



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

**VICERECTORADO DE POSGRADO E
INVESTIGACIÓN**

INSTITUTO DE POSGRADO

MODELO DE GESTIÓN



**ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN LA COMPAÑÍA
LIMITADA DONOSO CONSTRUCTORES DE LA CIUDAD DE
RIOBAMBA**

JUAN FEDERICO VILLACIS UVIDIA

AUTOR

Ec. Patricio Sánchez Cuesta. M.D.E

COAUTOR



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

VICERECTORADO DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

INSTITUTO DE POSGRADO

MODELO DE GESTIÓN



**ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN LA COMPAÑÍA
LIMITADA DONOSO CONSTRUCTORES DE LA CIUDAD DE
RIOBAMBA**

JUAN FEDERICO VILLACIS UVIDIA

AUTOR

Ec. Patricio Sánchez Cuesta. M.D.E

COAUTOR

RIOBAMBA – ECUADOR

2017

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	4
1. ANTECEDENTES	5
2. MARCO NORMATIVO	5
3. PLANIFICACIÓN	7
4. ORGANIZACIÓN	8
4.1. Estructura Organizacional	9
4.2. Estructura Funcional	10
4.2.4. Perfil de Puestos Área Técnica	13
5. DIRECCIÓN	16
5.1. Motivación	16
6. Comunicación	18
6.1. Tipos de comunicación en las empresas	18
6.2. Comunicación descendente	18
6.3. Comunicación ascendente	19
6.4. Comunicación horizontal	20
7. EJECUCIÓN	21
7.1. Mapa de Procesos	21
7.2. Flujogramas	23
8. CONTROL	24
8.1. Análisis Financiero	24
9. Gestión Administrativa y Financiera	36
9.1. Presentación del Modelo Propuesto	39
9.2. Propuesta del Modelo de Rentabilidad	39
10. Modelo de Rentabilidad	40
10.1. Administración Capital de Trabajo	40
10.2. Ciclo de Conversión del Efectivo	40

10.3.	Ciclo de Conversión del Efectivo	41
10.4.	Falta de Liquidez.....	41
10.5.	Estrategias de Administración Financiera a corto plazo.....	41
10.6.	Administración de Cuentas por Cobrar.....	41
11.	BIBLIOGRAFÍA	42

PRESENTACIÓN

En la actualidad existen varios modelos de gestión administrativa y financiera que pueden ser establecidos en las organizaciones modernas.

Se hace imprescindible que las organizaciones de cualquier tipo puedan mantenerse estáticas, pues la globalización y la competencia la convierten necesariamente en estructuras sistemáticas de los elementos que la integran, a efecto de cumplir con las metas propuestas.

El modelo de gestión administrativo financiero es una herramienta de tipo organizacional que pretende crear un escenario encaminado a ejecutar las actividades de reposicionamiento y mejora en la rentabilidad y eficiencia de la Compañía Limitada Donoso Constructores.

Considerando que la presente investigación apoyó la información primaria y secundaria, con el propósito de sustentar la propuesta; encaminada a atacar las variables problema a través de objetivos. Frente a esta realidad ha sido imposible para los directivos medir la eficiencia y evaluar el rendimiento de las actividades que se ejecutan en la Compañía Limitada Donoso Constructores; así como también determinar el rendimiento financiero a través de indicadores.

En estas circunstancias, las debilidades de la organización se han convertido sistemáticamente en amenazas a medida que ha transcurrido el tiempo, sin que se haya puesto en marcha un plan encaminado a solucionar sus necesidades.

1. ANTECEDENTES

La Compañía Donoso Constructores esta situada en la parte urbana, en la localidad de Riobamba, es una compañía de responsabilidad limitada, que se encuentra bajo el control de la Superintendencia de Compañías, fue constituida legalmente el 24 de julio de 2001 mediante escritura pública inscrita en el Registro de la Propiedad de la ciudad de Riobamba el 18 de septiembre de 2001. Su objetivo social es la promoción, construcción y comercialización de obras civiles. La compañía se encuentra descompuesta de la siguiente manera:

Tabla N° 1

Descomposición de la Compañía Donoso Constructores

N°	SOCIO	NÚMERO DE ACCIONES
1	Nelson Eduardo Donoso Sandoval	70
2	Juan Carlos Donoso Sandoval	10
3	Gustavo Eduardo Donoso Falconí	10
4	Andres Eduardo Donoso Falconí	10

Fuente: Donoso Constructores

Elaborado: Juan Villacis

2. MARCO NORMATIVO

La presente investigación se fundamenta en la Constitución de la Republica del Ecuador del año 2008, en donde se sustenta las normas y leyes que respaldan el diseño e implementación de un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera para obtener mejor rentabilidad.

En el Capítulo Segundo de los derechos del Buen vivir en sección segunda del Ambiente Sano donde se reconoce el derecho que tiene la población ecuatoriana a vivir en un ambiente sano y ecológicamente bien equilibrado , lo cual nos garantizará la sostenibilidad y el buen vivir.

Además en la sección octava, **el Artículo 33** el trabajo es un derecho y un deber social y económico, fuente de realización personal y base de la economía. El estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Todo proceso de trabajo de cualquier empresa privada del Ecuador se fundamenta en el Código Laboral Ecuatoriano. Específicamente en el **Art. 45**. Que se refiere a las Obligaciones del trabajador en él:

Literal a) que dice:

“Ejecutar el trabajo en los términos del contrato con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos”.

Literal e) que dice:

“Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal”.

En el **Artículo 308** sobre las actividades financieras se manifiesta que es un servicio de orden público, y podrán ejercerse, previa autorización del Estado y de acuerdo a ley, tendrán la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras intermediarán de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable.

El Título VI, Régimen de Desarrollo, Capítulo primero, Principios Generales

Artículo 277.- Para la consecución del buen vivir serán deberes generales del Estado:

- Garantizar los derechos de las personas, las colectividades y la naturaleza.
- Generar y ejecutar las políticas y controlar y sancionar su incumplimiento.
- Producir bienes, crear y mantener infraestructura y proveer servicios públicos.
- Impulsar el desarrollo de las actividades económicas mediante un orden jurídico e instituciones políticas que las promuevan, fomenten y defiendan mediante el cumplimiento de la Constitución y de la Ley.
- Promover e impulsar la ciencia, la tecnología, las artes, los saberes ancestrales y en general las actividades de la iniciativa creativa comunitaria, asociativa, cooperativa y privada.

3. PLANIFICACIÓN

La planificación es un proceso jerárquico que controla el orden según el cual se diseñará, implementará y hará seguimiento al cumplimiento de las actividades y tareas de la compañía. Más allá de una definición formal, es un proceso en el cual se definen de manera sistemática y ordenada los lineamientos de una organización, tanto de corto, mediano y largo plazo; y bajo distintas perspectivas para el control de gestión. (BUNDIAK, 2009)

3.1. Misión

La Compañía Limitada Donoso Constructores contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de las personas mediante la construcción de obras de infraestructura seguras y de alta ingeniería, comprometidos con los clientes, los colaboradores, la comunidad, el ambiente y los principios corporativos.

3.2. Visión

Ser una compañía con liderazgo en la construcción de obras de infraestructura en el país y prestigio en la sociedad, basándonos en políticas de calidad, ética en sus profesionales, seguridad y medio ambiente, en su capacidad tecnológica y en la seriedad en el cumplimiento de sus compromisos.

3.3. Slogan

“Empresa dedicada a la construcción de vías, puentes, excavación,
carreteras”

3.4. Logotipo



3.5. Valores

- Honestidad e integridad
- Excelencia en calidad de servicio
- Emprendimiento
- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Responsabilidad con el medio ambiente

