

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE:
INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA - CPA

TEMA:

**GESTIÓN OPERACIONAL Y FINANCIERA DEL CENTRO DE DIÁLISIS
FARMADIAL S.A., PERIODO 2013 - 2014**

TUTOR:

MBA. Econ. CPA. JOSÉ ERNESTO PAZMIÑO ENRÍQUEZ

AUTORES:

KATHERINE YADIRA CAMPI JIMÉNEZ
ELSA JAZMÍN PALACIOS SAINT-ALBIN

GUAYAQUIL – MAYO 2016

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CERTIFICADO Y ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del proyecto de investigación, nombrado por el Director (a) de la Escuela de Ciencias Contables de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido y analizado el proyecto de investigación con el tema: **GESTIÓN OPERACIONAL Y FINANCIERA DEL CENTRO DE DIÁLISIS FARMADIAL S.A., PERIODO 2013 – 2014** presentada como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar al título de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA – CPA

El mismo que considerado debe ser aceptado por reunir los requisitos legales, viabilidad e importancia del tema.

Presentada por las egresadas:

- ✓ Campi Jiménez Katherine Yadira CI:0919694182
- ✓ Palacios Saint-Albin Elsa Jazmín CI: 0930062062

MBA. Econ. CPA. José Ernesto Pazmiño Enríquez

CERTIFICADO DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Nosotras, Campi Jiménez Katherine Yadira y Palacios Saint-Albin Elsa Jazmín, declaramos bajo juramento que la autoría del presente trabajo nos corresponde totalmente y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en él mismo se declaran, como producto de la investigación realizada por nosotros. De la misma forma cedemos nuestros derechos de autor a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual, por su reglamento y normatividad institucionalidad vigente.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de evaluar la gestión de la planificación, políticas administrativas, disposiciones, controles internos operativos y contables del Centro de Diálisis Farmadial S.A. durante el período contable 2013-2014.

Campi Jiménez Katherine Yadira CI: 0919694182

Palacios Saint-Albin Elsa Jazmín CI: 0930062062

DEDICATORIA

Yo dedico esta tesis a Dios por darme la sabiduría y entendimiento para lograr cada uno de mis objetivos.

A mis padres especialmente porque ellos son mi motor para seguir adelante, con su ayuda incondicional me han formado una persona de bien, quienes están en las buenas y mal conmigo.

A mi tutor por orientarme y apoyarme en todo momento para la culminación de este trabajo.

Katherine Campi Jiménez

La presente tesis está dedicada principalmente a Dios por permitirme alcanzar este logro.

A mis padres que con su esfuerzo pudieron sacarme adelante para llegar hacer quien soy.

A mi abuelita que me encamino para que sea alguien en la vida con sus buenos consejos.

A mi hija por ser la fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más.

A mi esposo por su comprensión, cariño amor y palabras de aliento que siempre me brinda.

A mis tías y primas por la ayuda que me han dado al cuidar de hija mientras yo estudiaba.

A mi gran amiga y compañera de tesis por confiar en mí para la realización de este proyecto juntas.

Elsa Palacios Saint Albin

AGRADECIMIENTO

Agradecemos de manera especial y afectiva a nuestro tutor de tesis el **MBA. Econ. CPA. José Ernesto Pazmiño Enríquez** por compartirnos sus conocimientos, sus orientaciones, su manera de trabajar y su motivación que han sido fundamental para nuestra formación como profesiones.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|-----|
| CERTIFICADO DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS..... | III |
| DEDICATORIA..... | IV |
| AGRADECIMIENTO | V |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I..... | 3 |
| EL PROBLEMA..... | 3 |
| 1.1.- Tema del Proyecto..... | 3 |
| 1.2.- Planteamiento del Problema..... | 3 |
| 1.3.- Formulación del Problema | 5 |
| 1.4.- Sistematización del Problema | 6 |
| 1.5.- Objetivos de la Investigación | 6 |
| 1.5.1.- Objetivo General..... | 6 |
| 1.5.2.- Objetivos Específicos | 6 |
| 1.6.- Delimitación de la Investigación..... | 7 |
| 1.6.2.- Delimitación Teórica | 7 |
| 1.7.- Hipótesis..... | 7 |
| 1.8.- Justificación de la Investigación..... | 8 |
| 1.8.1.- Justificación Teórica..... | 8 |
| 1.8.2.- Justificación Práctica | 8 |
| 1.8.3.- Justificación Metodológica..... | 8 |
| 1.9.- Identificación de las Variables | 9 |
| CAPÍTULO II | 10 |
| MARCO TEÓRICO | 10 |
| 2.1.- Antecedentes Referenciales..... | 10 |
| 2.2.- Marco Teórico Referencial..... | 11 |
| 2.2.1.- Gestión Operacional..... | 11 |
| 2.2.2.- Gestión Financiera..... | 18 |
| 2.3.- Marco Conceptual..... | 22 |
| 2.3.1.- Plan Estratégico | 22 |
| 2.4.2.- Estrategia | 23 |

| | |
|---|----|
| 2.4.3.- Diagnóstico Estratégico..... | 23 |
| 2.4.4.- Análisis Interno..... | 24 |
| 2.4.5.- Análisis Externo..... | 25 |
| 2.4.6.- Dirección Estratégica..... | 26 |
| 2.4.7.- Misión..... | 28 |
| 2.4.8.- Visión..... | 30 |
| 2.4.9.- Objetivos Estratégicos..... | 31 |
| 2.4.10.- Estrategias..... | 33 |
| 2.4.11.- Plan Operativo..... | 34 |
| 2.4.12.- Políticas..... | 35 |
| 2.4.- Marco Legal..... | 36 |
| CAPÍTULO III..... | 39 |
| MARCO METODOLÓGICO Y RESULTADOS..... | 39 |
| 3.1.- La empresa..... | 39 |
| 3.2 Tipo de la investigación..... | 39 |
| 3.2.- Enfoque de la Investigación..... | 40 |
| 3.3.- Población y Muestra..... | 41 |
| 3.4.- Instrumentos de Recolección de Información..... | 41 |
| Elaborado por: Las Autoras..... | 50 |
| 3.5.- Análisis Documental..... | 50 |
| 3.5.- Análisis de los Resultados..... | 51 |
| 3.5.1.- Estructura Organizacional..... | 51 |
| 3.5.2.- Análisis de Grupo Contable..... | 52 |
| 3.6.- Aceptación de la Hipótesis..... | 76 |
| CONCLUSIONES..... | 77 |
| RECOMENDACIONES..... | 78 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 79 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Operación de las Variables..... | 9 |
| Tabla 2. Población..... | 41 |
| Tabla 3. Muestra | 41 |
| Tabla 4. Cuestionario de Control Interno “A” | 43 |
| Tabla 5. Cuestionario de Control Interno “B” | 44 |
| Tabla 6. Conclusiones de Cuestionarios | 45 |
| Tabla 7. Entrevista al Contador | 46 |
| Tabla 8. Entrevista al Asistente Contable | 48 |
| Tabla 9. Conclusiones de Entrevistas | 50 |

INTRODUCCIÓN

La perspectiva global de la contabilidad, la gestión operativa y financiera, presionan para definir una serie de elementos que se hacen imperativos para subsistir en un mundo cambiante y generador de nuevos escenarios cada día, es por ello que se requiere un análisis sobre aspectos operativos y financieros para la correcta toma de decisiones.

En Ecuador al igual que la mayoría de países en el mundo, la economía de servicios es extensa, y las empresas dedicadas a la salud, se perfilan entre las que cuida más su calidad, sus procesos y su eficiencia. En tal sentido, el plan financiero, el plan operativo y el análisis de las cuentas de la institución se perfilan de mucha importancia. (IESS, 2014)

La gestión operacional y financiera no es más que el conjunto de procesos administrativos inherentes a la actividad productiva, en lo cual se considera la planificación, organización, supervisión, dirección y control de los procesos operativos inicialmente a fin de prestar un servicio de calidad, y en segundo término pero no menos importante hacer lo mismo con los procesos contables y financieros, a objeto de lograr un correcto desempeño económico. (BCE, 2015)

En tal sentido, se presenta un estudio de investigación descriptiva que tiene como objetivo fundamental, evaluar el grado de eficiencia y eficacia de los controles implementados en la empresa y la correcta implementación de procesos con respecto a la gestión operativa y financiera. Se presentan tres capítulos que se describen de la siguiente forma:

Capítulo I. El problema: se presenta el objeto de estudio, así como la formulación, justificación, objetivos, entre otros aspectos fundamentales con respecto a la investigación.

Capítulo II. Marco Teórico: se presentan los antecedentes referenciales, la fundamentación teórica y el marco legal que se requiere como basamento para la experimentación.

Capítulo III. Marco Metodológico: en este capítulo se describe la investigación, el tipo de investigación, el muestreo y todos los aspectos estadísticos de la investigación, además de explicar la recolección de la información y el tratamiento de los resultados.

Resultados y Propuesta: se arrojan resultados de la investigación con gráficos de frecuencia y se detectan las falencias con respecto a la gestión operacional y financiera de Farmadial, S.A. para luego poder proponer la forma de mejorar las falencias encontradas.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1.- Tema del Proyecto

GESTIÓN OPERACIONAL Y FINANCIERA DEL CENTRO DE DIÁLISIS FARMADIAL S.A., PERIODO 2013

1.2.- Planteamiento del Problema

La administración operativa y financiera en las empresas de servicios a nivel mundial, se considera parte vital de los procesos de generación de información para la correcta toma de decisiones, en tal sentido en el Ecuador, se cuenta con alrededor de un 65% de las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías es de prestación de servicios. (BCE, 2015)

En tal sentido, siendo la Insuficiencia Renal Crónica (IRC) una enfermedad que afecta a muchos pacientes de diversas patologías, está asociada con factores diversos: infecciosos o fisiológicos, que a su vez pueden ser consecuencia de otras enfermedades como hipertensión arterial o lupus eritematoso sistémico o enfermedades cardiovasculares. (Contreras y Cols., 2012) Es siempre necesario, la constitución de empresas que se ocupen de prestar el servicio de diálisis para pacientes crónicos con Insuficiencia Renal.

De acuerdo a lo que indica el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS, 2014) se estima que la prevalencia de la Insuficiencia Renal crónica alcanza 350 pacientes por cada millón de pacientes al año; es por ello que en un país con 14 millones de personas se estima que existan 4.900 pacientes con insuficiencia renal en todo el país, de los cuales apenas un 20% se encuentra cubierto por el IESS o la red pública, por lo que se

estima que un 80% de los mismos debe ser atendido por el servicio médico privado. (Franklin, 2014)

Por otro lado, la mayor parte de las empresas de servicios en Ecuador, a su vez son comerciales y clasificadas como Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), que regularmente tiene muchas dificultades para el control contable eficaz y una gestión administrativa eficiente, los controles ejecutados tradicionalmente no brindan la seguridad requerida, en tal sentido, se hace necesario que empresas como Centro de Diálisis Farmadial S.A., es un referente para la ejecución del presente trabajo de investigación, dando una razón de interés para iniciar una investigación que incluya un estudio o análisis económico a través de la gestión operativa y financiera, a efectos de mejorar la situación contable de la organización.

En relación a esto, Farmadial S.A. es una empresa dedicada a la atención de pacientes con insuficiencia renal, que a su vez es un mercado bastante extenso para los centros de atención privada, es por ello que las alianzas con centros de atención pública como el IESS garantizan un flujo de caja que se evidencia cada vez más, y mejora la perspectiva económica a futuro.

Es así que, dentro de las gestiones operativas y financieras, como instrumento de análisis y evaluación tanto para el desenvolvimiento de las actividades, como para la aplicación de procedimientos de controles previos y concurrentes permitirá conocer y diagnosticar de manera efectiva a una organización en cuanto a la razonabilidad de los estados financieros, el desarrollo de la gestión de empresas, el cumplimiento de obligaciones adquirida en lo comercial y con respecto a la tributación respectiva, el manejo de los controles de efectivo.

En tal sentido, es necesario indicar que la empresa Farmadial S.A. incurre en algunos errores con respecto a los controles, tal como se presenta en la mayor parte de las Pymes en Ecuador, debido a la falta de cultura contable de los socios de la empresa, o a la informalidad con la que

se han llevado los procesos contables durante los inicios de la historia empresarial, es por ello que se requiere un diagnóstico adecuado de la gestión operativa y financiera, a fin de poder lograr un mejoramiento en los beneficios obtenidos.

Sin ánimo de adelantar el proceso de experimentación, se puede indicar que los gerentes de Farmadial, S.A. tienen inquietud en con respecto al aspecto operativo, en cuanto a la distribución organizacional idónea, la estructura actual y los cargos requeridos, la posible expansión de la organización, políticas actuales de planificación, planes operativos inexistentes, adquisiciones no planificadas, planificación estratégica extemporánea, entre otros aspectos que se verificarán durante el presente estudio.

De igual forma, los inconvenientes que se presentan no necesariamente son percibidos de forma alarmante, pero se requiere revisar algunos aspectos en cuanto a la gestión financiera como son: los flujos de caja, estados financieros no presentados a la Superintendencia de Compañías, evaluaciones financieras no efectivas, aplicabilidad de las normas NIIF, controles contables diarios y periódicos.

Por lo tanto, el presente trabajo se centra en un estudio del desenvolvimiento estructural de la empresa escogida para esta investigación y la evaluación de la naturaleza y aplicación de los controles internos que existen en el Centro de Diálisis FARMADIAL S.A. durante el ejercicio económico 2013 en aspectos: financieros, contables y operacionales, medidos desde una óptica integral, lo cual permitirá coadyuvar a un mejor desempeño organizacional y cumplimiento de las obligaciones de la entidad.

1.3.- Formulación del Problema

¿Cómo afecta la gestión de la planificación, políticas administrativas, disposiciones, controles internos operativos y contables, al Centro de Diálisis Farmadial S.A. a nivel contable?

1.4.- Sistematización del Problema

De igual forma se generan preguntas de investigación que se presentan de la siguiente forma:

¿Cuáles son los elementos de la gestión en cuanto a la planificación, políticas, disposiciones, controles operativos y contables que determinan la rentabilidad de Farmadial, S.A.?

¿Cómo se calificaría la gestión operacional de la organización Centro de Diálisis Farmadial, S.A.?

¿Cómo se calificaría la gestión financiera de la organización Centro de Diálisis Farmadial, S.A.?

1.5.- Objetivos de la Investigación

1.5.1.- Objetivo General

Evaluar la gestión operativa y financiera del Centro de Diálisis Farmadial S.A. en el período 2013.

1.5.2.- Objetivos Específicos

- Evaluar la gestión de planificación organizacional del Centro de Diálisis Farmadial S.A.
- Analizar la veracidad, legalidad y cumplimiento de las obligaciones legales y comerciales adquiridas por la empresa.
- Establecer el cumplimiento, aplicabilidad y viabilidad de los controles internos existentes en el Centro de Diálisis Farmadial S.A.

- Analizar la situación financiera de la empresa sujeta a la investigación, correspondiente al período 2013.

1.6.- Delimitación de la Investigación

| | |
|------------------|--|
| Tiempo: | 2016 |
| Campo: | Contabilidad - auditoría |
| Área: | Comercial, contable, financiero |
| Aspectos: | Competencias, Formación profesional, Independencia. |
| Tema: | Gestión Operacional y Financiera del Centro de Diálisis Farmadial S.A. |
| Periodo: | 2013 |
| Empresa: | Centro de Diálisis Farmadial, S.A. |

1.6.2.- Delimitación Teórica

En relación a la delimitación a nivel teórico, se tiene que es una investigación en el área de las ciencias administrativas y contables, con autores como Bruck y Palmer (2010), Horngren, Sundem, y Eliot (2011) Martinez (2012), Guzmán y Romero (2009), Amat, (2012) entre otros autores del área de la gestión operativa y contable.

1.7.- Hipótesis

Una adecuada gestión de la planificación, políticas administrativas, disposiciones, controles internos a nivel operativo y contable en el Centro de Diálisis Farmadial, S.A. asegura un desempeño óptimo de la organización.

1.8.- Justificación de la Investigación

1.8.1.- Justificación Teórica

El presente estudio se justifica debido a su importancia en el campo de la gestión operativa y contable, debido a que se considera un área relevante para las ciencias administrativas. Cuando una organización logra un correcto equilibrio en su planificación, organización, dirección y control de procesos puede lograr cualquier meta que se proponga, es por ello que el aporte que el presente estudio agrega a las ciencias contables la justifica ampliamente.

