúa y evalúa de manera compacta el direccionamiento de los círculos de acción que minimizan costos y esfuerzos en beneficio de los resultados empresariales, tanto de las empresas como del estado. La planificación administrativa comprende la suma integrada de los recursos, procesos de trabajo, acciones y los resultados de la organización, por tanto no está sujeta a modelos o esquemas únicos, pues debido a la naturaleza de las funciones en sus sistemas de trabajo ésta se ve obligada a formular modelos administrativos reales y adecuados a las necesidades de la empresa incluyendo soluciones FRENTE A POSIBLES SITUACIONES DE CONTINGENCIA.

POLÍTICA FINANCIERA: Principios que rigen las acciones de tipo financiero.

RECURSO: Medio de cualquier clase que, en caso de necesidad, sirve para conseguir lo que se pretende. Conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa.

REPORTE: Es el resumen de información y o valores detalladas de una manera lógica y estandarizada que permiten llevar a cabo un análisis objetivo, y uniforme; el mismo que es emitido de una manera periódica lo que los hace comparables entre sí.

ROTACIÓN: Velocidad con que se ingresan y egresan existencias, derechos y u obligaciones en una empresa.

SISTEMA: Conjunto de información, elementos, y valores que tienen relación entre sí y contribuyen a un fin, reglas o principios sobre una materia enlazados entre sí formando un cuerpo de doctrina.

UTILIDAD BRUTA: El exceso del ingreso por ventas sobre el costo de las mercancías vendidas. También se le conoce como margen bruto.

UTILIDAD EN OPERACIÓN: Otro nombre para utilidad proveniente de operaciones.

UTILIDAD NETA: El exceso de los ingresos totales sobre los gastos totales. También se le conoce como utilidades netas