3.6. Principios

- Mejoramiento continuo
- Protección a los empleados

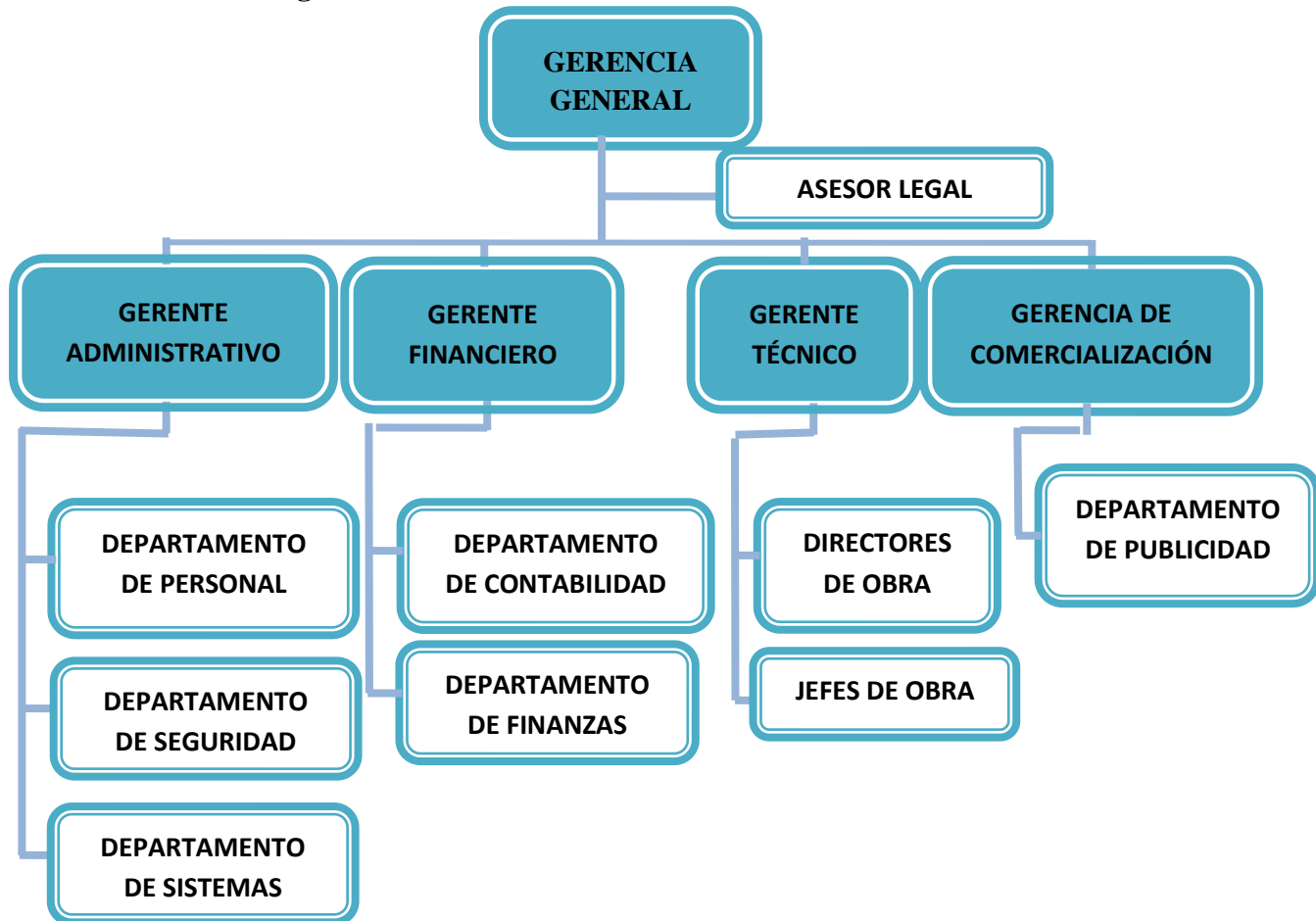
3.7. Objetivos

- Generar trabajo para nuestra obra local y mantener una constante capacitación y mejoramiento de los conocimientos técnicos de cada uno de ellos.
- Desarrollar, importar o emular, nuevas técnicas y sistemas que nos permitan disminuir costos en la construcción.
- Atraer inversión extranjera hacia el campo de la construcción a bajo costo y así trasladar a nuestros los beneficios que esto implica.

4. ORGANIZACIÓN

(CHIAVENATO, 1999)“La organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr se máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.

4.1. Estructura Organizacional



Fuente: Donoso Constructores

Elaborado: Juan Villacis

La estructura organizacional de la Compañía Donoso Constructores se encuentra dividida en:

EJECUTIVO

- Gerencia General
- **ÁREA ADMINISTRATIVA**
 - Departamento de Personal
 - Departamento de Seguridad
 - Departamento de Sistemas

➤ **ÁREA FINANCIERA**

- Departamento de Contabilidad
- Departamento de Finanzas

➤ **ÁREA TÉCNICA**

- Directores de Obra
- Jefes de Obra

➤ **ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN**

- Departamento de Publicidad

4.2. Estructura Funcional

4.2.1. Perfil de Puestos

Para levantar el perfil de los puestos que existen en la Compañía Donoso Constructores, se utilizó el Método del cuestionario que consiste en solicitar al personal (generalmente a los ocupantes del puesto por analizar o sus jefes o supervisores) que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que responda por escrito todas las indicaciones posibles sobre el puesto, su contenido y sus características.

Este cuestionario fue hecho a la medida de los puestos de la Compañía Donoso Constructores y llenado por cada uno de los ocupantes, quienes son los expertos en las actividades, funciones, responsabilidades y necesidades de los distintos puestos. Este proceso permitió obtener las respuestas requeridas, entregando información que fue utilizada para levantar los perfiles de puestos.

4.2.2. Descripción del Puesto

La descripción del puesto es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. (CHIAVENATO, Administración de los recursos Humanos, 2009).

La descripción enumera lo siguiente:

- Las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante).
- La periodicidad de su realización (cuando lo hace).
- Los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace).
- Los objetivos (porqué lo hace).

4.2.3. Análisis del Puesto de Trabajo

Es el proceso que analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante. El análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis los puestos posteriormente se valoran y se clasifican para efectos de comparación.

El análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto:

1. Requisitos intelectuales
2. Requisitos físicos
3. Responsabilidades que adquiere
4. Condiciones de trabajo

4.2.3.1. Requisitos Intelectuales

Se refiere a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto.

Entre los requisitos intelectuales están los siguientes:

- Escolaridad indispensable
- Experiencia indispensable
- Adaptabilidad al puesto
- Aptitudes requeridas

4.2.3.2. Requisitos Físicos

Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complexión física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de análisis:

- Esfuerzo físico requerido
- Concentración visual
- Destrezas o habilidades
- Complexión física requerida

4.2.3.3. Responsabilidades adquiridas

Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo que utiliza, el patrimonio de la compañía, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la compañía, las relaciones internas o externas y la información confidencial. Comprenden las responsabilidades por:

- Supervisión del personal
- Material, herramientas o equipo
- Dinero, títulos o documentos
- Relaciones internas o externas
- Información confidencial

4.2.4. Perfil de Puestos Área Técnica

En esta área se han perfilado los siguientes puestos:

- Directores de Obra
- Jefes de la Obra

Tabla N° 2
Perfil de Puesto Área Técnica Director de Obra

1. Datos de Identificación			
Puesto:	Director de la Obra	Código	TEC
Departamento:	Técnico	Unidad:	Técnico
Número ocupantes:	1	Ciudad:	Riobamba
Puesto Director:	Director de Obra	Sueldo básico:	
2. Misión del Puesto			
Comprobar que las construcciones a su cargo y para las cuales dio su responsiva sean ejecutadas de acuerdo a los planos y documentos aprobados por las licencias y permisos.			
3. Actividades esenciales, indicadores de gestión			
Actividades Esenciales			
Llevar un control y registro documental del proceso constructivo			
Supervisar las obras durante todo el proceso y etapas de construcción			
Elabora informes técnicos complejos en materia de su competencia			
4. Competencias del cargo			
Competencias generales		Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Compromiso		X	
Ética			
Conciencia Organizacional		X	
Responsabilidad		X	
Calidad de trabajo		X	
Competencias específicas		Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Desarrollo del Equipo		X	
Liderazgo		X	
Iniciativa			
Orientación a los resultados		X	
Trabajo en equipo		X	
5. Educación formal requerida			
Nivel de Educación Formal	Números de años de estudio	Área de conocimientos formales	
Estudios Universitarios Completos	5 años	Ingeniero Civil	
6. Conocimientos académicos			
Conocimientos		Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Proyectos		X	
Seguridad Industrial		X	
7. Experiencia laboral requerida			
Dimensiones de experiencia		Detalle	
Tiempo de experiencia		5-6 años	
Especificidad de la experiencia		En puestos similares	

Fuente: Donoso Constructores

Elaborado: Juan Villacis

Tabla N° 3
Perfil de Puesto Área Técnica Jefe de Obra

1. Datos de Identificación			
Puesto:	Jefe de la Obra	Código	TEC
Departamento:	Técnico	Unidad:	Técnico
Número ocupantes:	1	Ciudad:	Riobamba
Puesto Director:	Jefe de Obra	Sueldo básico:	
2. Misión del Puesto			
Supervisar los trabajos constructivos, cumpliendo las normas de seguridad, calidad y medio ambiente, de acuerdo a características del proyecto.			
3. Actividades esenciales, indicadores de gestión			
Actividades Esenciales			
Gestionar los recursos humanos y materiales necesarios para la ejecución de las obra			
Dar soporte técnico al encargado de la obra con objeto de optimizar los proyectos			
4. Competencias del cargo			
Competencias generales		Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Compromiso		X	
Ética			
Conciencia Organizacional		X	
Responsabilidad		X	
Calidad de trabajo		X	
Competencias específicas		Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Iniciativa		X	
Productividad			
Calidad de trabajo		X	
Orientación a los resultados		X	
Credibilidad técnica		X	
5. Educación formal requerida			
Nivel de Educación Formal	Números de años de estudio	Área de conocimientos formales	
Estudios Universitarios Completos	5 años	Ingeniero Civil/ Ing. Administración de Empresas	
6. Conocimientos académicos			
Conocimientos		Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Proyectos		X	
Planificación		X	
Administración		X	
7. Experiencia laboral requerida			
Dimensiones de experiencia		Detalle	
Tiempo de experiencia		1-4 años	
Especificidad de la experiencia		En puestos similares	

Fuente: Donoso Constructores

Elaborado: Juan Villacis

5. DIRECCIÓN

5.1. Motivación

La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados.