1.8.2.- Justificación Práctica

De igual manera, se puede decir que todas las empresas se originan por un deseo de generar ganancias, cualquier desbalance en el área económica podría poner en riesgo la existencia de una empresa; es por ello que se constituye en un estudio importante y justificado poder determinar cuáles los aspectos de la gestión financiera u operativa que tienen falencias para poder corregirlas, y así se da un aporte práctico a los socios de la organización, los colaboradores y sus clientes.

Así mismo, el trabajo de investigación contribuye a un enriquecimiento profesional de las autoras, quienes se benefician por su práctica lo cual evidentemente es una justificación básica pero ineludible.

1.8.3.- Justificación Metodológica

Del mismo modo, al realizar un proceso de investigación documental, se requieren diversas técnicas de observación científica, en tal sentido, la observación directa, los registros históricos, la documentación consignada para el proyecto, son elementos que elevan la importancia y justifican el esfuerzo en lograr los objetivos planteados. Este estudio no escapa a la generalidad, y su aplicación puede servir de referente para futuras investigaciones, así como un aval para el ejercicio profesional.

1.9.- Identificación de las Variables

a) Variable Independiente

La aplicación de herramientas para efectuar controles a las gestiones operativas y financieras en el Centro de Diálisis Farmadial S.A.

b) Variable Dependiente

Manejo eficiente de los recursos y maximización de la capacidad del desempeño de las actividades del personal de la empresa establecida para el presente trabajo de investigación.

Tabla 1. Operación de las Variables

| VARIABLE INDEPENDIENTE | VARIABLE DEPENDIENTE |
|--|--|
| La aplicación de herramientas para efectuar controles a las gestiones operativas y financieras en el Centro de Diálisis FARMADIAL S.A. | Manejo eficiente de los recursos y maximización de la capacidad del desempeño de las actividades del personal de la empresa establecida para el presente trabajo de investigación. |

Fuente: Elaboración Propia (2016)

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.- Antecedentes Referenciales

Arreaga y Guadalupe (2015) realizaron una investigación denominada “Auditoría Financiera de una Clínica de Hemodiálisis por el período financiero hasta diciembre del 2013” el objetivo de este estudio fue emitir una opinión sobre los estados financieros de la compañía y sus controles relacionados con el proceso financiero, permitiendo a los directivos realizar una correcta toma de decisiones en base a las observaciones y recolección de información a través de entrevistas, cuestionarios y otros documentos; se realizó el proceso de auditoría y a través de los resultados se pudo llegar a la conclusión que existían fallas relacionado a la caja, registro de bancos y algunas inconsistencias con respecto a los gastos deducibles de impuestos, es por esto, que se sugirió una serie de correctivos para efectos de mejorar esas falencias.

De igual manera Gualpa (2014) estructuró un informe denominado “Diseño de un Plan Estratégico para la Clínica de Hemodiálisis Dialcon, S.A.” el mismo tuvo como objetivo fundamental el desarrollar una planificación adecuada a nivel estratégico y operativo, apoyando la superación de problemas, se desarrolló el proyecto a través de varias fases, las cuales involucraron la recopilación de información sobre la empresa y la propuesta de una serie de correctivos hacia las falencias halladas durante la investigación, siendo las áreas que más dificultades tuvieron: la caja, la recepción y el área de ventas; por lo que se ejecutó un plan estratégico basado en la remediación de esas áreas importantes para la organización, además de evidenciar el proceso de diálisis como un conjunto de elementos que requieren la correcta ejecución no sólo operativa sino también contable.

Finalmente, Calle (2014) desarrolló un tema denominado “Evaluación de la Gestión Operativa y Financiera de la Unidad Educativa San Francisco

de Sales en el Período 2011-2012” en este sentido se realizó un diagnóstico a la gestión operativa y financiera llegando a las siguientes conclusiones: no existía plan operativo anual lo cual produce crecimiento en las metas no cubiertas; segregación de funciones, y la falta de manuales de cargos, ocasiona que algunas veces las funciones no estén claras o se dupliquen las energías; falta de seguridad ante los riesgos de los activos, ya que no existe póliza de seguro para ninguno de los equipos ni para la planta física; las becas disminuyen la liquidez debido a su porcentaje elevado; bajo nivel de recuperación de cartera vencida, cuando las cuotas se atrasan hay muy bajo nivel de cobro. Todo esto sirvió para proponer las acciones adecuadas y generar un concepto de planificación estratégica adecuada en relación al área financiera y al área operativa.

Las referencias anteriores sirven como antecedentes de estudio, debido a que se relacionan con las variables objeto del presente estudio como es la gestión operativa, la gestión financiera, la planificación, las políticas, las disposiciones, los controles, entre otros aspectos del área contable y económica de la organización, además de haberse efectuado en empresas similares a Farmadial, S.A.

2.2.- Marco Teórico Referencial

2.2.1.- Gestión Operacional

La gestión y su definición se entienden como un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto, la gestión también es la dirección o administración de una empresa o negocio. Partiendo de esta idea, se puede utilizar el término para indicar que la gestión tiene como objetivo conseguir aumentar los resultados óptimos de una industria o compañía, depende fundamentalmente de varios pilares básicos gracias a los cuales puede conseguir que se cumplan las metas marcadas. (Franklin, 2014)

En este sentido, el primero de los conceptos reconoce que es importante la estrategia como el conglomerado de lineamientos y pasos a seguir para obtener resultados favorables, impactar dentro del mercado o el consumidor y consolidar las acciones para mejorar los beneficios de un negocio.

La gestión se basa en la cultura o en los grupos sociales y sus acciones para promover la cultura organizacional, así mismo fortalece la misma, para recompensar los logros alcanzados y para ejecutar los planes trazados y tomar las decisiones acertadas. La acepción del concepto de gestión tiene relación también directamente con el de administración, y significa que se haga diligencias conducentes al logro de unos objetivos tal como indica Ramírez (2010). La gestión a su vez implica la ejecución de acciones para llegar a un resultado, además el término inglés para la gestión que es “management” se traduce como administración, ahora se entiende como gestión de organizaciones, referida al conjunto de conocimientos modernos y sistematizados en relación con los procesos en cuanto a los procesos de diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y control de las acciones teleológicas de las organizaciones en interacción con el ambiente orientado a una realidad social y técnica. (Refico & Ogliastri, 2012).

La gestión operativa es vital para las actividades de la empresa, las operaciones de producción se enfrentan diariamente a diversas dificultades, para fortalecer su interface el gerenciarlo implica promover la eficiencia en la organización. La división de la gestión operativa promueve la coordinación de esfuerzos en el proceso productivo en sí, en el caso de las empresas de servicios, regularmente, se asocian a la atención al cliente, la división administrativa en cambio, se limita a las actividades que son necesarias, para promover unas operaciones eficientes. (Serna, 2014)

La Gestión operativa trabaja para lograr los objetivos previstos por el nivel estratégico, generar sinergia, mejorar los procesos, generar más

soluciones a dificultades, supervisar a los recursos humanos que se encargan de la producción, gestionar el conocimiento sobre los procesos.

Por ende, la Gestión operativa o gestión “hacia abajo”, la realiza el gerente hacia el interior de su organización para aumentar su capacidad, conseguir objetivos, verificar las políticas, abarcando casi todas las estructuras de la empresa, el sistema de roles y funciones, la elección del personal, la utilización de asesores y vendedores hábiles, la mejora continua de los procesos, la adquisición de nuevas tecnologías, la introducción de nuevas patentes y técnicas, estrategias ajustadas a los procedimientos, coordinación de tareas con relación a:

La tarea esencial de la gestión operativa es el despliegue de recursos y capacidades para obtener resultados concretos, requiere objetivos acertados (acordes con los requerimientos sociales), capacidad de conseguir recursos y lograr implantar sistemas, procedimientos y personal en forma acorde con lo que se quiere conseguir. Según una visión estratégica de la gestión operativa, los directores son responsables del uso que hacen del poder y del dinero público, en una actuación que debe ser imparcial, creando organizaciones adaptables, flexibles, controlables y eficientes.

La visión convencional del funcionamiento del sector público lo considera un caso especial de creación de valor en condiciones de pocos cambios y conflictos, con innovaciones mínimas, manteniendo a la capacidad operativa contenida dentro del sistema de la organización misma. La nueva visión estratégica aparece como realmente necesaria cuando hay muchos cambios y conflictos y, por ende, necesidad de innovar para asumir los nuevos desafíos con posibilidades de éxito. Desde el punto de vista de la gestión operativa, se puede incrementar significativamente el valor de las acciones mediante: (Serna, 2014)

1. El aumento de la cantidad o la calidad de las actividades por recurso empleado.

2. La reducción de los costos para los niveles actuales de producción.
3. Una mejor identificación de los requerimientos y una mejor respuesta a las aspiraciones de los usuarios.
4. Realizar los cometidos de la organización con mayor imparcialidad.
5. Incrementar la disponibilidad de respuesta e innovación.

Para reestructurar sus organizaciones con los lineamientos de una gestión operativa innovadora, los directivos de las empresas deben analizar cinco cuestiones principales:

- a) Decidir que producir y cómo actuar para ofrecer esos productos.
- b) Diseñar las operaciones necesarias para obtener esos productos o servicios.
- c) Utilizar y ajustar los sistemas administrativos de su organización, e innovar en ellos, para aumentar la calidad, flexibilidad y productividad de los sistemas.
- d) Atraer colaboradores nuevos para la realización de los objetivos de la organización.
- e) Definir tipo, grado y ubicación de las innovaciones que se consideren necesarias.

Es muy importante definir la misión y los objetivos de la organización en forma simple, clara y general. Debe existir, a partir de allí, una jerarquía de finalidades y metas, de diferentes grados de abstracción, que orienten las actividades operativas, hasta llegar a los materiales propiamente dichos (productos o servicios).

Esas pirámides de objetivos son muy útiles, aparte de la orientación interna, para el seguimiento y control externo de las organizaciones. La base para diseñar procesos, y para hacer la revisión de dichos procesos en el tiempo, es el diseño y revisión de los productos (productos o servicios)

de la organización. Algunos aspectos que conviene tener en cuenta son los siguientes:

1. No se puede diseñar un proceso sin saber que producto se quiere conseguir.

2. En las operaciones, frecuentes en la administración operativa, que combinan servicios a prestar y obligaciones a asumir, la diferencia entre producto y proceso es más ambigua.

3. Para los empleados identificados con la cultura tradicional, los procesos suelen ser más importantes que los productos.

4. Los sistemas administrativos incentivan y orientan la actividad de la organización, garantizan la realización de los objetivos y la prestación efectiva de los servicios, los sistemas administrativos más importantes son los que:

5. Establecen la estructura administrativa, es decir, definen los grados y áreas de autoridad, las responsabilidades y las funciones.

6. Estipulan los procedimientos para los procesos de toma de decisión sobre temas clave (la planificación estratégica).

7. Definen las tecnologías de la organización para la configuración de políticas, programas y actuaciones.

8. Gestionan el personal, es decir, reclutan, seleccionan, entrenan, evalúan, recompensan y promocionan a los empleados.

9. Definen los sistemas de control y gestión de la información, en lo referente al empleo de los recursos, los niveles de actividad y los logros obtenidos.

Desde una perspectiva estratégica, los sistemas administrativos deben ser vistos, no aislados, sino en su conjunto, y evaluados según su aporte a la estrategia general de la organización. La relación entre estos tipos de innovación está sobre todo en el hecho de que las innovaciones normativas y administrativas preparan el camino para las innovaciones estratégicas. Para los directivos es muy importante tener conciencia de que, más allá de las dificultades, hay oportunidades de crear valor o

plusvalía mediante la innovación en las actividades operativas de cada organización.

En el campo operativo de la administración de operaciones tiene una enorme importancia la planificación estratégica; es un tema ciertamente complejo. Aquí vamos a consignar solamente los pasos básicos, que corresponden a la gestión operativa:

1. Análisis de la situación interna (debilidades y fortalezas) y de la situación externa (amenazas y oportunidades).
2. Identificación y diagnóstico de los elementos clave, explicativos de la situación.
3. Definición de la misión u objetivo fundamental a cumplir por el proyecto o plan de acción.
4. Articulación de las metas básicas, para recorrer el camino hacia el objetivo fundamental.
5. Creación de una visión o imagen convocante de un logro futuro a largo plazo.
6. Desarrollo de una estrategia, camino o método, con recorridos alternativos, para realizar las metas, el objetivo y la visión.
7. Desarrollo de una programación, o calendario estimado, de plazos y términos temporales para el cumplimiento de la estrategia.
8. Desarrollo de un sistema de indicadores, unidades de medida y procedimientos de cálculo, para medir y evaluar los resultados.
9. Construcción de consensos o acuerdos internos y externos, para apoyar la realización del proyecto o plan de acción.

El cambio de la estrategia organizativa requiere acciones específicas, de diverso tipo: Anunciar nuevos propósitos - Conseguir apoyo externo - Reorganizar las operaciones - Redistribuir las responsabilidades.

Muchos cambios operativos estratégicos no surgen de los sistemas formales de planificación y presupuestos sino de coyunturas propicias, en las que los representantes políticos y sus supervisores, con participación o

no de los medios de comunicación social, se interesan por una organización de la administración. No solo hay que aprender a planificar sino también a aprovechar circunstancias imprevistas.

Para clarificar objetivos, y para que éstos sean realmente útiles en la práctica, en un mundo caótico como el actual, es mejor esbozar directrices amplias y flexibles, antes que desarrollar una plan estratégico excesivamente detallado, pero al mismo tiempo esas directrices deben ser suficientemente concretas como para ayudar a alcanzar el valor esperado. También hay que tener en cuenta los cambios positivos que pueden ocurrir una vez iniciado el proceso realizador, porque acciones acertadas modifican el contexto y posibilitan nuevos cursos de acción, lo que ocasionalmente puede llevar a que se produzca algo extraordinario: un cambio real y de fondo en la estrategia de la organización.

La gestión operativa no es menos importante que la gestión estratégica o la gestión táctica o la gestión administrativa; los objetivos operativos se derivan directamente de los objetivos tácticos y estratégicos, son su apoyo, por lo tanto describir las actividades de la cadena de suministro o cadena de valor, es un apoyo para hacer posible la gestión de la producción, la gestión logística, la gestión del marketing y la gestión del servicio, así como la gestión de personal, entre otras; de tal manera que la gestión tiene particularidad de planearse, es frecuente encontrar empresas dedicadas a la gestión operativa, trabajando por el día a día y cuyas organizaciones subsisten perdiéndose en ellos, y las personas que trabajan en sus objetivos, de los beneficios que se involucra con la misma intensidad que las gestión táctica y estratégica. Si ocasionalmente se detuvieran a pensar un poco ampliando sus fronteras, de lo operativo a lo estratégico, es posible asegurar que obtendrían no solamente mejores beneficios, sino que requerirían un menor esfuerzo y sacrificio para conseguirlos. (Durango, 2014)

2.2.2.- Gestión Financiera

Se denomina gestión financiera o gestión de movimiento de fondos, al conjunto de procesos que consisten en conseguir, mantener, utilizar dinero o sea físico, billetes y monedas, o a través de otros instrumentos, como cheques y movimientos de caja, así como créditos, la gestión financiera es la que convierte en realidad a la visión y misión en operaciones monetarias.

Las finanzas, son un área importante de atención de la administración de las empresas, ninguna organización podría sobrevivir sino adhiere en su quehacer por lo menos los principios básicos de la administración financiera. Consecuentemente, todas las decisiones que se toman en una organización tienen implícito un contexto financiero, en los negocios, los parámetros financieros determinan la manera de cómo se genera y se distribuye el dinero, aunque la generación y gasto de los recursos pueden parecer una tarea difícil lo más importante es mantener la información a tiempo, el dinero fluye continuamente entre los negocios, éste puede moverse entre las entidades bancarias o los gobiernos, o puede ser el producto de la venta de acciones, además de generarse a partir de una diversidad de razones, para invertir en bonos, comprar nuevos equipos o contratar empleados de primera línea; las empresas deben prestar constante atención, a fin de asegurar que se encuentre disponible la cantidad apropiada de dinero en el momento justo y para su conveniente uso.

El concepto de empresas como un sistema de flujos de dinero, desde adentro de la empresa hasta las relaciones con otras organizaciones. Los beneficios que se acumulan para las fuentes de financiamiento, adquieren la forma de rendimiento, reembolsos, productos y servicios.

El personal de finanzas en las empresas es responsable de la planificación y control de las transacciones, a través de las actividades que

ellos realizan, se planifica, controla, dirige y supervisa los flujos de dinero, así como las inversiones, como resultado de esto, hoy en día la función financiera de las organizaciones es cada vez más importante. Los gerentes financieros son responsables de la condición, el control y la administración de las finanzas en la empresa en relación con sus políticas y cursos de acción dentro de la organización.

Esta relación integral de los gerentes conjuntamente con los colaboradores financieros, involucra la planeación del consumo de dinero, así como la inversión en diversos papeles o actividades, la administración financiera comprende el manejo global del negocio pues involucra el beneficio económico que se persigue.

Los gerentes financieros son los colaboradores de la organización que se encargan la parte financiera de una firma de negocios, desarrollan varias tareas, estos se encargan de analizar y pronosticar las finanzas; medir el riesgo, evaluar las oportunidades de inversión; decidir qué montos, dónde y cuándo se buscan fuentes de dinero y además determinar cuánto dinero debe retornar a la empresa, la administración financiera esencialmente es una combinación de contabilidad y economía; en primer lugar, los gerentes financieros utilizan la información contable usan la información contable para analizar, planear y distribuir recursos financieros para las empresas; así mismo emplean esta información para favorecer los intereses de la organización. Es por esto que cada decisión que se tome en la empresa deberá ser evaluada en función de este objetivo, En tal sentido, las finanzas reflejan con bastante proximidad lo que agrega valor a una empresa, y los gerentes financieros constituyen individuos importantes para la mayoría de las empresas.

Principios de la gestión

De acuerdo a Fayol (citado por Amat, 2012) propuso catorce principios para guiar el pensamiento de los gestores en la solución de problemas, nunca recomendó una obediencia ciega a los principios, pero

surgió que la “la experiencia y sentido de la proporción” de un gestor debería guiar el grado de aplicación de cualquier principio en una situación determinada.

Función de gestión: Fayol fue tal vez el primero en analizar la gestión como un proceso con funciones específicas que todos los gestores han de desempeñar. Propuso 4 funciones de gestión:

1. Planificación: Fayol creía que los gestores deben: (a) Realizar las mejores previsiones posibles de acontecimiento que puedan afectar la organización y (b) elaborar un plan operativo que guie las decisiones en el futuro.

2. Organización: el autor estipuló que corresponde a los gestores la función de determinar la combinación más apropiada de máquinas, materiales y hombres para realizar las tareas.

3. Mando: En el plan el mando implicaba dirigir las actividades de los subordinados, sostenía que los gestores deben dar buen ejemplo y establecer comunicación directa y de doble sentido con su subordinado. Finalmente los gestores, deben evaluar permanentemente, tanto la estructura de la organización como a sus subordinados, y no deberían dudar en cambiar la estructura si la consideran defectuosa o despedir a subordinados incompetente.

4. Control: Asegura que las actividades en curso sean consistente con la planificadas. Fayol no amplió esta idea, salvo para establecer que todas las cosa deberían estar en control.

Capacidades Propias de la Gestión

En relación a esto, Ivancevich, Konopaste y Matterson (2012) puntualiza que cualquiera que sea el nivel en que los gestores ejercen sus

funciones, todos ellos han de adquirir y han de desarrollar una serie de capacidades. Una capacidad es la habilidad o pericia requerida para llevar a cabo una tarea determinada. Varias categorías de capacidades revisten importancia para el ejercicio de los roles de gestión:

1. Capacidades Técnicas. Se refiere a la habilidad para utilizar conocimientos, técnicas y recursos específicos en la realización de un trabajo.

2. Capacidades analíticas. Suponen la utilización de enfoques o técnicas científicas para la solución de problemas de gestión.

3. Capacidades para la toma de decisiones. La calidad de esta toma de decisión determina su eficacia. La capacidad de los gestores en la toma de decisiones para adoptar una determinada línea de acción está muy influida por la capacidad analítica.

4. Capacidades Informáticas. Es la capacidad para utilizar aplicaciones de Software de ordenadores y obtener una comprensión conceptual del funcionamiento de los ordenadores.

5. Capacidades para tratar con las personas. Es la capacidad para trabajar con otros, comunicarse con ellos y comprenderlos.

6. Capacidades en la comunicación. Es la capacidad para comunicarse en la forma que otras personas entienden, para procurarse y utilizar la retroalimentación de sus empleados para tener la seguridad de que le comprenden.

7. Capacidades Conceptuales. Es la capacidad para visualizar en modo en que cada parte de una organización encaja e interactúa con las demás para alcanzar las metas y objetivos.

En tal sentido, las capacidades descritas son muy significativas, la importancia relativa de cada una de ellas vivirá de acuerdo con el nivel en el que se encuentra el gestor en la pirámide de la organización. En conclusión las capacidades para la toma de decisiones y las conceptuales son sumamente críticas para el buen rendimiento de la alta dirección. La responsabilidad principal de los altos ejecutivos estriba en tomar las decisiones que habrán de llevarse a la práctica en los niveles inferiores de gestión. Es por ello que se denomina gestión estratégica a aquella que se ejecuta desde los niveles más altos de la organización, también denominados niveles estratégicos.

2.3.- Marco Conceptual

2.3.1.- Plan Estratégico

Para dar inicio a la teorización sobre la variable que constituye la base de la presente investigación, el plan estratégico es definido por Chiavenato (2012) como *“el proceso de decisión relacionado con las personas que intervienen para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado periodo”* (p. 62). Se parte de las funciones del departamento de recursos humanos, para tratar de definir aspectos relacionados con la fuerza laboral y los talentos humanos con los que se cuenta para la realización de logros del personal dentro de la organización.

El plan estratégico según lo citado por Chiavenato indica que es indispensable contar con un personal activo y capacitado para poder llevar a cabo la ejecución de logros organizacionales, es decir que este personal debe contar con características que sean motivacionales, conocer bien lo que la organización espera de sus empleados, de esta manera poder cumplir las metas trazadas. (Chiavenato, 2012)

2.4.2.- Estrategia

Para Goodstein, Nolan y Pfeiffer, (2011) el concepto de estrategia se usa normalmente en tres formas. Primero, para designar los medios empleados en la obtención de cierto fin, es por lo tanto, un punto que involucra la racionalidad orientada a un objetivo. En segundo lugar, es utilizado para designar la manera en la cual una persona actúa en un cierto juego de acuerdo a lo que ella piensa, cuál será la acción de los demás y lo que considera que los demás piensan que sería su acción; ésta es la forma en que uno busca tener ventajas sobre los otros. Y en tercer lugar, se utiliza para designar los procedimientos usados en una situación de confrontación con el fin de privar al oponente de sus medios de lucha y obligarlo a abandonar el combate; es una cuestión, entonces, de los medios destinados a obtener una victoria.

2.4.3.- Diagnóstico Estratégico

En torno a las estrategias de la empresa, resulta necesario realizar un diagnóstico a cada una de ellas, con el fin de poder conocer la viabilidad de las mismas, midiéndolas en cuanto a las posibles fortalezas y debilidades que puedan presentarse o existir dentro de la empresa, para de esta manera lograr los objetivos previstos por la organización.

Con respecto a esto, Goodstein, Nolan, & Pfeiffer (2011) señalan que el diagnóstico estratégico tiene como propósito conocer los procesos y variables fundamentales que requieran planeación y control. Constituye la identificación de los obstáculos que impide el cumplimiento de los objetivos sociales de la unidad productiva desde el punto de vista interno y externo. Así mismo, (Serna, 2014) señala que el “*diagnóstico estratégico incluye la auditoria o análisis interno y externo, de la competencia, de la cultura corporativa, de las fortalezas y debilidades internas*” (p.23). Todo esto, con el fin de lograr definir estrategias que aprovechen las condiciones dadas, en virtud de anticiparse y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas y debilidades.

Aun cuando los autores de ambas definiciones utilizan diferentes términos, estos son sinónimos que permiten establecer que, las organizaciones para crecer, generar utilidades así como permanecer en el mercado competitivo, deben tener muy claro todos aquellos factores internos y/o externos que intervengan directa o indirectamente en su funcionamiento. Estableciendo las acciones que deban realizarse para enfrentar los desafíos o aprovechar al máximo las futuras oportunidades que las fortalecerá como organización en el mercado. En este mismo orden de ideas y para efectos de esta investigación se toma como definición base la establecida por Serna (2014) el cual invita al aprovechamiento de las fortalezas y debilidades de la organización.

2.4.4.- Análisis Interno

En el punto anterior sobre el diagnóstico estratégico, se hace referencia a la identificación de factores que intervienen en el funcionamiento de la organización. Estos pueden ser internos, y analizados con el fin de apoyar el diagnóstico estratégico. Para entenderlo de una manera más clara, Serna (2014) define el análisis interno como la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización en relación a las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo.

De acuerdo a Serna (2014) las fortalezas son actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan al logro de los objetivos de la misma. También define debilidades como actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa. Así mismo señala que es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

Para Serna (2014, p. 121), la realización del análisis debe iniciarse con la preparación de la información preliminar donde se obtiene y se procesa la información primaria o secundaria sobre las fortalezas y

debilidades de la compañía. Seguido de esto se deben conformar grupos estratégicos de acuerdo a la estructura organizacional, es decir, por cada área o sub área funcional, ya sea por grupos estratégicos o por participación total.

Luego se identifican las fortalezas y debilidades realizándose una lluvia de ideas lo más amplia posible para así lograr la identificación de las mismas en la empresa tal como las perciben los miembros de la organización, para así priorizar la selección de aquellos factores claves que identifiquen las fortalezas y debilidades organizacionales, entonces así calificarlos a su leal saber en una escala alta, media o baja. Realizado esto se debe calificar, evaluar y valorar el impacto de cada una de las fortalezas y debilidades en el empresa, para entonces finalizar con el análisis del diagnóstico donde se integran en un documento que determina la información objetiva preparada sobre cada una de las debilidades y fortalezas de la empresa, de tal manera, que sean analizadas a profundidad.

Por tanto, el análisis interno da a conocer las fortalezas y debilidades que posee la empresa, con respecto a las oportunidades y amenazas que se presentan en el medio externo. De esta manera, se evita correr el riesgo de incurrir en errores estratégicos, como la no identificación de las fallas o el desaprovechamiento de las fortalezas existentes. Así mismo se debe establecer las debilidades en relación a la competencia, con el objeto de realizar los ajustes necesarios para convertirlas en fortalezas.

2.4.5.- Análisis Externo

El diagnóstico estratégico analiza el ambiente interno de la compañía, estableciendo los obstáculos a los que se enfrenta internamente y las ventajas con las que cuenta. Igualmente debe establecer un análisis externo para complementar el diagnóstico estratégico. En relación al análisis externo Serna (2014, p. 138) lo define como el proceso para

identificar las fuerzas importantes del medio, evaluarlas y hacerles seguimiento. A través de ello, la dirección estratégica de la compañía puede tomar un curso de acción efectivo.

Para el autor antes mencionado este proceso debe realizarse iniciando con la obtención de la información primaria y secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis, todo esto en búsqueda de la identificación de oportunidades y amenazas, las oportunidades son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una institución que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de la misma, si se aprovechan de forma oportuna y adecuada, y las amenazas son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Posterior a esta investigación, se reúne el grupo estratégico el cual selecciona las áreas de análisis (económicas, políticas, sociales y tecnológicas, entre otras), sobre las cuales se realizará una lluvia de ideas. Luego se priorizan y califican los factores externos y su impacto en la organización. Cumplido todo este proceso Chiavenato, (2012) refiere que se elabora el análisis externo de manera escrita el cual permite evaluar y elaborar el análisis del entorno corporativo considerando a su vez aquellas áreas de gran impacto en la empresa, así mismo, determinar la posición de la compañía en el medio en que se desenvuelve.

Este análisis da a conocer la situación real externa que rodea a la empresa, estableciendo así las fuerzas positivas tanto como negativas que participan de manera permanente o intermitente en el desarrollo de la empresa. Esto se lleva a cabo con el fin de planear de manera acorde y acertada a las necesidades de la empresa las estrategias a seguir.

2.4.6.- Dirección Estratégica

Una vez ejecutado el diagnóstico estratégico, con sus respectivos análisis, conociendo de manera clara y precisa los puntos negativos de la

empresa así como las fallas de la competencia, debe continuarse con la dirección estratégica. Plantea Serna (2014) que la dirección estratégica se define como el *“conjunto de análisis, decisiones y acciones que una empresa lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas; basándose en los principios corporativos, la visión y la misión de la organización”* (p.129).

Por otra parte, Goodstein, Nolan, y Pfeiffer (2011) se refiere a la dirección estratégica como “el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito, involucrando la ejecución del mismo, captando el compromiso del personal encargado de llevarlo a cabo; este proceso es coherente con los valores, las creencias y las culturas de las personas que cuentan con la competencia requerida para efectuarlo” (p. 239). Para David (2012) la dirección estratégica *“es el arte de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”* (p.49). Refiere que cumple las siguientes etapas: formulación, implantación y evaluación de la estrategia:

1. La primera etapa del direccionamiento estratégico es la formulación de la estrategia, donde se incluye la creación de una misión y visión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas, la determinación de las debilidades internas, el establecimiento de los objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

2. Como segunda etapa se encuentra la implantación de la estrategia o etapa de acción para la cual se requiere que la organización establezca objetivos anuales donde se incluyan el diseño de políticas, planes de motivación a los empleados, y distribución de los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas. Esta etapa incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz para la orientación de las diferentes actividades de la empresa.

3. Finalmente la evaluación de la estrategia se realiza con el fin de conocer si éstas funcionan adecuadamente y como medio para obtener información. En la ejecución de esta etapa se requieren tres actividades fundamentales, la revisión de los factores internos y externos en que se basan las estrategias actuales, la medición del rendimiento así como la toma de medidas correctivas. Ante la gran cantidad de alternativas para la toma de decisiones que una empresa puede encontrar, es necesaria la realización de estudios y de análisis con el objeto de reducir la incertidumbre provocada por factores incontrolados. A través de lo anteriormente expuesto es conveniente resaltar el planteamiento de David (2012), ya que éste autor toma en consideración para su definición, la importancia de evaluar e implantar las decisiones para el óptimo logro de los objetivos de la organización.

2.4.7.- Misión

En magnitud del establecimiento de una dirección estratégica, uno de los aspectos fundamentales es conocer la misión de la empresa, ya que ésta orienta, estableciendo sus propósitos y actividades. A criterio de Serna (2012) *“la misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otro negocio, aquello que la empresa pretende lograr, así como la identificación de sus tareas, que serán los medios a utilizar para alcanzar los objetivos”* (p. 45).

Para lo que se tomarán en cuenta las ventajas, alcances, facilidades del medio y los costos que estas tareas incurrieran, y los actores participantes en el logro de los objetivos, quienes posean relación directa con los propósitos de la organización y la contribución de ellos en el logro de los objetivos. La misión expresa la razón de ser de la organización, dicha formulación debe ser definida en un trabajo de equipo que conduzca a la integración alrededor de un propósito común que guíe la acción gerencial. Por tanto, debe ser el producto de una sesión estratégica de planeación y estar enmarcada dentro de la visión corporativa.

De igual manera Serna (2014) afirma que es necesario responder a estas interrogantes: ¿en qué negocio se encuentran?, ¿para qué existe la empresa?, ¿cuál es el propósito básico?, ¿cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?, ¿quiénes son los clientes?, ¿cuáles son los servicios presentes y futuros?, ¿cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?, ¿cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?, ¿cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?, ¿cuáles son los principios organizacionales?; las respuestas a estas interrogantes y otras propias de la naturaleza de la empresa deben constituir la base para formular la misión de la organización.

Por otra parte, Chiavenato (2012), define la misión como “la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización y al que debe servir” (p. 53). Así mismo, menciona que cualquier definición de misión debe responder a tres preguntas básicas: ¿quiénes son?, ¿qué hacen?, ¿por qué lo hacen?; y debe incluir los objetivos esenciales del negocio que generalmente se focalizan fuera de la empresa. La misión también debe traducir la filosofía de la organización y aunque sea relativamente fija y estable, debe actualizarse y redimensionarse al ritmo de los cambios producidos en los negocios.

En el mismo orden de ideas David (2012), afirma que la declaración de la misión “*debe establecerse sobre el propósito que distingue a la empresa, así como la razón de ser de la misma; debe estar definida para lograr establecer objetivos y formular estrategias con eficacia*” (p. 59). Este autor afirma que la misión es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el trabajo de gerencia y sobre todo para el diseño de las estructuras de dirección.