Motivación Laboral

Para Camacaro (2012:50). Cada día es más necesario tener una plantilla competitiva y motivada, pero también es más complicado debido a la crisis que azota a todos los países, y que tiene a todo el mundo desmoralizado, todavía más si hablamos los que trabajamos en España. Dada la complicada situación que se vive en este país, es bueno que los trabajadores lleguen al trabajo y estén motivados, contentos, alegres y con ganas de trabajar.

a) La adecuación del trabajador a su puesto de trabajo. Ya desde el momento de la contratación, tenemos que ver si esa persona además de estar preparada para el puesto para el que le contratamos, también le gusta y se va a sentir cómodo con él. Un trabajador que no está capacitado para el puesto que va a ocupar, se va a desmotivar, ya sea por aburrimiento si sus capacidades son mayores, o por estrés si son inferiores.

b) Integración y acogida de nuevos empleados. Es muy importante que todos los empleados se sientan parte de la compañía, del equipo, pero más importante aún que se sientan así los recién llegados. La integración del personal en el equipo es primordial para que la comunicación fluya y el buen ambiente se contagie de unos a otros, generando optimismo y ganas de trabajar, sabiendo que todos forman parte de un equipo, que no hay nadie en el banquillo.

c) Marcarnos metas y objetivos. Tanto la empresa como el trabajador individual, deben tener unas metas y objetivos que alcanzar en cada periodo de tiempo dentro de la empresa. Igual que las empresas se ponen un objetivo de facturación cada año, y que intentan cumplir, cada trabajador debe tener objetivos personales y de equipo, que les anime a superarse y colaborar todavía más por el bien común.

d) Buena valoración salarial o económica. Puede parecer un tópico, y aunque hoy en día el dinero ya no es lo primordial, todavía es la forma más directa de valorar a un trabajador. Hay que evitar crear agravios comparativos entre trabajadores del mismo puesto, y valorarlos por lo que aportan. Quizá una parte en variable también hará que los empleados se impliquen más, dado que quien más aporta, más se beneficia, y con ello la más beneficiada al final es la empresa.

e) Incentivos y premios. Si bueno es marcar objetivos y metas, mejor es premiarlos. Aunque pudiera sonar como un juego infantil, nos hace ilusión tener beneficios o premios por el trabajo bien hecho. Se llama reconocimiento y puede ser desde una paga extra, días libres, un regalo, un premio en forma de viaje, etc. Hay muchas maneras de motivar, y cada trabajador tiene diferentes necesidades.

f) Mejora de las condiciones de trabajo. No es motivador no tener las herramientas adecuadas para trabajar. Por ejemplo que un contable tenga que utilizar papel, lápiz y calculadora para llevar la contabilidad en lugar de un software apropiado, o que un delineante tenga que hacer los planos a mano con tinta china, y competir con programas avanzados que utiliza la competencia. Además de las herramientas directas, podemos hablar de las indirectas, como tener una cafetera y un pequeño office con Microondas por si alguien quiere comer, o una zona de descanso cuando la gente trabaja en tareas de mucha concentración, etc. Una oficina bien acondicionada y unas buenas herramientas de trabajo lo hacen todo mucho más sencillo.

g) Formación y desarrollo profesional. Todos los trabajadores suelen tener como objetivo ascender y mejorar su posición en la empresa, tanto por profesionalidad como por el aumento salarial. Ver que tienen formación, que les ayuda a hacer las cosas mejor, más eficientemente, y con más calidad, les motiva. Y al hacerlo, comprenden que también pueden ascender si llegan a un nivel de conocimiento y práctica adecuado.

h) Evaluación del rendimiento. Aquí entramos en un terreno más complejo. En la mayoría de casos, ni el propio trabajador es consciente de si trabaja realmente bien. Se puede tener la sensación de que se es productivo, pero que la realidad sea diferente. Para saberlo hay diferentes técnicas, ya sea por objetivos cumplidos, por ventas, o por medición de productividad en función de tareas realizadas en un periodo de tiempo.

También existen programas como Workmeter que generan esa información para el trabajador, para que él mismo sea consciente de su productividad y pueda mejorarla.

Hay muchas herramientas que nos permiten mejorar la motivación del trabajador, muchos puntos a tener en cuenta y que dependen de la compañía.

6. Comunicación

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección. La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.

6.1. Tipos de comunicación en las empresas

Las empresas no pueden existir sin la comunicación organizacional. Esta se debe dar en tres direcciones: ascendente, descendente y horizontal. Cada una de ellas cumple una función específica dentro de la empresa.

6.2. Comunicación descendente

Es la comunicación que se da de los niveles superiores de la empresa a los niveles inferiores. Si no se da esta comunicación, los empleados no sabrían qué hacer, cómo hacerlo, cuándo, cómo y por qué.

El empresario debe procurar que la comunicación con sus subordinados incluya los siguientes aspectos:

- Instrucciones de trabajo
- Retroalimentación sobre el desempeño
- Noticias
- Políticas y procedimientos de la compañía

Las instrucciones de trabajo son una de las necesidades primordiales que han de comunicarse en todo trabajo. Los empleados deben saber qué se espera de ellos, qué apoyos o recursos tienen para desarrollar su trabajo, con qué libertad cuentan para tomar decisiones, cada cuándo deben reportar resultados y a quién, y con qué criterios se les evaluará su desempeño.

Un punto muy importante para los empleados es saber cómo están llevando a cabo su trabajo, si cumplen con las expectativas de su puesto, si sus tiempos de entrega son adecuados o no, y si la calidad de su trabajo es la esperada o no.

La retroalimentación sobre el trabajo del subordinado tiene un impacto muy positivo sobre su desempeño ya que mejora su motivación y ayuda a que se sienta más cómodo en su empleo. Es preciso dar frecuentemente retroalimentación y no esperarse a darla en la evaluación formal que se lleva a cabo, en general después de un periodo largo de tiempo.

En la comunicación descendente se debe incluir siempre aquella información nueva e importante para los empleados. Esto disminuye la posibilidad de tener rumores y chismes destructivos.

6.3. Comunicación ascendente

La comunicación ascendente es la que se da de los niveles inferiores a los superiores de la compañía y es sumamente importante pues de una buena comunicación ascendente depende que los jefes o el empresario obtengan información vital para la toma de decisiones oportunas y adecuadas.

El tiempo que el empresario invierta en fomentar la comunicación ascendente en su empresa es un tiempo que le aportará beneficios como los siguientes:

- a) Conocer cómo está recibiendo e interpretando los mensajes el personal. Esto permite detectar los malentendidos antes que se conviertan en un problema.
- b) Permite recibir sugerencias e ideas de los empleados que son los que mejor conocen su tarea. Esto ayuda a incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones así como acrecentar su sentido de responsabilidad al saberse escuchados.
- c) Da al empresario o jefe un mejor conocimiento de su gente lo que le amplía su capacidad para motivarla.

Normalmente, cuando los empleados se comunican espontáneamente con los niveles superiores suelen dar información sobre su propio desempeño y sus problemas o sobre

otras personas y sus problemas; también comunican sus opiniones sobre cosas que no se hacen y deberían hacerse, o sus ideas de cómo deberían hacerse ciertas cosas; e incluso pueden comentar las políticas de la empresa.

El empresario o jefe debe cuidar de que en la comunicación ascendente se incluyan los siguientes aspectos:

Algunas sugerencias para promover la comunicación ascendente son:

Instala un buzón de sugerencias y quejas. Si le ponen su nombre a la sugerencia, no te olvides de contestarla informando en la medida de lo posible, qué vas a hacer con la sugerencia (o queja).

Mantén una política de puertas abiertas, es decir, permite que los empleados se acerquen a platicar contigo de sus problemas, ideas, sentimientos, etcétera.

Si los empleados no se acercan a ti, tú acércate a platicar con ellos.

6.4. Comunicación horizontal

La comunicación horizontal es la que tiene lugar entre los empleados. Sus funciones más importantes son:

- Coordinar el trabajo.
- Solucionar problemas.
- Controlar el poder autoritario.
- Apoyarse entre compañeros.
- Hacer saber de manera extraoficial mensajes de importancia.
- Brindar retroalimentación sobre el desempeño entre compañeros.
- Traducir las órdenes formales a un lenguaje más accesible.

Los empleados para desempeñar adecuadamente su trabajo requieren de un mínimo de coordinación con los compañeros. La solución de problemas cotidianos se agiliza a través de la comunicación horizontal ya que evita recurrir por cualquier cosa al jefe. También tiene como función apoyarse mutuamente, darse ánimos, compartir sentimientos y hasta organizar eventos sociales. Esta misma unión es la que les permite

defenderse cuando tienen un jefe demasiado autoritario. Por último, una de las funciones más importantes de la comunicación horizontal es darse la información a manera de rumor, cuando la información que proporciona la compañía no es suficiente y genera angustia.