Por tanto para los fines del presente estudio se considera que los lineamientos planteados por Serna (2012) son los más asertivos ya que aun cuando las empresas se basen en la misma actividad productiva y lógicamente puedan poseer los mismos elementos en la misión, cada una

debe ser diferente a las demás, personalizadas hacia la empresa y en consecuencia original. La importancia de la misión está en que define las acciones del colectivo organizacional hacia las metas.

2.4.8.- Visión

De igual forma, dentro del conjunto de estrategias que se traza la organización, se hace necesaria la sinergia del nivel estratégico en cuanto a las perspectivas futuras de la empresa. De acuerdo a Serna (2014, p. 175) *“la visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro”*.

Llama la atención el señalamiento del autor acerca de los elementos que conforman la visión corporativa para su mejor comprensión y ahondando sobre estos se encuentra que la dimensión del tiempo se refiere a la formulación de la visión con un horizonte de tiempo claro y definido, que dependerá fundamentalmente de la turbulencia del medio y de la demanda.

Con respecto a las expectativas el autor destaca que son fenómenos que se crean entorno a las políticas que comprenden la línea de acción para consolidar el éxito del producto o servicio, con respecto a la perspectiva que el mismo genera en relación a los clientes que deben adquirir el producto.

Y finalmente las necesidades son definidas por Serna (2014) como los requerimientos que aparecen a medida que se van desarrollando las actividades de la empresa. Indica así mismo el autor, que una visión bien dimensionada debe ser amplia, detallada, positiva, alentadora, consistente, y debe ser difundida tanto interna como externamente con el fin de crear una imagen corporativa uniforme. Apoyando la referencia anterior, Chiavenato (2012) señala que *“la visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro, siendo*

orientada hacia lo que la organización pretende ser y no tanto a lo que realmente es” (p. 35).

La visión planteada también debe poseer elementos esenciales para sí misma y su formulación, tal como expone Chiavenato (2012), *“debe reflejar el statu quo, la inconformidad, la no aceptación complaciente frente a los resultados poco efectivos”* (p. 56). Atendiendo a éstas consideraciones, se constituye la visión como la guía real en la formulación de las estrategias en cuanto al direccionamiento de la empresa, orientando el proceso gerencial ajustado a las estrategias hacia las metas planteadas, para tal fin se adoptará como definición primaria la de Serna (2012) ya que éste autor formula aspectos claves, y toma en cuenta elementos esenciales para la formulación de tan intrincado proceso. A partir de los planteamientos teóricos expuestos se considera que la visión es la guía del propósito de ser y la forma cómo la organización asume el reto de las metas proyectadas hacia el futuro, siendo direccionadas con el fin lograr los objetivos propuestos en la misión.

2.4.9.- Objetivos Estratégicos

En base a la misión y visión de la empresa, son desglosados los objetivos que especifican un poco más la forma como se lograrán ese objetivo general y esa idea futurista visionaria. Estos son estratégicos de acuerdo a las acciones que la organización emprende para soportar y enfrentar con eficacia aquellos factores amenazantes en su funcionamiento. Respecto a esto, Serna (2012) define los objetivos estratégicos como *“los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y Operacionalización concreta de su misión y visión”* (p. 238). Los mismos deben cubrir e involucrar a toda la organización.

De acuerdo con la definición antes expuesta Gregory, Tom y Alan, (2011) afirma que se utilizan para hacer operativa la declaración de la misión, y así ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización

puede cumplir o trasladarse hacia los otros objetivos más altos en la jerarquía de metas. Por su parte, David (2012) indica que unos objetivos claros proporcionan dirección, permiten la sinergia, ayudan a la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, disminuyen los conflictos y economizan recursos en la planeación.

En el mismo orden de ideas y para los fines de esta investigación es necesario definir los objetivos del departamento de recursos humanos donde la empresa se proponga fines claros y cuantificables que le permitan evaluar las acciones que se llevarán a cabo en el departamento; en torno a esto Sastre y Eva (2014), expone que los objetivos estratégicos de recursos humanos son el punto de partida para la formulación de las estrategias del mismo las cuales deben incluir la definición de los objetivos, con lo que se establece el fin de lo que se quiere lograr. Las variables del entorno, propias de la dirección de recursos humanos y los factores internos que la condicionan, ofrecen la información con respecto a qué es lo que se puede hacer, pues fundamentalmente se tiene que analizar las amenazas y oportunidades, así como fortalezas y debilidades internas relacionadas con el personal.

A partir de esto, Sastre y Eva, (2014) señala que los objetivos genéricos de la dirección de personal, corresponden a los siguientes:

1. Adquisición: este diseña una estrategia de recursos humanos que contemple las políticas de reclutamiento, selección y contratación, idóneos para poder lograr los objetivos planteados.

2. Desarrollo: busca diseñar políticas para la formación del capital humano, logrando que este se renueve y se potencie para dar respuestas a las necesidades de la empresa.

3. Estímulo: para el logro de este objetivo es necesario implementar planes de reforzamiento tanto financieros como no financieros que permitan retener a los trabajadores dentro de la organización.

Para efectos de la presente investigación se tomará en cuenta el

aporte teórico de Sastre y Eva (2014), para el establecimiento de los objetivos de recursos humanos, puesto que este autor expresa con claridad los elementos que conforman los mismos. A partir de esto, se puede señalar que los objetivos de la dirección de personal, permiten diseñar estrategias de recursos humanos que contemplen las políticas de reclutamiento, selección y contratación, idóneos para poder lograr los objetivos planteados; también busca desarrollar políticas para la formación del capital humano, logrando que este se renueve y se potencie para dar respuestas a las necesidades de la empresa, así como estimular al talento humano a través de planes de reforzamiento ayudando a retener a los trabajadores dentro de la organización. En base a esto se afirma que cualquier estrategia de recursos humanos debe diseñarse de manera que consiga atraer a una mano de obra capacitada, adiestrándola de forma continua y mantenerla motivada permanentemente.

2.4.10.- Estrategias

Anteriormente se hizo mención acerca del concepto básico de estrategia, en esta ocasión, se pretende ahondar en dicho concepto para conocerlo con mayor amplitud en beneficio del desarrollo de la presente investigación. De acuerdo con Serna (2014) las estrategias son las acciones que deben realizarse para fijar pautas, en cuanto al logro de los objetivos de cada unidad de trabajo. Si se definen los proyectos estratégicos se puede ver el camino a través del cual se avanza hacia la eficacia.

De la misma manera, Stoner y Gilbert, (2011) define qué estrategia es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la unidad productiva; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo. Para la ejecución de cada proyecto se deben definir las estrategias a seguir por la empresa, que varían de una organización a otra, pues las formas de visualizar los procesos son particulares de cada gerente. Las estrategias son las acciones que deben realizarse para la ejecución de cualquier plan y operación de cada departamento; ya que éstas sirven de guía con respecto a los procesos que se emplean para

lograr el éxito de la organización. Siguiendo con este planteamiento Serna (2014) expone que las estrategias se clasifican en las siguientes:

1. Estrategias ofensivas: buscan la consolidación de una organización en su mercado.
2. Estrategias defensivas: se aplican en una empresa para anticipar los problemas y evitar las catástrofes que puedan afectar a la empresa.
3. Estrategias genéricas: estas son globales y referidas a todas las unidades estratégicas del negocio; señalan la dirección por áreas globales.
4. Estrategias concéntricas: son aquellas que afectan a toda la organización.

Los acelerados cambios del mundo actual inciden directamente sobre el entorno de las empresas obligando a la gerencia de hoy a diseñar estrategias que soporten cada plan trazado para las diferentes áreas funcionales. Por lo que las organizaciones deben tener especial cuidado en utilizar las estrategias más adecuadas de acuerdo al contexto individual de cada una.

2.4.11.- Plan Operativo

Luego de establecidos los objetivos y estrategias, se comienza la elaboración del plan operativo, en él se establecen los lineamientos por los cuales se rigen los objetivos establecidos con anterioridad, sirviendo de guía a los gerentes de operaciones. En relación a esto, Chiavenato, (2012) expone que el plan operativo, es un plan de alcance que debe ser detallado para poder cubrir las actividades programadas en el lapso de tiempo definido. El plan operativo permite elaborar el cronograma, establecer responsabilidades y definir el presupuesto estratégico operativo.

Así mismo plantea (David, 2012) que en esta etapa del proceso si se quiere alcanzar los resultados esperados se debe establecer un indicador de éxito global para los proyectos estratégicos, definiendo las tareas a

considerar para hacer realidad cada estrategia, al mismo tiempo se debe identificar el lapso necesario para llevar a cabo dichas tareas; especificando la meta que se desea alcanzar, en términos concretos, cualitativos y cuantitativos así como también los recursos técnicos, físicos, financieros y humanos necesarios para el alcance de las mismas. Con respecto a lo anterior, Stone y Gilbert (2011) destaca que el plan operativo contienen los detalles para poder poner en práctica o implantar los planes estratégicos en las actividades diarias. Las unidades operativas ejecutan estos planes que tienen como función definir las actividades de las mismas organizándolas de manera tal que se pueda aprovechar al máximo los recursos de manera práctica y específica como lo establece el plan operativo, generando entonces los beneficios esperados.

Con esto se hace notar que los planes operativos son esenciales para el funcionamiento de cualquier organización, ya que estos son los que estipulan los lineamientos a seguir, para así poder lograr los objetivos planteados de acuerdo con la planificación estratégica ya realizada. Por estos aspectos, la presente investigación se ajustará a la definición expuesta por Serna (2014). La teorización presentada en los puntos anteriormente expuestos es vinculada en su totalidad con la planificación estratégica. Es conveniente destacar que a continuación se presentan elementos relacionados directamente con la administración de recursos humanos.

2.4.12.- Políticas

Para establecer un concepto de políticas de la administración de recursos humanos, es necesario plantearse cada uno de los conceptos, luego realizar una sinergia de la información, planteando una definición global. Refiriéndose a las políticas, Stoner y Gilbert (2011) refiere que “es *un lineamiento general para tomar decisiones*” (p.232). También establece los límites para asumirlas, indicando a los gerentes las diferentes posturas que se pueden asumir y cuáles no. De tal manera, canaliza las ideas de los miembros de la organización, de modo que éstas sean congruentes con los

objetivos de la organización. Ahora bien, Sastre (2014) indica que las políticas conforman una decisión del nivel estratégico vital para el fortalecimiento de las funciones en el área financiera.

2.4.- Marco Legal

El marco legal es el marco jurídico que posee la investigación, en este sentido, debido a que se trata de una investigación en el área de la administración y ciencias contables se rige en Ecuador por las siguientes normativas jurídicas:

Constitución de la República del Ecuador: En su Artículo 66 indica:

“Se reconoce y garantizará a las personas:

.....

15.- El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental.

...

26. El derecho a la propiedad en todas sus formas, con función y responsabilidad social y ambiental. El derecho al acceso a la propiedad se hará efectivo con la adopción de políticas públicas, entre otras medidas.”

En este sentido la actividad económica realizada por la empresa objeto de estudio está enmarcada en el goce pleno de los derechos de libertad y la habilidad de ejercer el comercio y actividades productivas en general como la prestación de un servicio.

El Código Tributario, del mismo modo indica que existe una obligación de cumplir con la normativa impositiva señalando:

“Artículo 15.- Concepto.- *Obligación tributaria es el vínculo jurídico personal, existente entre el Estado o las entidades acreedoras de tributos y los contribuyentes o responsables de aquellos, en virtud del cual debe satisfacerse una prestación en dinero, especies o servicios apreciables en dinero, al verificarse el hecho generador previsto por la ley.”*

La gestión financiera específicamente, requiere del cumplimiento de los deberes formales tributarios, se ve obligada la persona jurídica en relación al Estado de cubrir los tributos y contribuciones para el desarrollo nacional, es por ello que cuando se realiza, un análisis de los aspectos financieros el tema de los impuestos no puede ser obviado.

Código del Trabajo: De igual forma, existe una obligación de las empresas que contratan trabajadores en relación de dependencia con respecto a sus funciones en el proceso de producir bienes o servicios. En su artículo 1 se puede evidenciar el concepto de la relación laboral:

“Ámbito de este Código.- Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo. Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren”.

Por patrono se entenderá a la empresa y por trabajador a quien presta sus servicios para la empresa en relación laboral, estas relaciones son reguladas a su vez por la normativa vigente y se requiere tomar en cuenta con respecto a la gestión financiera y la gestión operativa; ya que son los trabajadores quienes ejercen las funciones de los procesos dentro de las diversas áreas operativas.

La Ley de Compañías señala las características de un contrato de compañías para la constitución de la misma a través de mecanismo legales:

Artículo 1.- *Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.*

Código de Comercio y Código Civil: La legislación civil y mercantil regula los actos comerciales, los contratos y las formalidades con respecto a las operaciones de compañías tal como indica la Ley de Compañías, es

por ello que se considera como un fundamento legal ya que no se debe incurrir en faltas de orden administrativa o judicial para evitar sanciones.

El Código de Comercio con respecto a la Contabilidad Indica:

“Art. 37.- Todo comerciante está obligado a llevar contabilidad en los términos que establece la Ley de Régimen Tributario Interno...”

Art. 39.- La contabilidad del comerciante por mayor debe llevarse en no menos de cuatro libros encuadernados, forrados y foliados, que son: Diario, Mayor, de Inventarios y de Caja”

Decretos y Resoluciones de entidades ejecutivas: Las resoluciones y decretos emanados de autoridad ejecutiva de orden administrativo, así como los manuales de procesos son guías y normas que deben cumplirse al pie de la letra, en el caso del Servicio de Rentas Internas así como el cumplimiento de formalidades comerciales como en el caso de la publicidad de los estados financieros así como de los datos del Registro Único de Contribuyentes.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO Y RESULTADOS

3.1.- La empresa

Farmadial S.A. es una empresa de salud al servicio de los pacientes nacionales y extranjeros con insuficiencia renal crónica terminal, que requieren hemodiálisis y atención integral para su nefropatía, utilizando equipos médicos y los insumos de más alta calidad, que permitan mantener la estabilidad de su enfermedad. El mayor reto de Farmadial, S.A. es la innovación, la calidad y el mejor servicio.

Entre los servicios que Farmadial, S.A. presta se tienen:

1. Asesoría nutricional
2. Asesoría psicológica
3. Colaciones individuales
4. Móviles de Rescate (emergencias)

Farmadial, S.A. tiene sus instalaciones en la ciudad de Guayaquil, en la Avenida Francisco de Orellana y Agustín Freire, Ciudadela la Herradura, manzana 3, solar 18.

3.2 Tipo de la investigación

En cuanto a esto, existe infinidad de clasificaciones de la investigación, sin embargo, la más sencilla es aquella que refiere Tamayo y Tamayo (2009) cuando se tiene la investigación pura y la aplicada; la primera es aquella que se utiliza para producir nuevos conocimientos en ciencias puras, y la segunda cuando se utilizan las leyes de las ciencias puras y se utilizan como instrumento para generar estudios de investigación útiles para la vida cotidiana. Tal es el caso del presente estudio que se constituye dentro de las ciencias administrativas y que se

sirve de las ciencias exactas y sociales, por lo que se puede definir como de tipo aplicada.

De acuerdo a lo que expone (Arias, 2015) el diseño de la investigación puede dar como resultado un estudio de investigación documental o de campo; en el presente caso se trata de un estudio de Investigación de Campo, de acuerdo a lo que el autor describe que la investigación documental es aquella que se limita a describir eventos pasados y la investigación de campo describe situaciones que están sucediendo en el momento o que se prevé para un futuro próximo; es por ello que la investigación de campo utiliza como métodos la observación directa, la encuesta y la entrevista, herramientas que serán aplicadas en el presente trabajo de investigación.

Además, con la clasificación que hace (Balestrini, 2008) se puede definir la investigación descriptiva como *“aquella que observa fenómenos, conductas o procesos y los describe desde el punto de vista científico”* (p.) de esta manera se puede decir que el diseño de la presente investigación es descriptiva documental de campo; descriptiva porque se basa en describir los procesos y analizarlos, de igual forma en base a documentos históricos de los archivos de la empresa y de campo porque va hasta la fuente principal de los documentos a través de las encuestas. En resumen la presente investigación se considera de tipo aplicada con diseño descriptivo de campo.

3.2.- Enfoque de la Investigación

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2012) existen dos enfoques de investigación: cualitativo o cuantitativo, es por ello que se debe analizar en global el conjunto de técnicas inductivo-deductivas que se emplean para evidenciar el enfoque. De acuerdo a esto, el enfoque que más se asemeja al tipo de investigación que se presenta en este informe es cualitativo-cuantitativo, es decir, mixto.

3.3.- Población y Muestra

La población para el proceso de investigación está enfocada en el personal que conforma las áreas administrativas y financieras del Centro de Diálisis Farmadial S.A. que es un total de 11 personas, acorde al siguiente detalle:

Tabla 2. Población

| Sujeto de Investigación | Cantidad |
|--------------------------------|-----------------|
| Gerente General | 1 |
| Gerente Administrativo | 1 |
| Administradores | 2 |
| Contadora | 1 |
| Asistente Contables | 1 |
| Auxiliar Contable | 2 |
| Asistente Administrativos | 2 |
| Secretaria | 1 |
| TOTAL | 11 |

Fuente: Centro de Diálisis Farmadial S.A.

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 3. Muestra

| Sujeto | Instrumento | |
|------------------------|-------------------------------------|----------|
| Gerente General | Cuestionario de Control Interno "A" | 1 |
| Gerente Administrativo | Cuestionario de Control Interno "B" | 1 |
| Contadora | Entrevista | 1 |
| Asistente Contable | Entrevista | 1 |
| TOTAL | | 4 |

Fuente: Centro de Diálisis Farmadial S.A.

Elaborado por: Las Autoras

3.4.- Instrumentos de Recolección de Información

Para el logro de los objetivos se utilizaron dos instrumentos de recolección de información, el cuestionario, conformado por una serie de indicadores de gestión operativa y financiera, además de una entrevista de preguntas abiertas, igualmente con indicadores medidos a través de aspectos cualitativos con carácter de análisis financiero y administrativo.

3.4.1.- Cuestionario de Control Interno

Para el Centro de Estudios Contables y Financieros, el control interno es el procedimiento integrado de las operaciones efectuadas por la dirección y el resto del personal administrativo, que proporciona una seguridad sobre el logro de los objetivos como la confiabilidad de la información que se tiene, el cumplimiento de las normas y la correcta utilización de los recursos. En tal sentido, el control interno requiere de herramientas para la toma de decisiones, el cuestionario de control interno es una de ellas, específicamente puede medirse diversos indicadores, en este caso, se realiza una evaluación de riesgo. De igual forma, el riesgo es el peligro o exposición a un peligro inminente que puede afectar el logro de los resultados esperados. (Toro, Fonteboa, Armada, & Santos, 2009)

Por lo mencionado se efectuarán 2 cuestionarios de control interno dirigidos al Gerente General y al Gerente Administrativo.

Tabla 4. Cuestionario de Control Interno "A"



| CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO "A" | | | |
|-------------------------------------|--------------------|---------------------|---|
| NOMBRE DE LA EMPRESA | FARMADIAL, S.A. | ENTREVISTADO | GERENTE GENERAL Ing. Jorge Luis Martínez Puga |
| AREA AUDITADA: | GESTIÓN FINANCIERA | | |

| | |
|----------------------------|--|
| PERIODO DEL EXAMEN: | 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013 |
| OBJETIVO | TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PROYECTO DE GRADO |

| N° | AFIRMACIONES | SI | NO | N/A | RESPUESTA A ESPERADA CORRECTA | CALIFICACIÓN | COMENTARIO |
|----|---|----|----|-----|-------------------------------|--------------|---|
| 1 | ¿Existe un Plan Anual de Gestión Administrativa? | | NO | | NO | 0 | Es necesario pero no se ha contado con el tiempo ni el personal necesario |
| 2 | ¿Se guían por políticas administrativas fijadas y disposiciones legales? | SI | | | SI | 1 | Todo se lleva de acuerdo a normativa vigente |
| 3 | ¿Se han definido estrategias de gestión a nivel administrativo | | NO | | NO | 0 | Existe duplicidad de mando |
| 4 | ¿Existen reglamentos o políticas de pago a proveedores y obligaciones legales? | | NO | | NO | 0 | La falta de liquidez a veces impide pagar a tiempo |
| 5 | ¿Las obligaciones legales y tributarias se pagan puntualmente | SI | | | SI | 1 | Es una obligación ineludible y se procura cumplirla |
| 6 | ¿Contratan servicios de auditores externos | SI | | | SI | 1 | |
| 7 | ¿Existen manuales de procesos y se siguen con rigurosidad los mismos cumplen? | | NO | | NO | 0 | Los manuales que hay son obsoletos y no se cumplen a cabalidad |
| 8 | ¿Se estructura un Presupuesto anual de costos y existe política para su control? | | NO | | NO | 0 | Los costos se estiman con referenciales de años anteriores |
| 9 | ¿La Gestión de los Recursos Humanos se planifica, organiza y controla a través de métodos adecuados y se evalúa el desempeño? | | NO | | NO | 0 | No se hace evaluación de desempeño y no hay manuales de cargos |
| 10 | ¿Conoce y aplica la política de préstamos a empleados? | SI | | | SI | 1 | |

| NIVEL DE RIESGO | | | CALIFICACIÓN TOTAL | 4 | EL NIVEL DE CONFIANZA ES <u>BAJO</u> Y EL RIESGO <u>ALTO</u> |
|--------------------|---------|---------|--------------------|-----|--|
| ALTO | MEDIO | BAJO | PONDERACIÓN TOTAL | 10 | |
| 15%-50% | 51%-75% | 76%-95% | NIVEL DE CONFIANZA | 40% | |
| BAJO | MEDIO | ALTO | NIVEL DE RIESGO | 60% | |
| NIVEL DE CONFIANZA | | | | | |

Tabla 5. Cuestionario de Control Interno “B”



| CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO “B” | | | | | | | |
|-------------------------------------|---|--|----|-----|-----------------------------|------------------------|--|
| NOMBRE DE LA EMPRESA | | FARMADIAL, S.A. | | | ENTREVISTADO | GERENTE ADMINISTRATIVO | |
| AREA AUDITADA: | | GESTIÓN FINANCIERA | | | | | |
| PERÍODO DEL EXAMEN: | | 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013 | | | Ab. Xavier Martínez Puga | | |
| OBJETIVO | | TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PROYECTO DE GRADO | | | | | |
| N° | AFIRMACIONES | SI | NO | N/A | RESPUESTA ESPERADA CORRECTA | CALIFICACIÓN | COMENTARIO |
| 1 | ¿Se aceptan cheques cruzados de los clientes y se aplica el sello de endoso bancario? | SI | | | SI | 1 | |
| 2 | ¿Se hacen conciliaciones bancarias mensualmente? | SI | | | SI | 1 | |
| 3 | ¿La situación financiera de la empresa es evaluada periódicamente? | | NO | | NO | 0 | |
| 4 | ¿Se efectúan controles de morosidad de cuentas por cobrar? | | NO | | NO | 0 | El principal cliente IESS no tiene fecha fija de pago |
| 5 | ¿Se realiza un seguimiento al vencimiento de cuentas por pagar? | | NO | | NO | 0 | Sin liquidez cuando no se reciben pagos, no se puede cumplir obligaciones a tiempo |
| 6 | ¿Las transacciones contables se realizan a través de un programa o software contable? | SI | | | SI | 1 | Podría mejorarse |
| 7 | ¿El inventario físico de insumos se realiza periódicamente al menos una vez al año? | SI | | | SI | 1 | En cuanto a los faltantes no se efectúa un seguimiento |
| 8 | ¿El inventario de insumos también se contabiliza a través de programa o software contable? | | NO | | NO | 0 | |
| 9 | ¿El cálculo o pago de nómina a empleados se efectúa puntualmente? | | NO | | NO | 0 | No todo el tiempo se puede pagar a tiempo cuando no hay liquidez |
| 10 | ¿Al final de cada período económico se realiza auditoría interna y se cotejan con la auditoría externa? | SI | | | SI | 1 | |
| NIVEL DE RIESGO | | | | | CALIFICACIÓN TOTAL | 5 | EL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO ES <u>MEDIO</u> |
| ALTO | MEDIO | BAJO | | | PONDERACIÓN TOTAL | 10 | |
| 15%-50% | 51%-75% | 76%-95% | | | NIVEL DE CONFIANZA | 50% | |
| BAJO | MEDIO | ALTO | | | NIVEL DE RIESGO | 50% | |
| NIVEL DE CONFIANZA | | | | | | | |

3.4.1.1.- Conclusiones de los Cuestionarios

Tabla 6. Conclusiones de Cuestionarios

| Herramienta | Dirigido a | Conclusiones |
|--|------------------------|---|
| Cuestionario de Control Interno "A" | Gerente General | <ul style="list-style-type: none"> ▪ La planificación es deficiente pues no se cuenta con un Plan Anual de Gestión Administrativa, se limitan a realizar presupuestos por áreas de trabajo o departamentos. ▪ Poseen políticas de gestión, dispersas con relación a las políticas de cumplimiento de obligaciones legales y tributarias, la ejecución está al día. ▪ Se evidencian falencias respecto a duplicidad de responsabilidades y autoridad, generando inconvenientes entre los mandos medios. ▪ El pago a proveedores a veces presenta retrasos debido a la falta de liquidez que genera el impago por parte de clientes del sector público. ▪ Existen manuales de procesos, pero están obsoletos y hay que actualizarlos, además que resulta imperativo crear el cargo de Gerente Financiero para la planificación anual. ▪ La planificación de costos es informal y se da a través de diversos cargos como los administradores y el Gerente Administrativo, así como por parte de la Contadora, cuestión que genera retrasos y pérdida de recursos. ▪ Debe hacerse un Presupuesto Anual de Costos y delegar esa función a una sola persona. ▪ En cuanto al personal en general, no se realizan pagos de sueldos a tiempo. ▪ No existen manuales de cargos. ▪ Es necesario formalizar los procesos en todas las áreas de trabajo. |
| Cuestionario de Control Interno "B" | Gerente Administrativo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los procesos de control de bancos se efectúa de manera periódica y con el procedimiento adecuado. ▪ De acuerdo a la apreciación del Gerente Administrativo, la situación financiera en general está en un nivel bajo, pues existe una iliquidez que persiste producto del impago de clientes como el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y el Instituto Nacional de Previsión Social de las Fuerzas Armadas. ▪ Se indicó que no se efectúa control de morosidad pues, a las entidades públicas no hay forma de cobrarles, pues al ser contratistas deben ceñirse a las condiciones que la Entidad Pública indique, a veces los retrasos son de hasta 6 meses. ▪ En relación a las cuentas por pagar se tiene que no se efectúan a tiempo debido al retraso de los pagos por parte de clientes públicos y privados, pero con mayor énfasis en los públicos que son los que poseen la mayoría de usuarios que se atienden. ▪ Se utiliza un software contable, pero pudiera actualizarse y adquirir uno más adecuado para el tipo de empresa. ▪ Algunas veces no se cumple a tiempo las obligaciones patronales debido a la iliquidez. |

A través de los cuestionarios de Control Interno se pudo evidenciar que el nivel de confianza es bajo en ambos casos, así como el nivel de riesgo es alto; situación que debe alertar sobre falencias en cuanto a planificación, políticas y estrategias de gestión operativa y financiera.

3.4.2.- Entrevistas

Tabla 7. Entrevista al Contador Ing. Norma Pizarro

Fecha: 06-06-2016

Introducción:

Agradecemos su colaboración para la elaboración de este proyecto de investigación denominado: "Gestión Operacional y Financiera del Centro de Diálisis Farmadial, S.A. durante el período 2013"

1.- ¿Piensa usted que las actividades que desempeña corresponden a una planificación de acuerdo a las políticas y estrategias de la empresa?

Se supone que debo guiarme por una planificación general de la empresa, pero la realización de este tipo de informes, requiere tiempo que no se tiene, además existen políticas claras y estrategias que se han socializado desde el nivel gerencial alto, sin embargo, como tal, no hay una planificación coordinada y óptima.

Mis ocupaciones son generalmente de carácter operativo, por lo tanto debo procurar mantener en orden las cuentas, generar informes contables de manera adecuada, verificar los controles en cuanto a caja y bancos, además de generar reportes diarios de recaudación de dinero así como de pagos efectuados. Por lo general mis responsabilidades corresponden a actividades específicas en el terreno contable que requieren los gerentes para tomar sus decisiones.

Sí hace falta una planificación más adecuada, que se realice una coordinación de los departamentos y que cada gerente de área se organice de la mejor forma y que sus actividades estén de acuerdo a las políticas y estrategias de toda la organización.

2.- ¿Cuáles cree usted que sean las debilidades y fortalezas que presenta la gestión operativa y financiera de la empresa?

Debilidades: Planificación no coordinada con otros departamentos, falta de liquidez producto del retraso en el pago por parte del IESS y el ISSFA.

Fortalezas: el prestigio que se ha ganado por la calidad de atención a los pacientes que genera una confianza, el cumplimiento de obligaciones con el SRI y otras entidades públicas está al día.

3.- ¿Cómo describiría las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta en el logro de sus objetivos la empresa Farmadial, S.A.?

Oportunidades: Tenemos capacidad para atender a más pacientes.

Amenazas: La dependencia financiera con respecto a los entes estatales nos da un nivel de incertidumbre que amenaza la liquidez en algunas ocasiones.

4.- ¿Están claros los aspectos estratégicos de la empresa como misión, visión, objetivos y valores para usted?

Si, cada uno de los empleados recibimos una inducción cuando ingresamos a la empresa con referencia a los aspectos como misión, visión, objetivos y valores, todo lo referente a la cultura organizacional de Farmadial, S.A.

5.- ¿Cómo calificaría los procesos y controles del área financiera y operativa?

Los procesos y controles son débiles en cuanto a la parte operativa; en la parte financiera es mejorable, nos faltan más organización y coordinación entre departamentos, así como una dirección estratégica más clara. Es necesario realizar presupuestos flexibles y generar ingresos que no dependan del Estado.

6.- ¿Se cumplen los objetivos dentro de la planificación anual que proyecta el nivel estratégico de la empresa Farmadial, S.A.?

Se cumplen en cuanto a lo más primordial, que es generar ganancias, sin embargo, pueden mejorarse.

7.- ¿Qué aspectos en cuanto a controles contables y financieros sugeriría usted que se pudieran implementar?

Mejorar el sistema de cobranzas y generar ingresos con la contratación de seguros privados que paguen a tiempo.

8.- ¿Qué opina acerca del manual de procesos que sigue actualmente la empresa?

Es un manual que no se aplica porque contiene algunos aspectos que no concuerdan con los procesos reales, hay que actualizarlo.

9.- ¿Qué opinión le merece el desempeño de la auditoría interna que ustedes realizan en su departamento?

El área de auditoría es una de las fortalezas que tenemos, sin embargo, se requiere más personal para poder cubrir a tiempo todas las funciones y generar más aporte a nivel gerencial, en la parte operativa estamos cumpliendo todos los objetivos.

10.- ¿Qué calificativo le daría a la auditoría externa que se realiza anualmente en la empresa?

Es buena, todos los años se realiza y nos da aportes que no podemos ver desde adentro.

Tabla 8. Entrevista al Asistente Contable Ma. Elena Ormaza

Fecha: 07-06-2016

Introducción:

Agradecemos su colaboración para la elaboración de este proyecto de investigación denominado: "Gestión Operacional y Financiera del Centro de Diálisis Farmadial, S.A. durante el período 2013"

1.- ¿Piensa usted que las actividades que desempeña corresponden con una planificación de acuerdo a las políticas y estrategias de la empresa?

Nos guiamos por los procesos del manual y los adaptamos a las necesidades que se presenten, creo que si se corresponden con las políticas y estrategias empresariales. Se utilizan los presupuestos para las actividades.

2.- ¿Cuáles cree usted que sean las debilidades y fortalezas que presenta la gestión operativa y financiera de la empresa?

Debilidades: Algunas veces no se cuenta con el dinero suficiente para el pago de los proveedores.

Fortalezas: La empresa es conocida por su calidad en los servicios que prestamos.

3.- ¿Cómo describiría las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta en el logro de sus objetivos la empresa Farmadial, S.A.?

Oportunidades: Se pueden ampliar las instalaciones y aumentar el número de pacientes por día.

Amenazas: Estar dependientes de las políticas públicas en cuanto a pago de proveedores.

4.- ¿Están claros los aspectos estratégicos de la empresa como misión, visión, objetivos y valores para usted?

Sí, siempre nos informan sobre estos conceptos.

5.- ¿Cómo calificaría los procesos y controles del área financiera y operativa?

Los procesos son eficaces, eficientes y los controles son excelentes.

6.- ¿Se cumplen los objetivos dentro de la planificación anual que proyecta el nivel estratégico de la empresa Farmadial, S.A.?

Sí, nos guiamos por las decisiones del nivel estratégico de la empresa, es decir, la gerencia general y la gerencia administrativa.