Cuando una situación genera interés entre los empleados y la información que tienen es ambigua, incierta, confusa o insuficiente, se presenta el ambiente propicio para que surja el rumor en la empresa. Para reducir las causas que provocan la aparición de un rumor son útiles las siguientes sugerencias:

- Dar a conocer directamente los hechos reales
- Proporcionar la información a través de una fuente digna de crédito
- Mejorar los canales de comunicación en tu empresa
- Reducir la ambigüedad de la información

Utilizar las estrategias anteriores también te ayuda a disminuir y prevenir los efectos negativos de los rumores.

Por último, te hacemos algunas sugerencias adicionales que te ayudarán a tener una comunicación efectiva con tus empleados.

- Clasifica tus ideas antes de comunicarlas.
- Piensa en lo que quieres lograr con tu mensaje para diseñarlo adecuadamente.
- Toma en cuenta el ambiente físico y humano en que comunicarás tus mensajes.
- Cuida el contenido del mensaje y la forma de expresarlo.
- Que tu conducta reafirme tu comunicación.

7. EJECUCIÓN

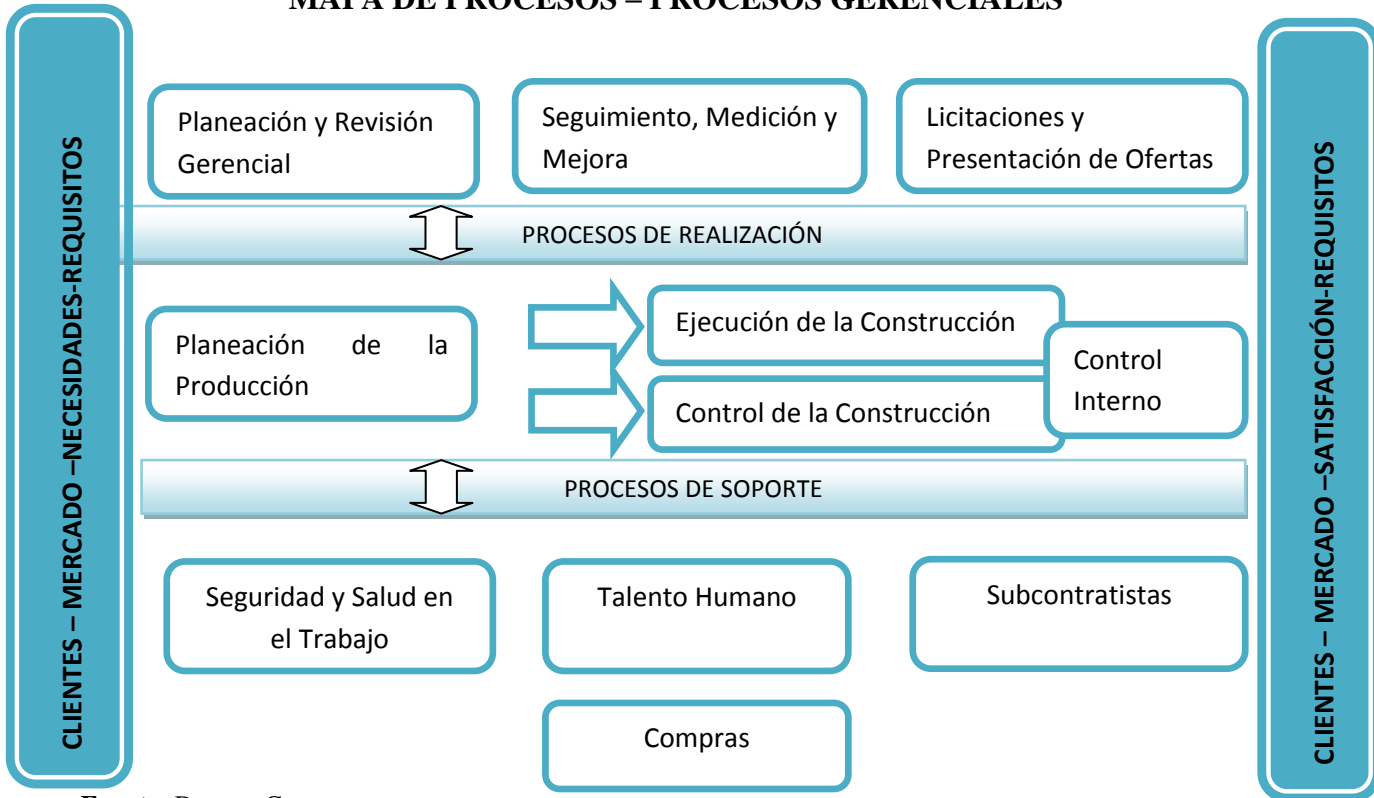
7.1. Mapa de Procesos

El Mapa de Procesos presenta en la parte superior los Procesos Gerenciales que incluyen los procesos de Planeación y Revisión Gerencial, Seguimiento, Medición y Mejora, Licitaciones y Presentación de Oferta. En la parte intermedia se presentan los Procesos Operacionales constituidos por los procesos de Planeación de la Producción, Ejecución de la construcción, Control de la construcción y control

interno Finalmente, en la parte inferior del mapa se encuentran los Procesos de Soporte, aquellos que apoyan operativamente la prestación del servicio en la organización y están constituidos por los procesos de Talento Humano, Compras y Subcontratistas.

Todos los procesos que comprenden nuestro Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo se encuentran caracterizados y anexos al Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo. El Mapa de Procesos se presenta a continuación:

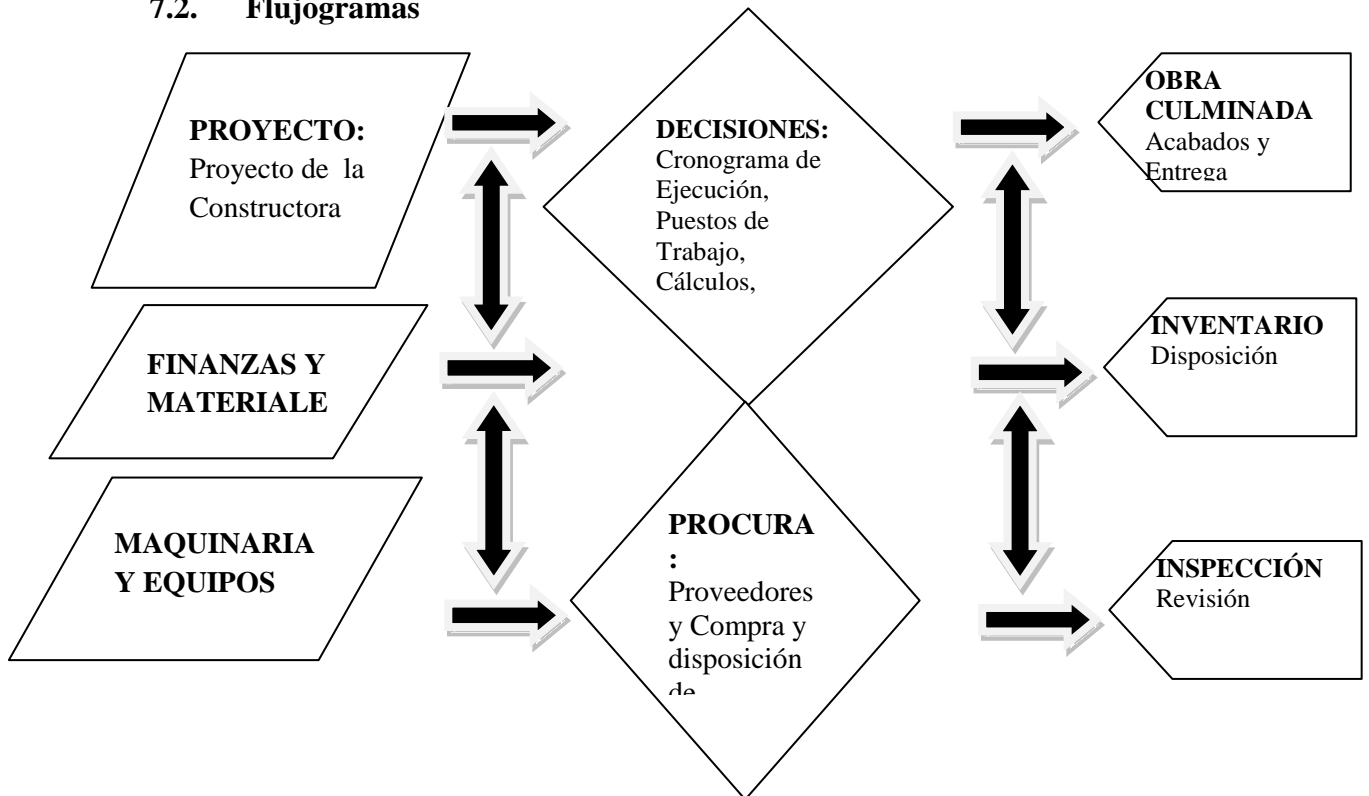
MAPA DE PROCESOS – PROCESOS GERENCIALES



Fuente: Donoso Constructores

Elaborado: Juan Villacis

7.2. Flujogramas



8. CONTROL

8.1. Análisis Financiero

El análisis financiero se constituye como un método que permite identificar las consecuencias financieras inherentes a las decisiones de negocios aplicando para el efecto una gran variedad de técnicas que permiten seleccionar la información relevante realizar mediciones y finalmente establecer conclusiones.