7.- ¿Qué aspectos en cuanto a controles contables y financieros sugeriría usted que se pudieran implementar?

Actualizar el sistema administrativo y contable con un nuevo software contable.

8.- ¿Qué opina acerca del manual de procesos que sigue actualmente la empresa?

Nos ayuda pero también es necesario actualizarlo.

9.- ¿Qué opinión le merece el desempeño de la auditoría interna que ustedes realizan en su departamento?

Hacemos nuestro mayor esfuerzo para que se cumpla a cabalidad.

10.- ¿Qué calificativo le daría a la auditoría externa que se realiza anualmente en la empresa?

Muy buena.

3.4.2.1.- Conclusiones de las Entrevistas

Tabla 9. Conclusiones de Entrevistas

| Herramienta | Dirigido a | Conclusiones |
|-------------|--------------------|--|
| Entrevista | Contadora | <ul style="list-style-type: none"> ▪ La planificación requiere tiempo y esfuerzo, no se invierte en estructurarla. ▪ Existe dependencia financiera respecto a clientes del sector público como IESS e ISSFA. ▪ Hay oportunidad de poder atender más pacientes, lo cual debería dirigirse al sector privado. ▪ Los procesos son seguidos por los empleados del área pero deben ser actualizados. ▪ El control interno es una de las fortalezas que presenta el área. ▪ Es necesario actualizar los manuales de procedimientos de la organización. |
| Entrevista | Asistente Contable | <ul style="list-style-type: none"> ▪ La planeación se limita a los presupuestos y los manuales de procesos que están caducados. ▪ La poca capacidad de pago, se da por la falta de liquidez producto de retrasos en los pagos del sector público. ▪ Existe una informalidad evidente en cuanto a la fluidez de la información desde el nivel estratégico hacia el nivel operativo. ▪ La auditoría interna y externa cumplen sus funciones, pero podrían aprovecharse de manera más eficiente. |

Elaborado por: Las Autoras

3.5.- Análisis Documental

En referencia a la investigación realizada, se realizó la revisión de documentos financieros y administrativos, así como la auditoría externa efectuada para el año 2013 por parte de la empresa AE Auditores, Consultores y Asesores Tributarios, quienes acotaron con referencia a los indicadores pertinentes a esta investigación lo siguiente:

- Se empleó el sistema de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) de manera adecuada.
- La presentación de estados financieros se corresponde a la normativa para Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes)
- El cumplimiento tributario y presentación de libros obligatorios por la ley se está cumpliendo a cabalidad. (Ver Anexo No. 1)

3.5.- Análisis de los Resultados

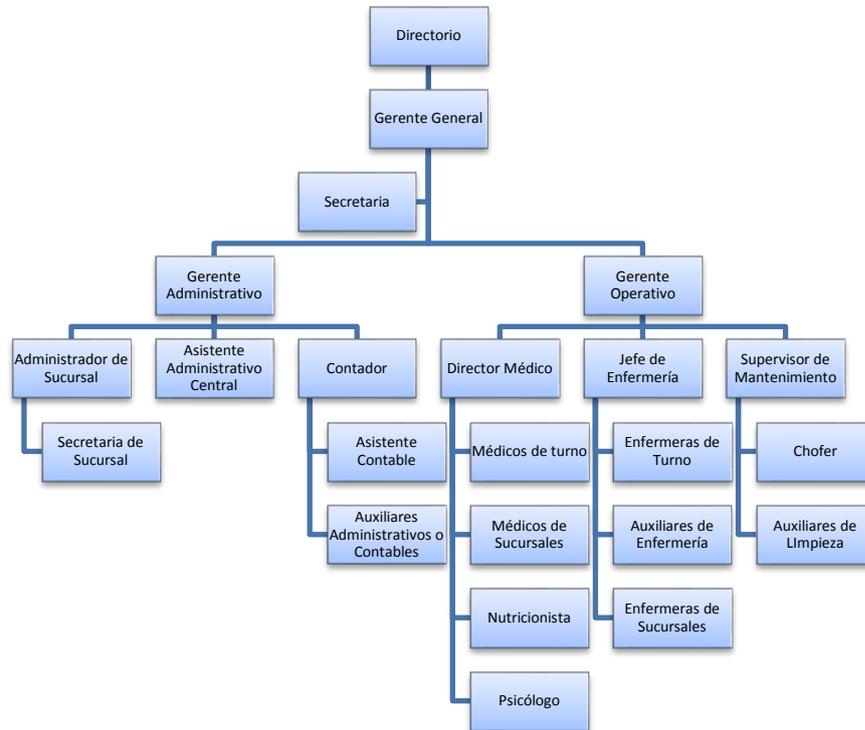
Los resultados se presentan desde dos perspectivas, una operativa y organizacional y la perspectiva contable, de la manera que a continuación se evidencia:

3.5.1.- Estructura Organizacional

La empresa Farmadial, S.A. cuenta con una matriz y cuatro sucursales, por lo tanto, su personal está distribuido de manera tal que puedan funcionar en cada una de las tareas de tratamiento de pacientes con Deficiencia Renal Crónica, a tal efecto es requerido un equipo de profesionales en la Medicina y la Enfermería, así como psicólogo y nutricionista, a fin de poder cubrir todos los requerimientos de los pacientes.

Se pudo determinar a través de la observación directa, y a través de los resultados de las entrevistas y el cuestionario, que existe duplicidad de funciones con referencia al Gerente Administrativo, el Gerente General y la Contadora, es por ello que se requiere la creación de un nuevo cargo como Director Financiero para desglosar los aspectos de planificación financiera que son requeridas para mejorar los sistemas de información así como eliminar incertidumbre y enrumbar la empresa hacia una eficiencia económica y financiera. Además es necesario y urgente estructurar nuevos manuales de procesos y un manual descriptivo de cargos para eliminar la duplicidad de funciones.

Figura 1. Organigrama Estructural de Farmadial, S.A.



Fuente: Centro de Diálisis Farmadial S.A.

Elaborado por: Las Autoras

3.5.2.- Análisis de Grupo Contable

Para el análisis de los grupos contables en cuanto a la gestión financiera se utilizó el método de importancia relativa de acuerdo a la significatividad de los saldos reflejados en los estados financieros, por lo que, las cuentas que serán sujetas de análisis corresponderán a las de mayor peso financiero, de acuerdo al detalle que se presenta a continuación:

FARMADIAL S.A.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31-12-2013

| | SALDO | IMPORTANCIA RELATIVA |
|---|------------------------|---------------------------------|
| ACTIVOS CORRIENTES | | |
| Efectivo y equivalente al efectivo | \$ 19,073.37 | 0.39% |
| Cuentas y documentos por cobrar clientes corrientes | | |
| Relacionados/Locales | \$ 1,277.42 | 0.03% |
| No relacionados/Locales | \$ 2,269,647.00 | 46.97% |
| Otras cuentas y documentos por cobrar corrientes | | |
| Relacionados/Locales | \$ 34,925.74 | 0.72% |
| No relacionados/Locales | \$ 11,285.23 | 0.23% |
| (-)Provisión cuentas incobrables y deterioro | \$ (28,427.56) | -0.59% |
| Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA) | \$ 7,863.61 | 0.16% |
| Inventario de suministro y materiales | \$ 3,656.45 | 0.30% |
| Inventario de Prod. Terminados y mercad. En almacén | \$ 79,083.63 | 1.64% |
| TOTAL ACTIVOS CORRIENTES | \$ 2,398,384.89 | 49.63% |
| ACTIVOS NO CORRIENTES | | |
| PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO, PROPIEDADES DE INVERSIÓN Y ACTIVOS BIOLÓGICOS | | |
| Terrenos | \$ 166,415.00 | 3.44% |
| Inmuebles (excepto terrenos) | \$ 563,017.99 | 11.65% |
| construcciones en curso | \$ 301,573.16 | 6.24% |
| Muebles y enseres | \$ 88,087.50 | 1.82% |
| Maquinaria, equipo e instalaciones | \$ 1,080,166.42 | 22.35% |
| Equipos de computación y software | \$ 12,668.81 | 0.26% |
| Vehículos, equipo de transporte y caminero móvil | \$ 141,368.99 | 2.93% |
| Propiedades, planta y equipo por contratos de arrendamientos financiero | \$ 17,523.13 | 0.36% |

| | | | |
|--|-----------|---------------------|----------------|
| (-)Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo Propiedades de inversión | \$ | 63,000.00 | 1.30% |
| TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES | \$ | 2,433,821.00 | 50.37% |
| TOTAL ACTIVO | \$ | 4,832,205.89 | 100.00% |

PASIVO

PASIVOS CORRIENTES

Cuentas y documentos por pagar proveedores corrientes

| | | | |
|--|-----------|---------------------|---------------|
| Relacionados/Locales | \$ | 149.079,71 | 3,25% |
| No relacionados/Locales | \$ | 1.233.564,22 | 26,86% |
| No relacionados/Del exterior | \$ | 112.444,03 | 2,45% |
| Obligaciones con instituciones financieras- corrientes | | | |
| Locales | \$ | 124.318,54 | 2,71% |
| Otras cuentas y documentos por pagar corrientes | | | |
| No relacionados/Locales | \$ | 14.765,51 | 0,32% |
| Impuesto a la renta por pagar del ejercicio | \$ | 15.003,52 | 0,33% |
| Participación trabajadores por pagar del ejercicio | \$ | 51.450,85 | 1,12% |
| obligaciones con el IESS | \$ | 2.482,73 | 0,05% |
| Otros pasivos por beneficios a empleados | \$ | 946,71 | 0,02% |
| Provisiones | \$ | 9.520,83 | 0,21% |
| TOTAL PASIVOS CORRIENTES | \$ | 1.713.576,65 | 37,31% |

PASIVOS NO CORRIENTES

| | | |
|---|------------------------|----------------|
| Cuentas y documentos por pagar proveedores no corrientes | | |
| No relacionados/ Del exterior | \$ 687.555,97 | 14,97% |
| Obligaciones con instituciones financieras- no corrientes | | |
| Locales | \$ 85.897,32 | 1,87% |
| Otras cuentas y documentos por pagar no corrientes | | |
| Relacionados/Locales | \$ 185.074,85 | 4,03% |
| Provisiones para jubilación patronal | \$ 25.186,00 | 0,55% |
| Provisiones para desahucio | \$ 9.198,00 | 0,20% |
| TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES | \$ 992.912,14 | 21,62% |
| Pasivos diferidos | \$ 289.736,67 | 6,31% |
| TOTAL DEL PASIVO | \$ 2.996.225,46 | 65,23% |
| PATRIMONIO NETO | | |
| Capital suscrito y/o asignado | \$ 250.971,00 | 5,46% |
| Reserva Legal | \$ 125.485,50 | 2,73% |
| Resultados acumulados provenientes de la adopción por primera vez de las NIIF | \$ 281.052,35 | 6,12% |
| Utilidad no distribuida ejercicios anteriores | \$ 612.228,78 | 13,33% |
| Superávit por revaluación de inversiones | \$ 123.130,99 | 2,68% |
| Utilidad del ejercicio | \$ 204.203,35 | 4,45% |
| TOTAL PATRIMONIO NETO | \$ 1.597.071,97 | 34,77% |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | \$ 4.593.297,43 | 100,00% |

FARMADIAL S.A.
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31-12-2013

INGRESOS

| | | |
|---|------------------------|--------|
| Ventas netas locales gravadas con tarifa 0% de IVA o exentas de IVA | \$ 5,086,194.59 | 99.89% |
| Rendimientos Financieros | \$ 3,559.99 | 0.07% |
| Otras Rentas | \$ 2,038.71 | 0.04% |
| TOTAL INGRESOS | \$ 5,091,793.29 | |

COSTOS Y GASTOS

| | COSTO | GASTO |
|---|-----------------|--------|
| Inventario inicial de bienes no producidos por el sujeto pasivo | \$ 161,980.99 | 3.38% |
| Compras netas locales de bienes no producidos por el sujeto pasivo | \$ 1,557,250.96 | 32.46% |
| (-)Inventario final de bienes no producidos por el sujeto pasivo | \$ (79,083.63) | -1.65% |
| Sueldos, salarios y demás remuneración que constituyen materia gravada del IESS | \$ 1,092,101.72 | 22.76% |
| Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS | \$ 295,995.97 | 6.17% |
| Aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva) | \$ 215,320.66 | 4.49% |
| Honorarios profesionales y dietas | \$ 220,294.96 | 4.59% |
| Arrendamientos | \$ 8,193.33 | 0.17% |
| Mantenimiento y reparaciones | \$ 201,514.60 | 4.20% |
| Combustibles y Lubricantes | \$ 18,737.42 | 0.39% |
| Promoción y publicidad | \$ 16,341.60 | 0.34% |
| Suministro, materiales y repuestos | \$ 54,893.89 | 1.14% |
| Transporte | \$ 22,688.65 | 0.47% |

| | | |
|--|------------------------|-------|
| Provisiones | | 0.00% |
| Para cuentas incobrables | \$ 22,058.27 | 0.46% |
| Comisiones/Local | \$ 201.92 | 0.00% |
| Intereses Bancarios | | 0.00% |
| Local | \$ 26,871.10 | 0.56% |
| Interés pagados a terceros | | 0.00% |
| No relacionados/Del exterior | \$ 9,520.83 | 0.20% |
| Seguros y reaseguros (primas y cesiones) | \$ 29,877.01 | 0.62% |
| Gastos de gestión | \$ 45,298.60 | 0.94% |
| Impuestos contribuciones y otros | \$ 18,508.91 | 0.39% |
| Gastos de viaje | \$ 10,447.54 | 0.22% |
| IVA que se carga al costo o gasto | \$ 168,987.26 | 3.52% |
| Depreciación de propiedades, planta y equipo (Excluye activos biológicos y propiedades de inversión) | | |
| No acelerada | \$ 102,559.29 | 2.14% |
| Depreciación del revaluó o propiedades, planta y equipo | \$ 86,541.90 | 1.80% |
| Servicios Públicos | | |
| Pago por otros servicios | \$ 462,696.64 | 9.64% |
| Pago por otros bienes | \$ 28,089.21 | 0.59% |
| TOTAL COSTOS | \$ 1,640,148.32 | |
| TOTAL GASTOS | \$ 3,157,741.28 | |
| TOTAL COSTOS Y GASTOS | \$ 4,797,889.60 | |

Cédulas Analíticas

En base a los resultados obtenidos en la aplicación de la herramienta financiera de importancia relativa se efectuarán controles y revisiones a la razonabilidad de los saldos acorde a la materialidad de los pesos financieros evidenciados en los cuadros anteriores, demostrando a través de cédulas analíticas los errores en los que se han incurrido operativa o contablemente en la empresa sujeta a estudio; así como, se elaboró el hallazgo que las autoras dictaminarán en demostración a los resultados.

A continuación se detallan las analíticas de cada una de las cuentas:

| CUENTA | SALDO | % IMPORTANCIA RELATIVA |
|--|-----------------|------------------------------|
| Cuentas y documentos por cobrar clientes corrientes - No relacionados/Locales | \$ 2,269,647.00 | 46.97% |
| Maquinaria, equipo e instalaciones | \$ 1,080,166.42 | 22.35% |
| Cuentas y documentos por pagar proveedores corrientes - No relacionados/Locales | \$ 1,233,564.22 | 26.86% |
| Ventas netas locales gravadas con tarifa 0% de IVA o exentas de IVA | \$ 5,086,194.59 | 99.89% |
| Compras netas locales de bienes no producidos por el sujeto pasivo | \$ 1,557,250.96 | 32.46% |
| Sueldos, salarios y demás remuneración que constituyen materia gravada del IESS | \$ 1,092,101.72 | 22.76% |



Guayaquil, Mayo del 2016

Sres.
ISSFA
Ciudad.-

De mis consideraciones:

Es grato comunicarles que nuestros auditores externos **AUDIT & TAX ECUADOR Cía. Ltda.**, se encuentran efectuando un análisis a los estados financieros de **FARMADIAL S.A.**, al 31 de Diciembre de 2013; por tal motivo, favor sírvase contestar directamente a la empresa auditora, el saldo de nuestro crédito comercial que le hemos otorgado y que se encuentran registrados de esa fecha.

Esta comunicación no constituye requerimiento de pago, su único propósito es la confirmación de saldos, para su comodidad en responder, acompañamos sobre franqueado.

Cualquier diferencia será analizada directamente con los auditores externos.

Agradecemos tramitar lo antes posible nuestra petición.

Un cordial saludo.

Atentamente,

Ing. Norma Pizarro
CONTADORA GENERAL

Av. Francisco de Orellana, Urb. La Herradura Mz. 3 Sl.18-19
PBX: 042-591780
e-mail: contactenos@farmadial.ec
www.farmadial.ec
GUAYAQUIL-ECUADOR

Guayaquil, Mayo del 2016

Sres.

AUDIT & TAX ECUADOR Cía. Ltda.

Ciudad.-

Estimados

Revisado nuestros registros al 31 de diciembre del 2013 el saldo de la cuenta por pagar que mantenemos con FARMADIAL S.A., y que se encuentran registrados en nuestro sistema contable asciende a Quinientos sesenta y un mil cuatrocientos once con 00/100 dólares de los Estados Unidos de Norteamérica.

Muy atentamente,

ISSFA



Guayaquil, Mayo del 2016

Sres.
ISPOL
Ciudad.-

De mis consideraciones:

Es grato comunicarles que nuestros auditores externos **AUDIT & TAX ECUADOR Cía. Ltda.**, se encuentran efectuando un análisis a los estados financieros de **FARMADIAL S.A.**, al 31 de Diciembre de 2013; por tal motivo, favor sírvase contestar directamente a la empresa auditora, el saldo de nuestro crédito comercial que le hemos otorgado y que se encuentran registrados de esa fecha.

Esta comunicación no constituye requerimiento de pago, su único propósito es la confirmación de saldos, para su comodidad en responder, acompañamos sobre franqueado.

Cualquier diferencia será analizada directamente con los auditores externos.

Agradecemos tramitar lo antes posible nuestra petición.

Un cordial saludo.

Atentamente,

Ing. Norma Pizarro
CONTADORA GENERAL

Av. Francisco de Orellana, Urb. La Herradura Mz. 3 Sl.18-19
PBX: 042-591780
e-mail: contactenos@farmadial.ec
www.farmadial.ec
GUAYAQUIL-ECUADOR

Guayaquil, Mayo del 2016

Sres.
AUDIT & TAX ECUADOR Cía. Ltda.
Ciudad.-

Estimados

Revisado nuestros registros al 31 de diciembre del 2013 el saldo de la cuenta por pagar que mantenemos con FARMADIAL S.A., y que se encuentran registrados en nuestro sistema contable asciende a Doscientos noventa y seis mil cuatrocientos veinte y nueve con 00/100 dólares de los Estados Unidos de Norteamérica.

Muy atentamente,

ISPOL



Guayaquil, Mayo del 2016

Sres.

COORDINACIÓN ZONAL

Ciudad.-

De mis consideraciones:

Es grato comunicarles que nuestros auditores externos **AUDIT & TAX ECUADOR Cía. Ltda.**, se encuentran efectuando un análisis a los estados financieros de **FARMADIAL S.A.**, al 31 de Diciembre de 2013; por tal motivo, favor sírvase contestar directamente a la empresa auditora, el saldo de nuestro crédito comercial que le hemos otorgado y que se encuentran registrados de esa fecha.

Esta comunicación no constituye requerimiento de pago, su único propósito es la confirmación de saldos, para su comodidad en responder, acompañamos sobre franqueado.

Cualquier diferencia será analizada directamente con los auditores externos.

Agradecemos tramitar lo antes posible nuestra petición.

Un cordial saludo.

Atentamente,

Ing. Norma Pizarro
CONTADORA GENERAL

Av. Francisco de Orellana, Urb. La Herradura Mz. 3 SI.18-19
PBX: 042-591780
e-mail: contactenos@farmadial.ec
www.farmadial.ec
GUAYAQUIL-ECUADOR

Guayaquil, Mayo del 2016

Sres.

AUDIT & TAX ECUADOR Cía. Ltda.

Ciudad.-

Estimados

Revisado nuestros registrados al 31 de diciembre del 2013 el saldo de la cuenta por pagar que mantenemos con FARMADIAL S.A., y que se encuentran registrados en nuestro sistema contable asciende a Trescientos cuarenta y ocho mil ochocientos cincuenta y cinco con 00/100 dólares de los Estados Unidos de Norteamérica.

Muy atentamente,

COORDINACIÓN ZONAL



Guayaquil, Mayo del 2016

Sres.
IESS
Ciudad.-

De mis consideraciones:

Es grato comunicarles que nuestros auditores externos **AUDIT & TAX ECUADOR Cía. Ltda.**, se encuentran efectuando un análisis a los estados financieros de **FARMADIAL S.A.**, al 31 de Diciembre de 2013; por tal motivo, favor sírvase contestar directamente a la empresa auditora, el saldo de nuestro crédito comercial que le hemos otorgado y que se encuentran registrados de esa fecha.

Esta comunicación no constituye requerimiento de pago, su único propósito es la confirmación de saldos, para su comodidad en responder, acompañamos sobre franqueado.

Cualquier diferencia será analizada directamente con los auditores externos.

Agradecemos tramitar lo antes posible nuestra petición.

Un cordial saludo.

Atentamente,

Ing. Norma Pizarro
CONTADORA GENERAL

Av. Francisco de Orellana, Urb. La Herradura Mz. 3 Sl.18-19
PBX: 042-591780
e-mail: contactenos@farmadial.ec
www.farmadial.ec
GUAYAQUIL-ECUADOR

Guayaquil, Mayo del 2016

Sres.
AUDIT & TAX ECUADOR Cía. Ltda.
Ciudad.-

Estimados

Revisado nuestros registros al 31 de diciembre del 2013 el saldo de la cuenta por pagar que mantenemos con FARMADIAL S.A., y que se encuentran registrados en nuestro sistema contable asciende a Un millón cincuenta y seis mil ochocientos cincuenta y nueve con 00/100 dólares de los Estados Unidos de Norteamérica.

Muy atentamente,

IESS



Guayaquil, Mayo del 2016

Sres.
NIPRO S.A.
Ciudad.-

De mis consideraciones:

Es grato comunicarles que nuestros auditores externos **AUDIT & TAX ECUADOR Cía. Ltda.**, se encuentran efectuando un análisis a los estados financieros de **FARMADIAL S.A.**, al 31 de Diciembre de 2013; por tal motivo, favor sírvase contestar directamente a la empresa auditora, el saldo de nuestro crédito comercial que nos han otorgado y que se encuentran registrados de esa fecha.

El único propósito de esta comunicación, es la confirmación de saldos, para su comodidad en responder, acompañamos sobre franqueado.

Cualquier diferencia será analizada directamente con los auditores externos.

Agradecemos tramitar lo antes posible nuestra petición.

Un cordial saludo.

Atentamente,

Ing. Norma Pizarro
CONTADORA GENERAL

Av. Francisco de Orellana, Urb. La Herradura Mz. 3 Sl.18-19
PBX: 042-591780
e-mail: contactenos@farmadial.ec
www.farmadial.ec
GUAYAQUIL-ECUADOR

Guayaquil, Mayo del 2016

Sres.

AUDIT & TAX ECUADOR Cía. Ltda.

Ciudad.-

Estimados

Revisado nuestros registros al 31 de diciembre del 2013 el saldo de la cuenta por cobrar que mantenemos con FARMADIAL S.A., y que se encuentran registrados en nuestro sistema contable asciende a doscientos cuarenta y dos mil seiscientos uno con 11/100 dólares de los Estados Unidos de Norteamérica.

Muy atentamente,

NIPRO S.A.

FARMADIAL S.A.
ANÁLÍTICA DE CUENTAS POR COBRAR
AL 31-12-2013

| NOMBRE DEL CLIENTE | SALDO CONTABLE | CONFIRMACIONES ENVIADAS | CONFIRMACIONES RECIBIDAS | | DIFERENCIAS | |
|--------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|--------------|-----------------|--------------------------|
| | | | POSITIVA | NEGATIVA | DEUDORA | ACREEDORA |
| ISSFA | \$ 561,411.00 | \$ 561,411.00 | \$ 561,411.00 | - | - | - |
| ISPOL | \$ 302,522.00 | \$ 302,522.00 | - | \$296,429.00 | - | \$6,093.00 |
| Coordinación Zonal | \$ 348,855.00 | \$ 348,855.00 | \$ 348,855.00 | - | - | - |
| IESS | \$1,056,859.00 | \$1,056,859.00 | \$1,056,859.00 | - | - | - |
| Σ | <u>\$2,269,647.00</u> | <u>\$2,269,647.00</u> | <u>\$1,967,125.00</u> | | <u>=</u> | <u>\$6,093.00</u> |

| | |
|----------|--|
| Σ | Sumatoria |
| | Valor verificado de los saldos del auxiliar con los saldos de los mayores se estableció su razonabilidad |
| | Diferencia correspondiente a una nota de crédito realizada con fecha 17 de Diciembre del 2013 con un valor de \$6,093.00, la cual no ha sido registrada en el sistema contable |

En el análisis realizado se enviaron a los clientes cartas de confirmaciones de saldos para verificar si estos coinciden con los mayores, recibándose así una confirmación negativa por parte del Instituto de Seguridad de la Policía, referente a una nota de crédito que no ha sido registrada, lo que afecta a la razonabilidad de los saldos de esta cuenta.

FARMADIAL S.A.
ANÁLÍTICA DE MAQUINARIAS, EQUIPOS E INSTALACIONES
AL 31-12-2013

| UBICACIÓN | CANTIDAD SEGÚN EMPRESA | | CONSTATACIÓN FÍSICA | | DIFERENCIAS | |
|------------|--|------------------|---------------------|---------|-------------|----------|
| | MAQUINAS | EQUIPOS | MAQUINAS | EQUIPOS | FALTANTES | SOBRANTE |
| GUAYAQUIL | 116 | 22 | 114 | 22 | - | 2 ✓ |
| MILAGRO | 110 | 16 | 110 | 15 | | - |
| DAULE | 108 | 14 | 108 | 15 | 1 ✗ | |
| LA TRONCAL | 104 | 13 | 104 | 13 | - | - |
| BALZAR | 102 | 12 | 102 | 12 | - | - |
| Σ | <u>540</u> | <u>77</u> | | | | |
| Σ | Sumatoria | | | | | |
| ✗ | Se verifico físicamente en la sucursal Daule las máquinas y equipos encontrando un faltante de 1 equipo los cuales nos informaron que se encuentran en relación sin que existan documentos soportes que justifiquen la salida de los mismos como ordenes de salida ni reportes de avería | | | | | |
| ✓ | Se realizó la constatación física de las máquinas y equipos el cual se verifico que en la Matriz Guayaquil hay 2 sobrantes los cuales se dieron de baja en el sistema sin embargo físicamente se encuentran en las áreas sin que funcionen por ser estar obsoletos | | | | | |

En el análisis realizado a la cuenta se determinó que no se puede expresar una opinión de razonabilidad de los saldos contables por cuanto la empresa no tiene una distribución por naturaleza de los rubros como son maquinarias, equipos e instalaciones. También se encontraron fallas en el sistema de registro de inventario, existiendo faltantes y sobrantes en la matriz y en una sucursal, sin documentos que soporten la realidad física de las máquinas y los equipos. La falta de organización por parte de los responsables de custodiar los equipos y reportar si alguno está dañado o a su vez ha cumplido con su vida útil, conlleva a que exista inconsistencias en el inventario y registro de los equipos, maquinas e instalaciones.

FARMADIAL S.A.
ANALÍTICA DE CUENTAS POR PAGAR
AL 31-12-2013

| Nombre del proveedor | Saldo contable | Términos de negociación | | | Verificación de legalidad en el SRI | Confirmaciones Enviadas | Confirmaciones Recibidas | | | Diferencias | | Saldo según auditoría | |
|-----------------------|--------------------|-------------------------|------------------------------------|---------------------|-------------------------------------|-------------------------|--------------------------|------------|--------------|-------------|------------------|-----------------------|---------------------|
| | | Condición de pago | Políticas de crédito del proveedor | Documento comercial | | | Positiva | Negativa | Blanco | Deudo-ra | A-creedora | | |
| NIPRO S.A. | 308,391.06 | Al vencimiento | 180 días | Factura | SI | 308,391.06 | - | 242,601.11 | X | - | 65,789.95 | X | 242,601.11 |
| NEFROCONTROL S.A. | 197,370.28 | Al vencimiento | 180 días | Factura | SI | 197,370.28 | 197,370.28 | - | - | - | - | - | 197,370.28 |
| INTERLAB S.A. | 222,041.56 | Al vencimiento | 60 días | Factura | SI | 222,041.56 | 222,041.56 | - | - | - | - | - | 222,041.56 |
| INTERMILA-GRO S.A. | 61,678.21 | Al vencimiento | 60 días | Factura | SI | 61,678.21 | 61,678.21 | - | - | - | - | - | 61,678.21 |
| SEGUMEDIC S.A. | 111,020.78 | Al vencimiento | 60 días | Factura | SI | 111,020.78 | 111,020.78 | - | - | - | - | - | 111,020.78 |
| CLÍNICA LA CONCEPCIÓN | 123,356.42 | Al vencimiento | 60 días | Factura | SI | 123,356.42 | 123,356.42 | - | - | - | - | - | 123,356.42 |
| CLINIURSA S.A. | 148,027.71 | Al vencimiento | 60 días | Factura | SI | 148,027.71 | 148,027.71 | - | - | - | - | - | 148,027.71 |
| LABQUEVEDO S.A. | 61,678.21 | Al vencimiento | 60 días | Factura | SI | 61,678.21 | 61,678.21 | - | - | - | - | - | 61,678.21 |
| Σ | <u>1,233,56.22</u> | | | | | | | | | | <u>65,789.95</u> | | <u>1,167,774.28</u> |

| | |
|-------------------------------------|---|
| Σ | Sumatoria |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Términos de negociación establecidos en las políticas de nuestros proveedores. |
| X | Confirmación recibida por NIPRO S.A. con saldo negativo. |
| X | Diferencia con saldo deudor correspondientes a una nota de crédito emitida por NIPRO S.A., la misma que no ha sido registrada en el sistema contable. |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Saldo pendiente de pago por la empresa hasta la fecha |

En la revisión de cuentas por pagar se verifico la legalidad de las facturas que han emitido los proveedores y el plazo de crédito que tiene la empresa. Se enviaron cartas de confirmación de saldos contables a los proveedores para que certifiquen sus obligaciones, recibiendo por parte de NIPRO S.A. una confirmación con saldo negativo que corresponde a una nota de crédito no registrada en el sistema contable, lo que expresa que no hay razonabilidad en los saldos de esta cuenta, lo que ocasionaría que puedan existir pagos de valores mayor a los reales.

FARMADIAL S.A.
ANALÍTICA DE VENTAS
AL 31-12-2013

| NOMBRE DEL CLIENTE | SALDO CONTABLE | NÚMERO DE FACTURAS | NÚMERO DE TRANSACCIONES | DIFERENCIAS | DIFERENCIAS | |
|----------------------|---|--------------------|---------------------------------------|--|-------------|--|
| | | | | | DEUDORA | ACREEDORA |
| ISSFA | \$ 954,392.00 | 25 | 25 | | | |
| ISPOL | \$ 896,430.00 | 22 | 21 ✗ | 1 ✗ | | \$28,000.00 ✓ |
| IESS | \$ 2,674,050.00 | 33 | 33 | | | |
| COORDINACIÓN ZONAL 8 | \$ 561,322.59 | 15 | 15 | | | |
| Σ | <u>\$ 5,086,194.59</u> ✓ | | | | | |

| | |
|--------------------------------------|--|
| Σ | Sumatoria |
| ✓ | Valores verificado de los saldos del auxiliar con los saldos del mayor |
| ✗ | Número de transacciones es menor al número de facturas |
| ✗ | Diferencia entre el número de facturas y el número de transacciones |
| ✓ | Diferencia con saldo acreedor de \$28,000.00 corresponde a la factura 001-001-0056897 del Instituto de Seguridad Social de la Policia que no fue registrada por el departamento de contabilidad. |

Mediante la revisión efectuada a esta cuenta se encontraron diferencias en las ventas por facturas no ingresadas en la fecha que corresponde, esto puede ocasionar que no se realice el cobro de las facturas a tiempo generando iliquidez a la empresa. Debe existir mayor organización para evitar que haya inconsistencias en los saldos de los libros contables.