Todo análisis financiero se debe llevar a cabo considerando la naturaleza de la compañía es decir, si se trata de una compañía o de servicios, a su vez debe tomarse en cuenta igualmente el entorno y sus condiciones así como también su mercado.

BALANCE GENERAL DE LA COMPAÑÍA LTDA. DONOSO CONSTRUCTORES PERIODOS 2014 - 2016

	2014	2015	2016
ACTIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES	336.399,64	417.086,17	465.001,70
Activo Disponible	27.539,99	3261,76	10.830,26
Bancos	27.539,99	3261,76	10.830,26
EXIGIBLE	308.859,65	187.999,64	377.218,00
Cuentas por cobrar	308.859,65	186956,82	377.218,00
IVA Crédito Tributario	0,00	1.042,82	0,00
INVENTARIO DE CONSUMO	0,00	148.871,33	0,00
ACTIVOS PAGADOS POR ANTICIPADO	0,00	76.953,44	76.953,44
Servicios Prepagados	0,00	76.953,44	76.953,44
ACTIVO FIJO	655.557,10	525.821,05	507.999,52
DEPRECIABLES	655.557,10	525.821,05	507.999,52
MUEBLES Y ENSERES	5.805,14	4.192,87	2.983,67
Muebles y Enseres	16.122,69	16.122,69	16.122,69
Depreciación Acumulada de Muebles y Enseres	-10.317,55	-11.929,82	-13.139,02
EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE	7.774,69	4.882,14	3.212,26
Equipo de Computación y Software	21.669,61	22.591,93	23.949,07
Depreciación Acumulada de Equipo de Computación y Software	-13.894,92	-17.709,79	-20.736,81
VEHICULOS	97.026,02	46.823,06	88.151,81
Vehículo	454.612,90	454.612,90	544.337,90
Depreciación Acumulada de Vehículo	-357.586,88	-407.789,84	-456.186,09
MAQUINARIA	544.951,25	469.922,98	413.651,78
Maquinaria	750.282,69	750.282,69	750.282,69

Depreciación Acumulada de Maquinaria	-205.331,44	-280.359,71	-336.630,91
ACTIVO FIJO	820,08	430,08	137,58
ACTIVO DIFERIDO	820,08	430,08	137,58
INTANGIBLES	820,08	430,08	137,58
SISTEMA CONTABLE-TRIBUTARIO	820,08	430,08	137,58
Sistema Contable-Tributario	1.950,00	1.950,00	1.950,00
Amortización Sistema Contable-Tributario	-1.129,92	-1.519,92	-1.812,42
TOTAL ACTIVOS	992.776,82	943.337,30	973.138,80
PASIVOS			
PASIVO CORRIENTE	74.876,53	96.914,48	94.528,80
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES	40.500,00	45.869,91	32.458,67
Proveedores	40.500,00	45.869,91	32.458,67
ACREEDORES	0,00	26.932,50	18.750,00
ACREEDORES FINANCIEROS	0,00	26.932,50	18.750,00
Obligaciones con Instituciones Financieras Locales	26.932,50	26.932,50	18.750,00
CUENTAS POR PAGAR VARIAS	34.376,53	24.112,07	43.320,13
CUENTA POR PAGAR IESS	3742,52	1895,25	6123,7
Aporte Personal IESS 9.35% por Pagar	1.537,20	707,72	2.457,35
Aporte Patronal 12.15% por Pagar	1.976,48	917,93	2.927,24
Fondos de Reserva por Pagar	105,84	110,43	280,35
Prestamos IESS por Pagar	123	159,17	458,76
CUENTAS POR PAGAR TRABAJADORES	29.175,06	8.336,63	33.997,36
Sueldos por Pagar	9.369,71	6.575,90	28.303,56
Decimo Tercer Sueldo por Pagar	1.460,74	624,13	2.167,12
Decimo Cuarto Sueldo por Pagar	1.016,11	309,75	1.639,91
Fondos de Reserva por Pagar	1.354,85	516,72	1.886,77
15% Participación a Trabajadores por Pagar	15.973,65	310,13	0
CUENTAS POR PAGAR FISCO (IVA)	63,1	370,67	1821,03
Retenciones en la Fuente IVA por Pagar	63,1	370,67	1.821,03
CUENTAS POR PAGAR FISCO (RENTA)	1.395,85	13.509,52	1.378,04
Retenciones en la Fuente Impuesto a la Renta por Pagar	1.089,32	513,99	1.378,04
Impuesto a la Renta	306,53	12.995,53	0,00
TOTAL PASIVOS	74.876,53	96.914,48	94.528,80
PATRIMONIO	917.900,29	846.422,82	878.610,00
CAPITAL	400,00	400,00	400,00
CAPITAL SOCIAL SUSCRITO	400,00	400,00	400,00
APORTES FUTURAS CAPITALIZACIONES	747.423,21	691.957,28	691.957,28
Donoso Sandoval Juan Carlos	55.942,32	55.942,32	55.942,32
Donoso Sandoval Nelson Eduardo	691.480,89	636.014,96	636.014,96

RESERVAS	21.357,34	21.445,21	21.445,21
Reserva Legal	4.525,87	4.613,74	4.613,74
Reserva Facultativa	16.831,47	16.831,47	16.831,47
UTILIDADES	148.719,74	148.719,74	164.807,51
PÉRDIDAS	0,00	-16.099,41	-16.099,41
RESULTADOS	148.719,74	132.620,33	148.708,10
PASIVO Y PATRIMONIO	992.776,82	943.337,30	973.138,80

Fuente: Donoso Constructores

Elaborado: Juan Villacis

**ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE LA
COMPAÑÍA LTDA. DONOSO CONSTRUCTORES**

PERIODOS 2014 - 2016

INGRESOS	2014	2015	2016
VENTAS NETAS	2096.916,84	407.265,75	1468.079,62
TOTAL INGRESOS	2096.916,84	407.265,75	1468.079,62
GASTO EN PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE VENTAS	402.351,48	259.963,45	397.724,05
GASTO LOCAL E INSTALACIONES ADMINISTRATIVAS Y DE VENTAS	152.023,32	130.658,37	108.876,67
GASTO GENERAL ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS	1422963,06	8252,45	924345,83
OTROS GASTOS DEDUCIBLES	390	390	292,50
GASTOS NO DEDUCIBLES	1488,51	0	27,19
GASTOS FINANCIEROS	11209,48	5933,93	4.626,20
TOTAL EGRESOS	1990425,85	405198,2	1.435.892,44
UTILIDAD BRUTA DEL EJERCICIO	106490,99	2067,55	32.187,18
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	65750,183	- 16099,411	46.032,59

Fuente: Donoso Constructores

Elaborado: Juan Villacis

ANÁLISIS HORIZONTAL DE LA COMPAÑÍA LTDA. DONOSO CONSTRUCTORES

PERIODOS 2014 - 2016

INGRESOS	2014	2015	2016	2014-2015	2015-2016
ACTIVOS					
ACTIVOS CORRIENTES	336399,64	417086,17	465001,7	23,99%	11,49%
Activo Disponible	27539,99	3261,76	10830,26	-88,16%	232,04%
Bancos	27.539,99	3.261,76	10.830,26	-88,16%	232,04%
EXIGIBLE	308.859,65	187999,64	377.218,00	-39,13%	100,65%
Cuentas por cobrar	308.859,65	186.956,82	377.218,00	-39,47%	101,77%
ACTIVO FIJO	655.557,10	525.821,05	507.999,52	-19,79%	-3,39%
MUEBLES Y ENSERES	5.805,14	4.192,87	2.983,67	-27,77%	-28,84%
Depreciación Acumulada de Muebles y Enseres	-10.317,55	-11.929,82	-13.139,02	15,63%	10,14%
EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE	7.774,69	4.882,14	3.212,26	-37,20%	-34,20%
VEHICULOS	97.026,02	46.823,06	88.151,81	-51,74%	88,27%
MAQUINARIA	544.951,25	469.922,98	413.651,78	-13,77%	-11,97%
ACTIVO FIJO	820,08	430,08	137,58	-47,56%	-68,01%
ACTIVO DIFERIDO	820,08	430,08	137,58	-47,56%	-68,01%
INTANGIBLES	820,08	430,08	137,58	-47,56%	-68,01%
SISTEMA CONTABLE-TRIBUTARIO	820,08	430,08	137,58	-47,56%	-68,01%
TOTAL ACTIVOS	992776,82	943337,3	973138,8	-4,98%	3,16%
PASIVOS					
PASIVO CORRIENTE	74.876,53	96.914,48	94.528,80	29,43%	-2,46%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES	40.500,00	45.869,91	32.458,67	13,26%	-29,24%
ACREEDORES	0,00	26.932,50	18.750,00		
Obligaciones con Instituciones Financieras Locales	26.932,50	26.932,50	18.750,00	0,00%	-30,38%
CUENTAS POR PAGAR VARIAS	34376,53	24112,07	43320,13	-29,86%	79,66%
CUENTA POR PAGAR IESS	3.742,52	1895,25	6.123,70	-49,36%	223,11%
CUENTAS POR PAGAR TRABAJADORES	29.175,06	8.336,63	33.997,36	-71,43%	307,81%
CUENTAS POR PAGAR FISCO (IVA)	63,10	370,67	1.821,03	487,43%	391,28%
CUENTAS POR PAGAR FISCO (RENTA)	1.395,85	13509,52	1.378,04	867,83%	-89,80%
TOTAL PASIVOS	74876,53	96914,48	94528,8	29,43%	-2,46%

PATRIMONIO	917.900,29	846.422,82	878.610,00	-7,79%	3,80%
CAPITAL	400,00	400,00	400,00	0,00%	0,00%
APORTES FUTURAS CAPITALIZACIONES	747.423,21	691.957,28	691.957,28	-7,42%	0,00%
RESERVAS	21.357,34	21.445,21	21.445,21	0,41%	0,00%
UTILIDADES	148.719,74	148.719,74	164.807,51	0,00%	10,82%
PÉRDIDAS	65750,183	-16.099,41	46.032,59		
RESULTADOS	148.719,74	132.620,33	148.708,10	-10,83%	12,13%
PASIVO Y PATRIMONIO	992776,82	943337,3	973138,8	-4,98%	3,16%

Fuente: Donoso Constructores

Elaborado: Juan Villacis

**ANÁLISIS VERTICAL DE LA COMPAÑÍA LTDA. DONOSO
CONSTRUCTORES
PERIODOS 2014 - 2016**

INGRESOS	2014	%	2015	%	2016	%
ACTIVOS						
ACTIVOS CORRIENTES	336399,64	33,88%	417086,17	44,21%	465001,7	47,78%
ACTIVO FIJO	655557,1	66,03%	525821,05	55,74%	507999,52	52,20%
ACTIVO DIFERIDO	820,08	0,08%	430,08	0,05%	137,58	0,01%
TOTAL ACTIVOS	992776,82	100,00%	943337,3	100,00%	973138,8	100,00%
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE	74876,53		96914,48		94528,8	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES	40500	54,09%	45869,91	47,33%	32458,67	34,34%
CUENTAS POR PAGAR VARIAS	34376,53	45,91%	24112,07	24,88%	43320,13	45,83%
TOTAL PASIVOS	74876,53	100,00%	96914,48	72,21%	94528,8	80,16%
PATRIMONIO						
CAPITAL	400	0,04%	400	0,05%	400	0,04%
APORTES FUTURAS CAPITALIZACIONES	747423,21	81,43%	691957,28	81,75%	691957,28	74,84%
RESERVAS	21357,34	2,33%	21445,21	2,53%	21445,21	2,32%
UTILIDADES	148719,74	16,20%	148719,74	17,57%	164807,51	17,82%
PÉRDIDAS	65750,183	7,16%	-16099,41	-1,90%	46.032,59	4,98%
TOTAL PATRIMONIO	917900,29	107,16%	846422,82	100,00%	924642,585	100,00%
PASIVO Y PATRIMONIO	992776,82	100,00%	943337,3	100,00%	1019171,39	100,00%

Fuente: Donoso Constructores

Elaborado: Juan Villacis

RAZONES FINANCIERAS DE LA COMPAÑÍA LIMITADA DONOSO CONSTRUCTORES

1. ANÁLISIS ESTRUCTURAL O DE LIQUIDEZ

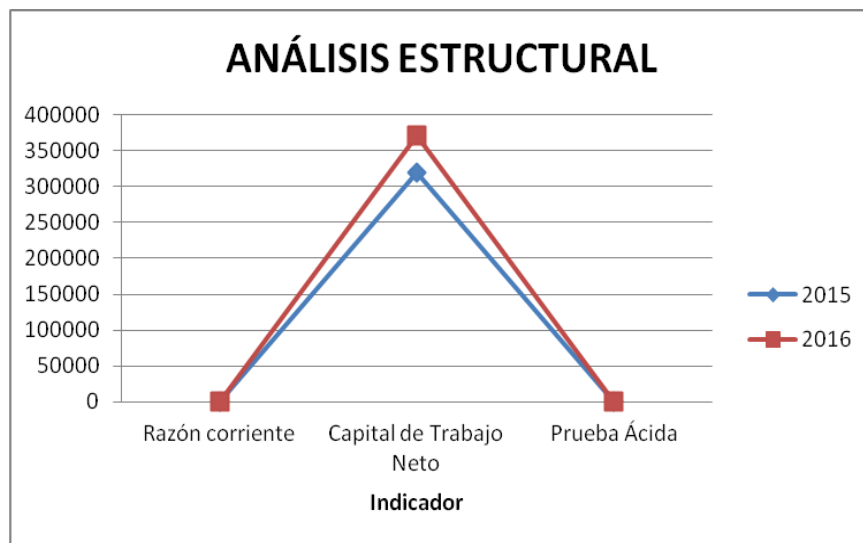
Son las razones financieras que facilitan las herramientas de análisis, para establecer el grado de liquidez de la compañía y por ende su capacidad de generar efectivo, para atender de forma oportuna el pago de las obligaciones contraídas

ANÁLISIS ESTRUCTURAL O DE LIQUIDEZ

INDICADOR	2015	2016
Razón corriente	4,301	4,919
Capital de Trabajo Neto	320171,69	370472,9
Prueba Ácida	2,767	4,919

Fuente: Donoso Constructores

Elaborado: Juan Villacis



Fuente: Donoso Constructores

Elaborado: Juan Villacis

Se puede observar que por cada un dólar de pasivo corriente, la compañía cuenta con 4,301 y 4,919 de respaldo en el activo corriente para los años 2015 y 2016. Mientras que el capital de trabajo nos indica el excedente de los activos corrientes (una vez cancelado los pasivos corrientes) que quedan a la compañía en calidad de fondos permanentes, para atender las necesidades de la operación normal de la compañía en marcha de forma respectiva a cada año de estudio será de 320171,69 y 4,919.

Por último la prueba acida permite determinar la capacidad que tiene la compañía para cancelar los pasivos corrientes, sin necesidad de tener que acudir a la liquidación de los inventarios; esto quiere decir que, por cada dólar que la compañía deba cancelar del pasivo corriente cuenta con el 2,767 y el 4,919 respectivamente para su cancelación.

2. ANÁLISIS DE EFICIENCIA

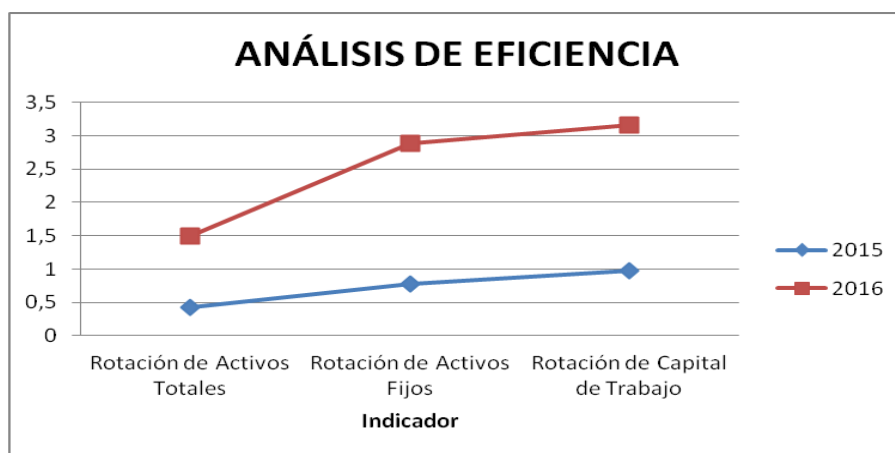
La eficiencia analiza el volumen de recursos gastados por la compañía para alcanzar las metas. Una actividad eficiente hace un uso óptimo de los recursos y, por tanto, tiene el menor costo posible.

ANÁLISIS DE EFICIENCIA

INDICADOR	2015	2016
Rotación de Activos Totales	0,432	1,501
Rotación de Activos Fijos	0,774	2,889
Rotación de Capital de Trabajo	0,976	3,157

Fuente: Donoso Constructores

Elaborado: Juan Villacis



Fuente: Donoso Constructores

Elaborado: Juan Villacis

La rotación de los activos totales indica que por cada dólar invertido en los activos totales, la compañía vendió \$0,432 en el 2015 y 1,501 en el 2016. también podemos decir que los activos totales rotaron en el 2015 0,432 veces y en el 2016 1,501 veces.

En la interpretación de los activos fijo podemos mencionar que la compañía durante el año 2015 rotó sus activos fijos en 0,774 veces y en el 2016 tuvo una rotación de 2,889 veces.

La rotación del capital de trabajo indica que por cada dólar invertido en la cantidad de capital de trabajo es necesario 0,976 para financiar las ventas durante el 2015 mientras que para el 2016 necesitamos el 3,157 .

3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO O DE ENDEUDAMIENTO

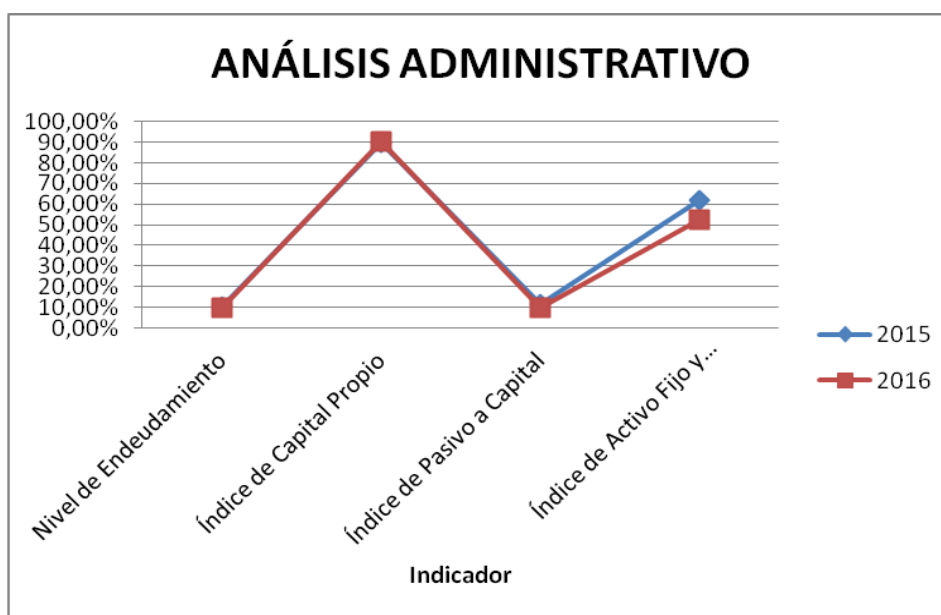
Estos ratios muestran la cantidad de recursos que son obtenidos por parte de los acreedores para la compañía. Expresan el respaldo que posee la compañía frente a sus deudas totales. Dan una idea de la autonomía financiera de la misma. Combinan las deudas de corto y largo plazo. Permiten conocer qué tan estable o consolidada es la compañía en términos de la composición de los pasivos y su peso relativo con el capital y el patrimonio.

ANÁLISIS ADMINISTRATIVO O DE ENDEUDAMIENTO

INDICADOR	2015	2016
Nivel de Endeudamiento	10,30%	9,70%
Índice de Capital Propio	89,70%	90,30%
Índice de Pasivo a Capital	11,40%	9,70%
Índice de Activo Fijo y Patrimonio	62,10%	52,20%

Fuente: Donoso Constructores

Elaborado: Juan Villacis



Fuente: Donoso Constructores

Elaborado: Juan Villacis

Se interpreta que por cada dólar la compañía tiene en el activo, debe el 10,30% en el 2015 mientras que para el 2016 la compañía adeuda el 9,70%, es decir que esta es la participación de los acreedores sobre los activos de la compañía.

El índice de capital propio es la diferencia que se obtiene del nivel de endeudamiento es decir para el 2015 fue del 89,70% y en el 2016 del 90,30%.

El índice de Pasivo a Capital otra forma de determinar el endeudamiento, es frente al patrimonio de la compañía, para establecer el grado de compromiso de los accionistas, para con los acreedores. Se concluye que la compañía atiende comprometido su patrimonio en el 2015 del 0, 1140 veces y en el 2016 de 0, 0970 veces

Índice de Activo Fijo es el coeficiente resultante de la relación entre el patrimonio y el activo fijo neto tangible e indica que la totalidad del activo fijo se pudo haber financiado con el patrimonio de la compañía, sin la necesidad de préstamos de terceros. Es decir en e 2015 existió el 62,10% y en el 2016 el 52,20%

4. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD O DE RESULTADOS

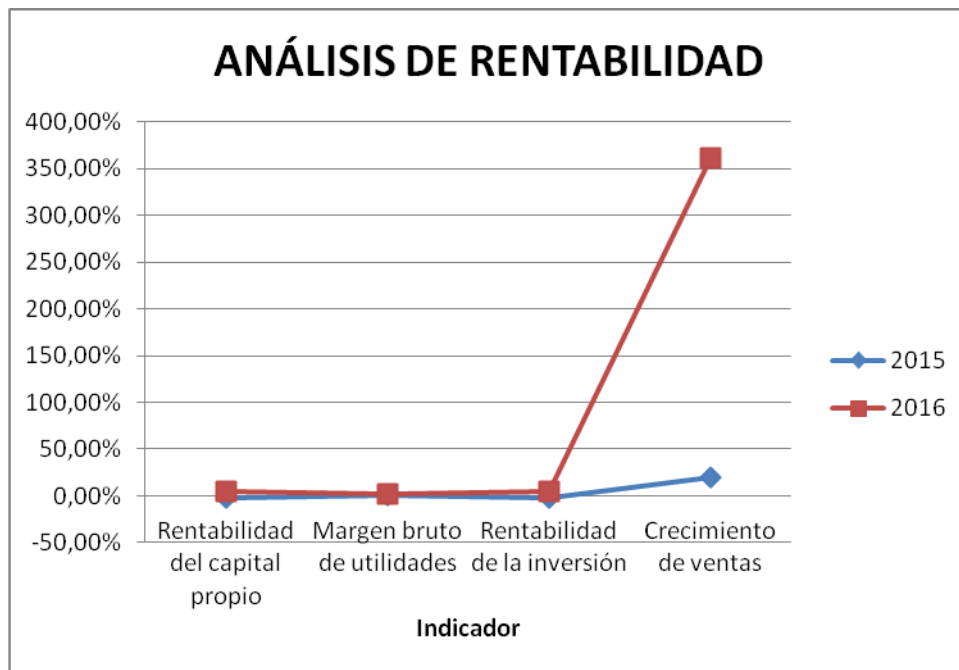
Este grupo de indicadores esta orientado a medir la capacidad de la compañía entorno a la generación de utilidades. Se dice que una empresa es rentable cuando genera suficiente utilidad o beneficio, es decir, cuando sus ingresos son mayores que sus gastos, y la diferencia entre ellos es considerada como aceptable.

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD O DE RESULTADOS

INDICADOR	2015	2016
Rentabilidad del capital propio	-1,90%	4,70%
Margen bruto de utilidades	0,50%	2,20%
Rentabilidad de la inversión	-1,70%	4,70%
Crecimiento de ventas	19,40%	360,50%

Fuente: Donoso Constructores

Elaborado: Juan Villacis



Fuente: Donoso Constructores

Elaborado: Juan Villacis

La rentabilidad del capital propio mide la rentabilidad de los capitales propios invertidos en la compañía en relación con el beneficio neto obtenido, es decir en el 2015 existió una rentabilidad del -1,90% mientras que en el 2016 fue del 4,70%.

El margen bruto permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la compañía para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos. En el 2015 existió una rentabilidad del 0,50% y en el 2016 del 2,20%.

Rentabilidad de la inversión es un índice que mide la relación entre utilidades o beneficios y la inversión (o recursos) que se utilizaron para obtener tales utilidades o beneficios. En el 2015 el índice no fue tan rentable ya fue de -1,70% pero en el 2016 se evidencia que dicho porcentaje aumenta al 4,70%.

Crecimiento de ventas indica el porcentaje de crecimiento o de decrecimiento de la gestión que se analice. Es decir en el 2015 el crecimiento de las ventas fue del 19,40% y en el 2016 se ha generado un crecimiento vertiginoso del 360,50%.

PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

9. Gestión Administrativa y Financiera

En la actualidad las empresas han tenido que enfrentar una competencia cada vez más agresiva, los compradores son más exigentes y complejos, la tecnología cambia con gran rapidez, la liberación de los mercados internacionales y la emergencia de los bloques económicos afectan el quehacer de las organizaciones empresariales. Lo anterior exige una alta disposición a nivel de gerencias jefaturas y administrativos, debido a que todo proceso de cambio o mejora debe ser apoyado por los líderes.

La presente propuesta, basado “Modelo de Gestión Administrativa Financiera” para la compañía Donoso Constructores, se orienta a proponer una herramienta de gestión para mejorar sus procesos administrativos y sus indicadores financieros para darle sostenibilidad.

Este modelo de ser aplicado facilitaría a la compañía Donoso Constructores mejoraría la identificación de los problemas relativos a la administración, procesos y proveedores, entre otros; clasificarlos y priorizarlos, permitiéndole de esta manera encontrar las soluciones y mejoras adecuadas a su propia compañía.

En los mercados actuales, el concepto de calidad trasciende las características físicas y funcionales de los bienes, incluyendo atributos que se relacionan con la gestión integral de la organización. Esta concepción esta enmarcada en un ambiente muy competitivo, que demanda una cultura de gestión centrada en la satisfacción de clientes y usuarios mediante el constante mejoramiento de la calidad.

La esencia del Modelo de Gestión es la Calidad es el principio de la mejora continua, pues ella se centra en procesos e individuos por igual, y su objetivo es proporcionar una mayor calidad a menor costo.

Este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización asegurando la participación de todos e involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva.

Para ello, el deber es adquirir compromisos profundos, ya que el empresario es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza que da impulso a su compañía.

Según la óptica de Deming (1996) la administración de la calidad total es un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

El mejoramiento continuo es una herramienta fundamental para todas las compañías porque les permite renovar los procesos administrativos y financieros que ellos realizan, lo cual hace que las organizaciones estén en constante actualización; además permite que sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

En tres los principios de la mejora continua se puede indicar:

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.
- Sin embargo, esta técnica puede resultar muy exigente o presentar inconvenientes en su aplicación, como los siguientes:
- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la compañía.

- Requiere un cambio de toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel. Hay que hacer inversiones importantes.
- Una mejora continua de la calidad exitosa depende de la capacidad de identificar, priorizar y resolver problemas; un problema es una desviación entre lo que debería estar ocurriendo y lo que realmente ocurre, y que sea lo suficientemente importante para hacer que alguien piense en que esa desviación debe ser corregida.

En el área de resolución de problemas es necesario distinguir entre la causa y efecto, o lo que es lo mismo, tratar de identificar oportunidades para la mejora, una vez que sean definidas las causas o bien las oportunidades, se puede proceder a generar tantas mejoras como sea posible, considerando variadas estrategias y que incluyan, según sea conveniente acciones correctivas y preventivas, así como también mejoras activas, graduales o drásticas.

El ciclo PDCA o rueda de Deming, Análisis (plan), Elaboración (do), Verificación (check), Estandarización (action), es un método para solucionar los problemas operativos de la compañía que permite transformarlos en oportunidades de mejora y de adquisición de experiencia fructífera. Cuando no se hayan conseguido los resultados esperados, se debe repetir el ciclo PDCA sobre el mismo problema.

Se propone una metodología para llegar crear un plan de mejora, que destaca la necesidad no solo de iniciar el proceso definiendo y priorizando los problemas de calidad sino además de seleccionar y utilizar adecuadamente las herramientas para cada uno de los pasos indicados.

Plan de Mejora

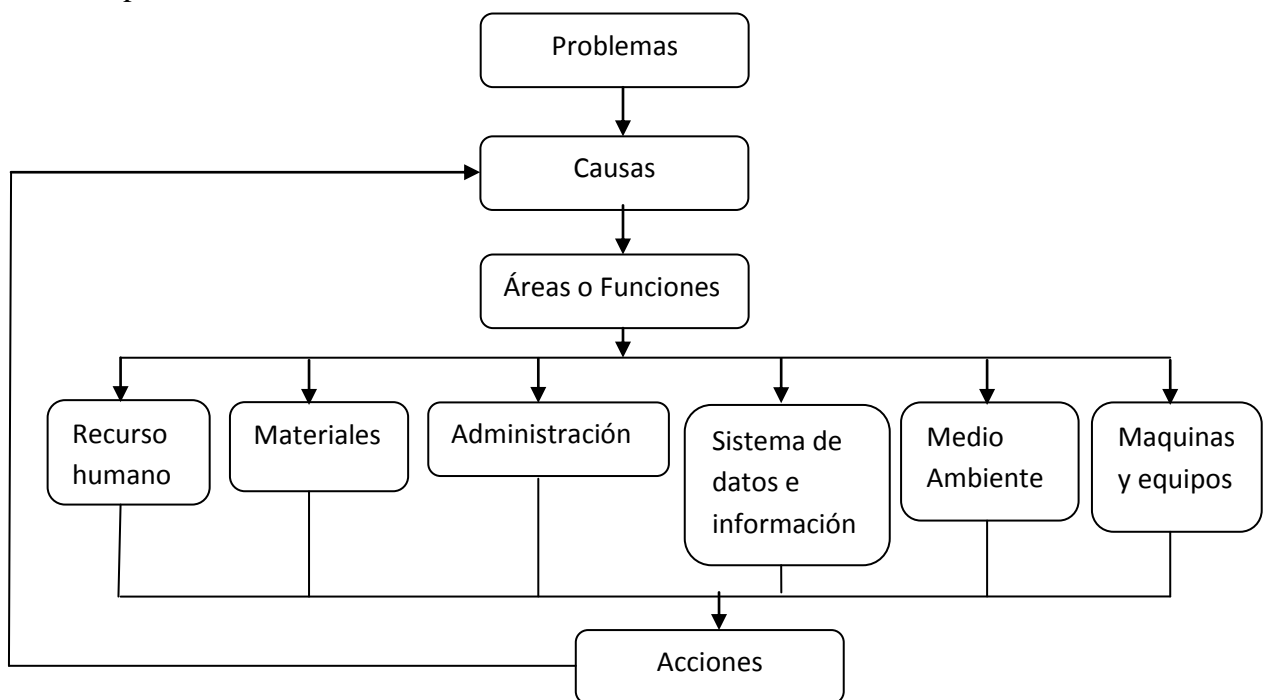
Pasos	¿Qué hacer?	¿Qué herramientas utilizar?
I	Definir y priorizar un problema de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Lluvia de idea • Diagrama de Pareto
II	Analizar las causas que origina el problema	<ul style="list-style-type: none"> • Diagrama de causa efecto • Diagrama de flujo
III	Diseñar medidas de solución de problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Manuales de procedimiento y organización
IV	Verificar y controlar las acciones implementadas	<ul style="list-style-type: none"> • Diagrama de control • Indicadores

Elaborado: Juan Villacis

El modelo de gestión Administrativa y Financiera se aplica regularmente, permitiendo que las organizaciones puedan integrar las nuevas tecnologías a los distintos procesos, lo cual es imprescindible para toda organización. Toda compañía debe aplicar las diferentes técnicas administrativas que existen. Es muy importante que se incluya el mejoramiento continuo.

9.1. Presentación del Modelo Propuesto

La identificación de las oportunidades de mejora, es la base para poder administrar los esfuerzos de mejora continua en la compañía, permitiendo focalizar y priorizar las acciones pertinentes.



Elaborado: Juan Villacis

9.2. Propuesta del Modelo de Rentabilidad

El modelo ayudara a visualizar que las decisiones tomadas en partidas financieras específicas como son los activos, pasivos y así determinar los resultados de la compañía, tomando en cuenta que las decisiones no están aisladas de los impactos que generan las condiciones externas de la compañía.

10. Modelo de Rentabilidad



Fuente: Generación y sustentación de la industria de México

Los activos de la Compañía impactan en la rentabilidad en medida de como sea el manejo eficiente y la relación del activo circulante con el pasivo a corto plazo, esto con la finalidad de mantener el normal desarrollo de la compañía.

10.1. Administración Capital de Trabajo

Está relacionado con la optimización del uso del efectivo, rotación de inventarios y las cuentas por cobrar.

Cuando existe una rotación lenta de los inventarios, estos pueden ser colocados en ventas a crédito, lo que con lleva a establecer políticas de crédito eficientes.

10.2. Ciclo de Conversión del Efectivo

El ciclo de conversión del efectivo es la esencia de la compañía ya que de esta depende la disponibilidad efectiva a corto plazo

A llevar a cabo la administración el capital de trabajo, la compañía determina el ciclo financiero es decir el periodo que tarda el dinero en convertirse nuevamente en dinero por medio de las ventas de compañía.

Para proceder al cálculo de la conversión del efectivo es necesario aplicar la siguiente fórmula:

10.3. Ciclo de Conversión del Efectivo

El ciclo de conversión maneja tres periodos como muestra la gráfica anterior, dando resultado un valor equivalente a la extensión del tiempo entre las compras de los productos hasta la recuperación del efectivo, equivale al tiempo promedio que una unidad monetaria esta invertida en activo circulante.

10.4. Falta de Liquidez

La falta de liquidez provoca que la Compañía solicite créditos de mayor plazo y a sus proveedores para continuar con sus actividades o a su vez acudir a instituciones financieras para poder cubrir las obligaciones de la Compañía.

La falta del efectivo en la Compañía para el desarrollo normal de sus actividades es el efecto de las decisiones que se toman en lo que se refiere a las políticas de crédito y la recuperación de la cartera vencida, si bien la compañía está creciendo pero no se están haciendo efectivo los cobros o a su vez el plazo del crédito es demasiado extenso lo cual no va acorde a las necesidades y requerimiento de la compañía generándose problemas de liquidez.

10.5. Estrategias de Administración Financiera a corto plazo

Las estrategias de administración financiera también denominadas administración del capital de trabajo es decir de los activos corrientes (inventarios, cuentas por cobrar y valores negociables) y pasivos corrientes (cuentas por pagar, deudas acumuladas y documentos por cobrar).

10.6. Administración de Cuentas por Cobrar

Compañía Donoso Constructores utiliza las cuentas por cobrar como una estrategia de marketing pues al otorgar a sus clientes incrementa sus ventas y crea cierta ventaja ante la competencia, la compañía maneja políticas de crédito directo, es decir adquiere la deuda la compañía y esta es la que se encarga de recuperar los montos de crédito.

11. BIBLIOGRAFÍA

- BUNDIAK, Fundamentos de la Planificación 2009.
- CHIAVENATO, I Administración de los Recursos Humanos 2009.
- CHIAVENATO, I Administración de los Recursos Humanos 1999.
- CARPIO, Patricio Modulo de Proyectos 2007.
- CRUZ R. Vicente Propuesta de mejoramiento de la Gestión Administrativa Financiera 2005.