FARMADIAL S.A.
ANALÍTICA DE COMPRAS
AL 31-12-2013

| NOMBRE DEL PROVEEDOR | SALDO CONTABLE | DOCUMENTACIÓN DE SOPORTE | | | | DETALLES DE COMPRAS | |
|----------------------|------------------------|--------------------------|-----------|--------------------|-----------------------|---------------------|--------------|
| | | FACTURAS | PROFORMAS | INFORMES DE PEDIDO | LIQUIDACIÓN DE COMPRA | MEDICINAS | INSUMOS |
| NIPRO S.A. | \$ 754,000.00 | SI | SI | SI | - | \$354,000.00 | \$400,000.00 |
| ALEXIXA S.A. | \$ 496,030.00 | SI | SI | SI | - | \$285,000.00 | \$211,030.00 |
| NEFROCONTROL S.A. | \$ 307,220.96 | SI | SI | SI | - | \$107,000.00 | \$200,220.96 |
| Σ | \$1,557,250.096 | | | | | \$746,000.00 | \$811,250.96 |

| | |
|----------|---|
| Σ | Sumatoria |
| ✓ | Valores verificado de los saldos del auxiliar con los saldos del mayor |
| ✗ | Constatación física de soportes en las compras realizadas |
| ✗ | Verificación del libro diario y las facturas físicas de compras pertenece a medicina e insumos destinados al giro del negocio |

Mediante la constatación física y revisión de los documentos se pudo determinar que los valores expresados en los saldos del mayor son razonables, puesto que las compras constan con su respectivo soporte.

FARMADIAL S.A.
ANALÍTICA DE SUELDOS
AL 31-12-2013

| Nombre del empleado | Sueldo | Cargo | Fecha de Ingreso | Contratos Indefinido | Contratos a Prueba | Sueldo menos al salario básico unificado | Pago de Vacaciones | Pago Fondos de Reserva |
|---------------------|--------------------|--------------------------------------|------------------|----------------------|--------------------|--|---|---|
| Luis Muñoz | \$ 1,200.00 | Bodega | 07/01/2011 | SI | - | NO | SI | SI |
| Norma Pizarro | \$ 2,000.00 | Contadora | 01/01/2005 | SI | - | NO | SI | SI |
| María Elena Ormaza | \$ 550.00 | Secretaria | 03/01/2011 | SI | - | NO | SI | SI |
| Gabriel Cevallos | \$ 1,400.00 | Jefe de enfermería | 04/01/2010 | SI | - | NO | SI | SI |
| David Torres | \$ 600.00 | Asistente administrativo | 10/01/2012 | SI | - | NO | No se ha cancelado ✗ | No se ha cancelado ✗ |
| Lorena Puga | \$ 1,300.00 | Administradora | 02/01/2009 | SI | - | NO | SI | SI |
| Luis Macías | \$ 500.00 | Mensajero | 09/01/2013 | - | SI | NO | No le corresponde | No le corresponde |
| Σ | \$ 7,550.00 | ✓ | | | | | | |

| | |
|--------------------------------------|---|
| Σ | Sumatoria |
| ✓ | Valores verificado de los saldos del auxiliar con los saldos del mayor |
| ✗ | No se han cancelado los valores correspondientes a las vacaciones |
| ✗ | No se han cancelados los valores correspondientes a los fondos de reserva |

Para el análisis de esta cuenta se escogió una muestra de la nómina de empleados de forma aleatoria de los distintos departamentos y cargos de la empresa. Donde se verificó que los empleados tengan un contrato, que los sueldos estén de acuerdo al cargo que ocupan y si los haberes y beneficios han sido cancelados, determinándose que existe un empleado que no se le ha cancelado ni las vacaciones ni los fondos de reserva, debido a que el departamento de nómina no ha incluido por error a esta persona.

Resultados de las Cédulas Analíticas a los Estados Financieros

- Luego de la revisión de los saldos contables se enviaron a los clientes cartas de confirmaciones de saldos para verificar si estos coinciden con los mayores, recibándose así una confirmación negativa por parte del Instituto de Seguridad de la Policía, que corresponde a una nota de crédito que no ha sido registrada en el tiempo establecido, lo que afecta a la razonabilidad de los saldos de esta cuenta.

- Se encontraron fallas en el sistema de registro de inventario, existiendo faltantes y sobrantes en la matriz y en una sucursal, sin documentos que soporten la realidad física de las máquinas y los equipos. La falta de organización por parte de los responsables de custodiar los equipos y reportar si alguno está dañado o a su vez si ha cumplido con su vida útil, conlleva a que exista inconsistencias en el inventario y registro de los equipos, maquinas e instalaciones.

- En la revisión de cuentas por pagar se verificó la legalidad de las facturas que han emitido los proveedores, el plazo de crédito que tiene la empresa. Se enviaron cartas de confirmación de saldos contables a los proveedores para que confirmen, recibiendo por parte de NIPRO S.A. una confirmación con saldo negativo que corresponde a una nota de crédito no registrada en el sistema contable, lo que expresa que no hay razonabilidad en los saldos de esta cuenta, determinándose que pueden existir pagos de valores mayor a los reales.

- Mediante la revisión efectuada a las cuentas de ventas se encontraron diferencias en las ventas por facturas no ingresadas en la fecha que corresponde, esto puede ocasionar que no se realice el cobro de las facturas a tiempo generando iliquidez a la empresa.

Debe existir mayor organización para evitar que haya inconsistencias en los saldos de los libros contables.

- En relación a las cuentas de compras, mediante la constatación física y revisión de los documentos se pudo determinar que los valores expresados en los saldos del mayor son razonables, puesto que las compras constan con su respectivo soporte.
- Se verificó la nómina y se pudo establecer que los empleados tengan un contrato, que los sueldos estén de acuerdo al cargo que ocupan y si los haberes y beneficios han sido cancelados, obteniéndose el resultado que a un empleado no se le ha cancelado hasta la presente fecha ni sus vacaciones ni los fondos de reserva.

3.6.- Aceptación de la Hipótesis

Por lo demostrado en el presente capítulo y los resultados establecidos en el proceso de investigación, las autoras damos por aceptada la hipótesis correspondiente a:

“Una adecuada gestión de la planificación, políticas administrativas, disposiciones, controles internos a nivel operativo y contable en el Centro de Diálisis Farmadial, S.A. asegura un desempeño óptimo de la organización”.

CONCLUSIONES

Luego de realizado el proceso de investigación a nivel documental y en el área de gestión operativa y financiera de la empresa Centro de Diálisis Farmadial, S.A., se puede concluir lo siguiente:

- La gestión de planificación organizacional del Centro de Diálisis Farmadial S.A. para el período 2013 es deficiente, se requiere diseñar un Plan Anual de Gestión Estratégica, para mejorar su desempeño operativo y prever con mayor facilidad la necesidad de recursos y actividades.

- Se está cubriendo de manera adecuada el cumplimiento de las obligaciones legales y tributarias. Sin embargo, se evidencian retrasos en los pagos a proveedores y demás obligaciones comerciales debido a la falta de liquidez que produce el retraso en el pago de entes gubernamentales como IESS e ISSFA.

- En cuanto al cumplimiento de los controles internos existentes en el Centro de Diálisis Farmadial S.A. se pudo observar que el nivel de riesgo es elevado y el nivel de confianza es bajo, por lo tanto, se requiere de una atención urgente en esta área, mediante la implementación de políticas de evaluación y seguimiento, facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional.

- De igual manera, en referencia a la aplicabilidad y viabilidad de controles internos, se tiene que organizar de manera más adecuada los procesos, actualizar manual de procedimientos y realizar un manual descriptivo de cargos para disminuir la duplicidad de funciones.

RECOMENDACIONES

De igual forma, se puede recomendar para la empresa lo siguiente:

- Diseñar un Plan Anual de Gestión Estratégica, que incluya un proceso continuo de control para tomar acciones correctivas en los errores de estimaciones iniciales y así poder cumplir las metas propuestas.
- Mantener las políticas exitosas en cuanto al cumplimiento de obligaciones legales y tributarias.
- Estructurar una serie de estrategias de gestión que satisfagan los objetivos y realizar reingeniería de procesos, así como evaluación de la calidad.
- Mejorar los indicadores de control interno que se percibieron como deficientes.
- Tomar en consideración los resultados de este proyecto y corregir las falencias detectadas a través de las cédulas analíticas en el área contable.

BIBLIOGRAFÍA

- Amat, O. (2012). *Contabilidad y Finanzas*. México: Grupo Planeta.
- Arias, F. (2015). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. Caracas: Limusa.
- Arnoletto, E., & Díaz, A. (2012). *Un aporte a la Gestión Pública*. Bogotá: DPG Ediciones.
- Arreaga, A., & Guadalupe, L. (2015). *Auditoría Financiera de una Clínica de Hemodiálisis por el período hasta diciembre del 2013*. Guayaquil, Ecuador: Escuela Politécnica del Litoral.
- Báez, J., & Pérez, T. (2012). *Investigación Cualitativa*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Balestrini, C. (2008). *Métodos y Técnicas de Investigación Cualitativa*. México: Norma.
- BCE. (22 de 2 de 2015). *Empresas de Servicios. Sectores Productivos*. Obtenido de Banco Central de Ecuador: www.bce.gob.ec
- Bruck, H., & Palmer, C. (2010). *Contabilidad: Principios y Aplicaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Calle, D. (2014). *Evaluación de la Gestión Operativa y Financiera de la Unidad Educativa San Francisco de Sales en el Período 2011-2012*. Cuenca, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.
- Chiavenato, I. (2012). *Planeación Estratégica*. Brasilia: Arao .
- Contreras, F., Esguerra, G., Espinosa, J., Gutiérrez, C., & Fajardo, L. (2012). *Calidad de Vida y Adhesión al Tratamiento en pacientes con Insuficiencia Renal Crónica en Tratamiento de Hemodiálisis*. Bogotá, Colombia: Universidad de Santo Tomás.
- David, F. (2012). *Conceptos de Gestión Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Durango, M. (2014). *Gestión Operativa y Gestión Táctica* . Bogotá: Centro Editorial Esumer.
- El ABC de la Economía. (12 de 01 de 2013). *El mundo de la economía y los negocios*. Recuperado el 07 de 01 de 2016, de <http://www.elmundo.com.ve/diccionario/fianza.aspx>
- Enciclopedia de Economía. (13 de 01 de 2013). *Enciclopedia de Economía*. Recuperado el 07 de 01 de 2016, de <http://www.economia48.com/spa/d/cartera/cartera.htm>
- Enciclopedia de la Economía. (13 de Abril de 2010). *La enciclopedia de la economía*. Recuperado el 07 de Enero de 2016, de <http://www.economia48.com/spa/d/control-interno-contable/control-interno-contable.htm>
- eumed.net. (2016). *Enfoque de la Investigación*. Recuperado el 22 de 01 de 2016, de Cualitativo, Cuantitativo y Mixto: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/cualitativo_cuantitativo_mixto.html

- Farmadial. (2005). *Manual de Procedimientos*. Guayaquil: Farmadial, S.A.
- Franklin, E. (2014). *Gestión Estratégica del Cambio*. México: Prendice Hall Editores.
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (2011). *Planeación Estratégica Aplicada*. Washington D.C. USA: Mc Graw Hill.
- Gregory, D., Tom, L., & Alan, E. (2011). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Gualpa, J. (2014). *Diseño de un Plan Estratégico para la Clínica de Hemodiálisis Dialcon*, S.A. Guayaquil, Ecuador: Escuela Superior Politécnica del Litoral .
- Guzmán, D., & Romero, T. (2009). *Contabilidad Financiera*. Bogotá, Colombia: Javigraf.
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2012). *Metodología de la Investigación* . México: Mc Graw Hill.
- Horngren, C., Sundem, G., & Eliot, J. (2011). *Introducción a la Contabilidad Financiera*. Bogotá, Colombia: Pearson Prentice Hall.
- IESS. (21 de 2 de 2014). *Prevalencia de Insuficiencia Renal Crónica*. Obtenido de Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social: www.iess.gob.ec
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana.
- Martinez, D. (2012). *Manual de Contabilidad para PYMEs*. Madrid, España: Gamma.
- Refico, E., & Ogliastrri, E. (2012). *Empresa y Sociedad en América Latina: Una introducción académica*. Bogotá, Colombia: Pearson.
- Sastre, M., & Eva, A. (2014). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Madrid, España: Mc Graw Hill Interamericana.
- Serna, H. (2014). *Gerencia Estratégica* . Colombia: 3R Editores.
- Servicio de Rentas Internas. (2014). *sri.gob.ec*. Recuperado el 12 de 12 de 2015, de ¿Qué es el SRI?: <http://www.sri.gob.ec/de/67>
- Sierra, P. (2011). *Estadística Inferencial*. Caracas: Limusa.
- Stoner, & Gilbert. (2011). *Administración*. México: Prendice Hall.
- Toro, J. d., Fonteboa, A., Armada, E., & Santos, C. (2009). *Control Interno*. La Habana, Cuba: Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros.

REPOSITORIO

| REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA | |
|---|--|
| FICHA DE REGISTRO de tesis | |
| TITULO Y SUBTITULO: GESTIÓN OPERACIONAL Y FINANCIERA DEL CENTRO DE DIÁLISIS FARMADIAL S.A. PERIODO 2013 - 2014 | |
| AUTOR/ES: CAMPI JIMENEZ KATHERINE YADIRA PALACIOS SAINT ALBIN ELSA JAZMIN | REVISORES: MBA. Econ. CPA. JOSE ERNESTO PAZMIÑO ENRRIQUEZ |
| INSTITUCIÓN UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL | FACULTAD: ADMINISTRACIÓN |
| CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA | |
| FECHA DE PUBLICACIÓN: | N. DE PAGS: 78 |
| ÁREAS TEMÁTICAS: | |
| PALABRAS CLAVE: GESTIÓN OPERACIONAL | |
| RESUMEN: ESTE PROYECTO SE HA EJECUTADO CON EL PROPÓSITO DE EVALUAR LA GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN, POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS, DISPOSICIONES, CONTROLES, INTERNOS OPERATIVOS Y CONTABLES DEL CENTRO DE DIÁLISIS FARMADIAL S.A. DURANTE EL PERIODO CONTABLE 2013. | |

| | | |
|--|--|---|
| N. DE REGISTRO (en base de datos): | N. DE CLASIFICACIÓN: | |
| DIRECCIÓN URL (tesis en la web): | | |
| ADJUNTO URL (tesis en la web): | | |
| ADJUNTO PDF: | SI | NO |
| CONTACTO CON AUTORES/ES: CAMPI JIMENEZ KATHERINE YADIRA PALACIOS SAINT ALBIN ELSA JAZMIN | Teléfono: 0994585873 0998912908 | E-mail: katherine.campi@gmail.com elsapalaciossaint@gmail.com |
| CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN: | MSC. ROSA HINOJOSA DE LEIMBERG, DECANA Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO E-mail: rhinojosal@ulvr.edu.ec MSc. Lcdo. Stalin Guaman Aguiar Teléfono: 2596500 EXT. 271 E-mail: squamana@ulvr.edu.ec | |

Quito: Av. Whymper E7-37 y Alpallana, edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/ 1; y en la Av. 9 de octubre 624 y carrión, Edificio Prometeo, teléfonos 2569898/ 9. Fax: (593 2) 2509054

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los/Las estudiantes/egresados(as) CAMPI JIMENEZ KATHERINE YADIRA y PALACIOS SAINT ALBIN ELSA JAZMIN, declaro (amos) bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a los/las suscritos(as) y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar GESTION OPERACIONAL Y FINANCIERA DEL CENTRO DE DIALSIS FARMADIAL S.A. PERIODO 2013 – 2014.

Autor(es)(as):

CAMPI JIMENEZ KATHERINE YADIRA

C.I. 0919694182

PALACIOS SAINT ALBIN ELSA JAZMIN

C.I. 0930062062

Urkund Analysis Result

Analysed Document: 7mo Borrador Tesis Katy (1) para urkund ok.docx (D21724394)
Submitted: 2016-09-13 01:25:00
Submitted By: [REDACTED]@ulvr.edu.ec
Significance: 9 %

Sources included in the report:

Tesis_Erika (1).docx (D13935795)
JUANA GALARZA ARANA TESIS 2 12 2015.doc (D16608332)
Tesis Ing. Shirley Cañas URKUND.docx (D15732450)
Para urkund_Erika.docx (D13977246)
<http://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>
http://repository.uniminuto.edu:8080/xmlui/bitstream/handle/10656/1663/TA_MarinVargasYamit_2012.pdf?sequence=1
<http://www.lasalle.edu.co/wps/wcm/connect/74c0e8b0-9430-466a-be3d-281b4bd787a6/Gestio%CC%81n%20Entorno%20y%20Competitividad%20de%20las%20Organizaciones.pdf?MOD=AJPERES>
<https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIGO%20TRIBUTARIO.pdf>
<https://www.aporrea.org/actualidad/a232257.html>

Instances where selected sources appear: