



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE BANCA Y FINANZAS
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

Reestructuración administrativa - financiera de la empresa Seprovip Cía Ltda
para el periodo 2011- 2015

Trabajo de fin de carrera previo la obtención del título de
Ingeniero en Administración en Banca y Finanzas

Autora:

Morales Morales Nelly Azucena

Directora:

Mgs Valle Carrión Liz Anabelle

QUITO-ECUADOR

2012

Magister
Liz Anabelle Valle Carrión

DOCENTE DE LA ESCUELA DE BANCA Y FINANZAS

UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo de fin de carrera realizado por la estudiante Nelly Azucena Morales Morales, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, Enero del 2012

CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Nelly Azucena Morales Morales declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

Nelly Azucena Morales Morales

CI: 0401251830

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo de fin de carrera, son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Nelly Azucena Morales Morales

0401251830

DEDICATORIA

Este trabajo de tesis va dedicado a mi Dios Querido, que nunca me desampara y siempre lo llevo en mi corazón, a mi Osis, mi esposo, mi amor, quien con mucha paciencia y cariño fue el pilar fundamental de apoyo para culminar mis estudios.

A mis hermosos hijos, Catalina y Matías, mis tesoros, las razones que me hacen seguir adelante y culminar esta meta con éxito.

AGRADECIMIENTO

A mi Dios, que con sus bendiciones me permite culminar con esta etapa de mi carrera.

A mi familia, por impulsarme con su amor y cariño hacia la meta destinada

A Magister Liz Valle Carrión, Director de Tesis, quien supo dirigirme por el camino de la metodología y el conocimiento.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por la oportunidad brindada para el mejoramiento y capacitación profesional.

INDICE DE CONTENIDOS

Portada	
Certificación	i
Cesión de derechos	ii
Autoría	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice de Contenidos	ix
Resumen Ejecutivo	xi

CAPITULO I ANTECEDENTES GENERALES

1.1 Breve Reseña de la Compañía	2
1.2 Objetivos Corporativos	3
1.3 Estructura financiera de la compañía	4
1.4 Estructura orgánica y funcional de la compañía	4
1.4.1 Funciones y responsabilidades de la junta directiva	5
1.4.2 Funciones y responsabilidades del presidente	5
1.4.3 Funciones y responsabilidades del gerente general	5
1.4.4 Funciones y responsabilidades de la secretaria	6
1.4.5 Funciones y responsabilidades del asesor jurídico	6
1.4.6 Funciones y responsabilidades jefe de operaciones	6
1.4.7 Funciones y responsabilidades del jefe financiero	7
1.4.8 Funciones y responsabilidades del contador	7
1.4.9 Funciones y responsabilidades del jefe administrativo	8
1.4.10 Funciones de área de comercialización y ventas	8
1.5 Flujo grama funcional Seprovip Cía. Ltda.	9
1.6 Organigrama Funcional Seprovip Cía. Ltda.	10
1.7 Base Legal	11

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2. 1 Conceptos y Definiciones	14
2.1.1 Proceso	14
2.1.1.1 Características de un proceso	14
2.1.2 Tarea	14
2.1.3 Actividades	14
2.1.4 Diagrama de flujo	15
2.1.5 Mejoramiento de procesos	15
2.1.5.1 Mejoramiento continuo	15
2.1.5.2 Valor agregado	16
2.1.6 Ventajas de la administración bajo procesos	16
2.1.6.1 Ventajas para el cliente	16
2.1.6.2 Ventajas para el personal	17
2.1.6.3 Ventajas para la empresa	17
2.1.7 Clases de procesos	17
2.1.7.1 Procesos gobernantes o de dirección	17
2.1.7.2 Procesos operativos	18
2.1.7.3 Procesos de apoyo habilitante o de la empresa	18
2.1.8 Levantamiento de la información	18
2.1.9 Análisis de procesos	19
2.1.10 Diseño de procesos	19
2.1.11 Simbología estándar representación de diagramas de flujo	21
2.1.12 Implantación	22
2.1.13 Análisis de los problemas mediante el diagrama de pareto	22

CAPITULO III

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1 Diagnostico de la gestión administrativa	25
3.2 Análisis FODA	25
3.3 Procesos y manuales	26
3.3.1 Gerencia General	26

3.3.2 Secretaria General	30
3.3.3 Asesor Jurídico	30
3.3.4 Jefe de operaciones	31
3.3.5 Jefe administrativo	31
3.4 Procesos del área administrativa	40
3.4.1 Proceso: contratación de personal	40
3.4.2 Objetivo	40
3.4.3 Responsable	40
3.4.4 Descripción del proceso	40
3.4.5 Problemas encontrados	41
3.4.6 Análisis de la problemática	42
3.5 Direccionamiento estratégico empresarial	43
3.5.1 Visión	43
3.5.2 Misión	43
3.5.3 Metas	44
3.6 Diagnóstico de la gestión financiera	44
3.7 Análisis FODA	45
3.8 Proceso: ingreso de personal a nómina, registros contables y elaboración de estados financieros	46
3.8.1 Objetivo	49
3.8.2 Responsables	49
3.8.3 Descripción del proceso	49
3.8.4 Problemas encontrados	49
3.8.5 Análisis de la problemática	50
3.9 Análisis financiero de los estados financieros	52
3.9.1 Análisis financiero horizontal.	52
3.9.2 Análisis del balance	52
3.9.3 Análisis de la estructura del balance	54
3.9.4 Estado de resultados	56
3.9.5 Análisis del estado de resultados	57
3.9.6 Flujo de Efectivo	57
3.9.7 Análisis del flujo de efectivo	58
3.10 Elaboración y análisis de razones financieras	59
3.10.1 Razones de liquidez	59
3.10.2 Razones de endeudamiento	60

3.10.3 Razones de rentabilidad	61
3.11 Informe de resultados del análisis de financiero	62

CAPITULO IV
PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS
DEL AREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA

4.1 Análisis de la propuesta de reestructuración de la gestión administrativa.	66
4.2 Propuesta de optimización proceso contratación de personal área administrativa	67
4.3 Propuesta de optimización de la gestión financiera	70
4.5 Flujo gramas de los subprocesos propuestos del área financiera	71
4.4 Ventajas de la propuesta de los nuevos procesos administrativos y financieros	75
Conclusiones	77
Recomendaciones	78
Bibliografía	80
Páginas Web	81
Anexos	82

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo presentado, busca aportar con base en la administración, el rediseño de los procesos, en las área administrativa y financiera de la empresa Seprovip servicio de protección y vigilancia privada Cía. Ltda., se realiza una investigación de como actualmente está siendo dirigida tanto financiera como administrativamente la empresa, adentrarse en los procesos que se ejecutan en las áreas mencionadas e identificar las causas y problemas que se dan, como la demora en el cumplimiento correcto de las funciones, los regulares resultados financieros que se reportan, con el que se espera lograr un ordenamiento de las funciones y la ejecución eficiente por parte de los empleados, se hace especial hincapié mostrar las metodologías empleadas para plantear el modelo de gestión administrativa de procesos y el reto que tienen los directivos de la empresa al empujar de una manera correcta los procesos planteados, basados en información veraz y oportuna; que accederá al aprovechamiento eficaz de los recursos y a partir del trazado de las recomendaciones en el presente documento, lograr ventajas competitivas y eficientes en mejora de toda la empresa.

INTRODUCCIÓN

La presente es una investigación realizada con el fin específico de evaluar y mostrar a las autoridades de la empresa, Servicio de Protección y Vigilancia Privada Cía. Ltda. Seprovip como están siendo ejecutados los procesos en el área administrativa y financiera, identificar causas y problemas que se dan en las áreas mencionadas y en base al análisis de los datos, y los resultados obtenidos en la indagación, plantear una solución idónea que sea aplicable y ejecutable en el corto plazo, que permita lograr ventajas competitivas en bien de la empresa.

El rediseño de procesos que se plantea, busca que los métodos que no fueron delineados anticipadamente en su tiempo, y que en este momento no se están ejecutando en forma continua, han ocasionado que en algunas áreas se acumule y desoriente las funciones que repercute enormemente en la eficiencia y progreso de la compañía.

Todas las razones anteriormente anotadas hacen que se plantee el rediseño de los procesos de las áreas más críticas y se descentralicen la mayor parte de las funciones que hacen proactiva a la empresa con el fin de orientar a los funcionarios; así también permitirá precisar la secuencia lógica de cada proceso y la responsabilidad operativa del personal, además de visualizar ordenadamente los flujos de las operaciones, integrar y orientar al nuevo personal que ingresa y propiciar el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos y materiales de la empresa, además se establecerá dentro de las recomendaciones la elaboración de indicadores de gestión, que permitirá el monitoreo y valoración de las actividades y de sus resultados, al mismo tiempo que dichos indicadores avalarán el cumplimiento de los objetivos organizacionales de la empresa y ayudarán a establecer patrones de desempeño de nivel estructural.

A través de una filosofía administrativa Seprovip, tendrá la posibilidad de gestionar de manera correcta sus procesos, basados en información que se analizado e información generada desde donde se dan las mediciones y evaluaciones del desempeño de los mismos, con el fin de orientar la gestión empresarial hacia la satisfacción del cliente interno y externo.

CAPITULO I
ANTECEDENTES GENERALES

1.1 Breve Reseña de la Compañía.

El 15 de julio de 1997 se constituye la compañía Seprovip servicio de protección y vigilancia privada Cía. Ltda., teniendo como domicilio la ciudad de Guayaquil, suscrita con un capital de 100,000,000 millones de sucres (\$400 dólares americanos), mediante contrato social suscrito en la Notaria Trigésima Novena del Cantón Guayaquil, la empresa inicia sus actividades como una compañía anónima.

La compañía anónima es una sociedad de capitales, en la que el capital social se encuentra representado por títulos negociables y que poseen un mecanismo jurídico propio y dinámico; por lo cual, la acción es la parte alícuota del capital de una compañía anónima. Es una sociedad cuyo capital está dividido en acciones negociables y cuyos accionistas no responden personalmente de las deudas sociales, sino únicamente por el monto de sus acciones. Se puede constituir mediante dos procedimientos: constitución simultánea y constitución sucesiva. La compañía anónima es típicamente capitalista, el capital se puede constituir o aumentar mediante suscripción pública, además es considerada una sociedad; por lo referido, existe una pluralidad de personas con ánimo de asociarse, unir sus capitales para emprender en operaciones y participar de sus utilidades².

A partir del 1 de mayo de 1999 los socios de la compañía en asamblea general extraordinaria, decidieron transformarse de compañía anónima a compañía de responsabilidad limitada, suscribiendo una reforma al estatuto mediante escritura suscrita ante el notario Trigésimo Noveno del cantón Guayaquil.

La compañía de responsabilidad limitada es una persona jurídica, de derecho privado, con patrimonio propio distinto al de su titular, que se constituye para el desarrollo de actividades económicas de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidas por ley.

Como podemos deducir su responsabilidad es limitada al capital social de la organización, no existe libre negociación de sus participaciones y es una compañía personalista de carácter cerrado. Se constituye sólo en forma simultánea e intervendrán un mínimo de dos socios con un máximo de quince personas.³

² Cabanellas, Guillermo (2009, pág. 529)

³ Cabanellas, Guillermo (2009, pág. 541)

Con la vigencia y cumplimiento del mandato 8 establecido por la Asamblea Constituyente de Montecristi, la compañía aumento su capital al mínimo establecido en este ordenamiento jurídico, a la suma de 10.000 dólares americanos, acto societario que se lo efectúo el 20 de octubre del 2006.

El 23 de agosto del 2008, se realiza una cesión de las participaciones y cambio de domicilio a través de la respectiva reforma de estatutos, estableciéndose como el domicilio de la compañía a la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha.

1.2 Objetivos Corporativos

Los objetivos que tiene planteados la empresa para el periodo 2011-2015 son:

- Prestar el servicio de protección y vigilancia privada de bienes muebles e inmuebles, personas y valores a nivel local y nacional.⁴
- Satisfacer las necesidades del cliente, suministrando un personal idóneo que cumpla con el perfil requerido para una prestación del servicio de calidad y con responsabilidad.
- Convertir sólida y competitiva a la empresa con énfasis en el sector comercial, residencial, estatal, empresarial del país.
- Ofrecer servicios de vigilancia integral, apoyados en tecnología moderna, que permita superar las expectativas de nuestros clientes.

Misión

Prestar con calidad y efectividad los servicios de vigilancia y seguridad privada al sector público y privado, atendiendo sus necesidades en todo el territorio nacional con personal altamente calificado a la vanguardia de la tecnología, buscando siempre la satisfacción del cliente.

⁴ Estatuto y contrato social suscrito el 15 de julio de 1997 en la Notaria Trigésima Novena del cantón Guayaquil.

Visión

La compañía se proyecta como una empresa sólida y competitiva, liderando a nivel nacional el mercado de la vigilancia atendiendo especialmente el campo empresarial, en un continuo mejoramiento.

1.3 Estructura financiera de la compañía

La empresa Seprovip servicio de protección y vigilancia privada Cía. Ltda., fue constituida como compañía limitada, en el año 1997 conformado por tres accionistas, ex militares de las fuerzas armadas.

El capital inicial que sirvió para la conformación de sus activos fue un aporte de capital por accionista de \$ 1.700.000 millones de sucres, año en el cual aún la moneda de circulación en el Ecuador era el sucre.

Y que para el año 2009 cuando ya nuestra moneda es el dólar americano, y con la vigencia y cumplimiento del mandato 8 establecido por la Asamblea Constituyente de Montecristi, la compañía aumento su capital al mínimo establecido en este ordenamiento jurídico, a la suma de 10.000 dólares americanos, acto societario con un nuevo aporte de capital por un valor total de 1.680 dólares americanos.

1.4 Estructura orgánica y funcional de la compañía

La estructura orgánico funcional de la empresa Seprovip Cía., Ltda., está conformada desde la junta de accionistas por los socios fundadores, y después de estos el presidente de la empresa está representado igualmente con uno de los socios fundadores, que es el encargado de coordinar la administración de la empresa con el gerente general, que a su vez está apoyada en su dirección por la secretaria y un asesor legal. Fotos del personal Anexo 1

1.4.1 Funciones y responsabilidades de la junta directiva.

- Aprobar los planes operativos anuales.
- Analizar y aprobar el proyecto del presupuesto anual.
- Establecer y modificar el estatuto de la empresa.
- Establecer, modificar y aprobar los demás reglamentos que considera la empresa para su normal funcionamiento.
- Analizar los informes financieros presentados por el presidente
- Elaborar terna de candidatos para la designación del presidente y gerente.
- Autorizar al presidente la celebración de aquellos contratos para la operación misma de la empresa.

1.4.2 Funciones y responsabilidades del presidente

- Ejercer la representación legal de la empresa.
- Presidir las sesiones de la junta de accionistas.
- Cumplir y hacer cumplir las decisiones adoptadas por la junta de accionistas.
- Apoyar las actividades de la empresa.
- Sugerir a la junta de accionistas los medios y acciones que considere para la buena marcha de la gestión de la empresa
- Ejercer las demás atribuciones que le correspondan según el estatuto y reglamento correspondientes.

1.4.3 Funciones y responsabilidades del gerente general

- Ejercer la administración general de la empresa además de dirigir y ejecutar las actividades necesarias para el cumplimiento cabal de las funciones de la empresa
- Administrar y gestionar los recursos de la empresa.
- Dirigir procesos precontractuales, contractuales y suscribir los contratos y convenios necesarios.
- Dirigir negociaciones con los clientes o clientes potenciales de la empresa

- Presentar informes periódicos a los que estuviere obligado, a la junta general de accionistas.
- Realizar cualquier otra actividad de responsabilidad y función ordenada por la junta general de accionistas.
- Contratación de nuevo personal.

1.4.4 Funciones y responsabilidades de la secretaria

- Recibir, ordenar y tramitar correspondencia propia de la gerencia general y otros departamentos, de la empresa Seprovip Cía. Ltda.
- Preparar informes y manejo de archivos correspondientes a las actividades inherentes de la empresa.
- Cumplir y sujetarse a las normas, procedimientos administrativos, reglamentos, horarios, turnos y demás disposiciones laborales vigentes en la empresa
- Demás funciones y actividades
- s que le sean solicitadas y asignadas de acuerdo a las necesidades de la compañía de manera temporal o definitiva empresa.

1.4.5 Funciones y responsabilidades del asesor jurídico.

- Llevar a cabo redacciones de correspondencia propios de la dirección técnica – jurídica, que solicite o desarrolle la empresa Seprovip Cía. Ltda.
- Dirigir, coordinar y supervisar las labores jurídicas de la empresa.
- Ofrece asesoramiento legal y jurídico.
- Revisar y aprobar documentos elaborados por la empresa, con respecto a la parte legal y jurídica.
- Participa en comisiones para elaborar reglamentos, contratos, convenios, etc., acorde con el objeto social de la empresa.
- Interpreta textos legales, jurídicos y doctrinas para dar fundamento jurídico a las decisiones de la empresa

De ahí viene la conformación de tres áreas funcionales que son el departamento de operaciones, financiero y administrativo.

Al frente de la coordinación del departamento de operaciones está a cargo de un jefe de operaciones.

1.4.6 Funciones y responsabilidades jefe de operaciones

- Dirigir, coordinar y controlar la planeación de las operaciones de los servicios de seguridad que suministra la empresa.
- Dirigir, coordinar y controlar la logística para la correcta ejecución de los servicios de la empresa.
- Controlar la bodega y rastrillo que sirven para ejecutar los servicios de la empresa Seprovip Cía. Ltda.
- Supervisar el trabajo que realizan los guardias en los lugares presta los servicios la empresa.

El departamento financiero está bajo la dirección de un jefe financiero, el mismo que dirige y coordina las funciones del contador.

1.4.7 Funciones y responsabilidades del jefe financiero

- Conjuntamente con la gerente general se encarga de planificar el presupuesto de la empresa cada año.
- Revisar y aprobar la declaración de impuestos.
- Proporcionar información relacionada a su gestión.
- Informar sobre la situación financiera de la empresa.
- Controlar y registrar las inversiones de capital y garantías pertinentes.
- Realizar proyecciones financieras.
- Revisar y aprobar la emisión de cheques de pagos de proveedores, servicios básicos y pago del personal.
- Coordinar la oferta de sus servicios. a través del portal de compras públicas.
- Elaborar, analizar y consolidar los estados financieros de la empresa.
- Controlar y coordinar la disponibilidad de las cuentas bancarias, cheques y rubros de inversión que lleva cabo la compañía.

- Realizar conciliaciones mensuales contra los saldos reportados en los estados de cuenta bancarios, depurar permanentemente los registros contables y presupuestales.

1.4.8 Funciones y responsabilidades del contador

- Analizar, registrar y contabilizar las transacciones de la empresa Seprovip Cía. Ltda.
- Elaborar y presentar los balances financieros
- Efectuar las declaraciones de impuestos al servicio de rentas internas
- Elaborar conciliaciones bancarias.
- Elaborar la nómina del personal para el pago de sueldos.
- Elaborar los cheques de pago a los empleados
- Recepción de documentos y facturas de clientes y proveedores de pago o cobro para revisión y registró y gestión.

El departamento administrativo está bajo la dirección de un jefe administrativo, está conformado por una área de recursos humanos, (el mismo que está a cargo del jefe administrativo) y comercialización de ventas.

1.4.9 Funciones y responsabilidades del jefe administrativo.

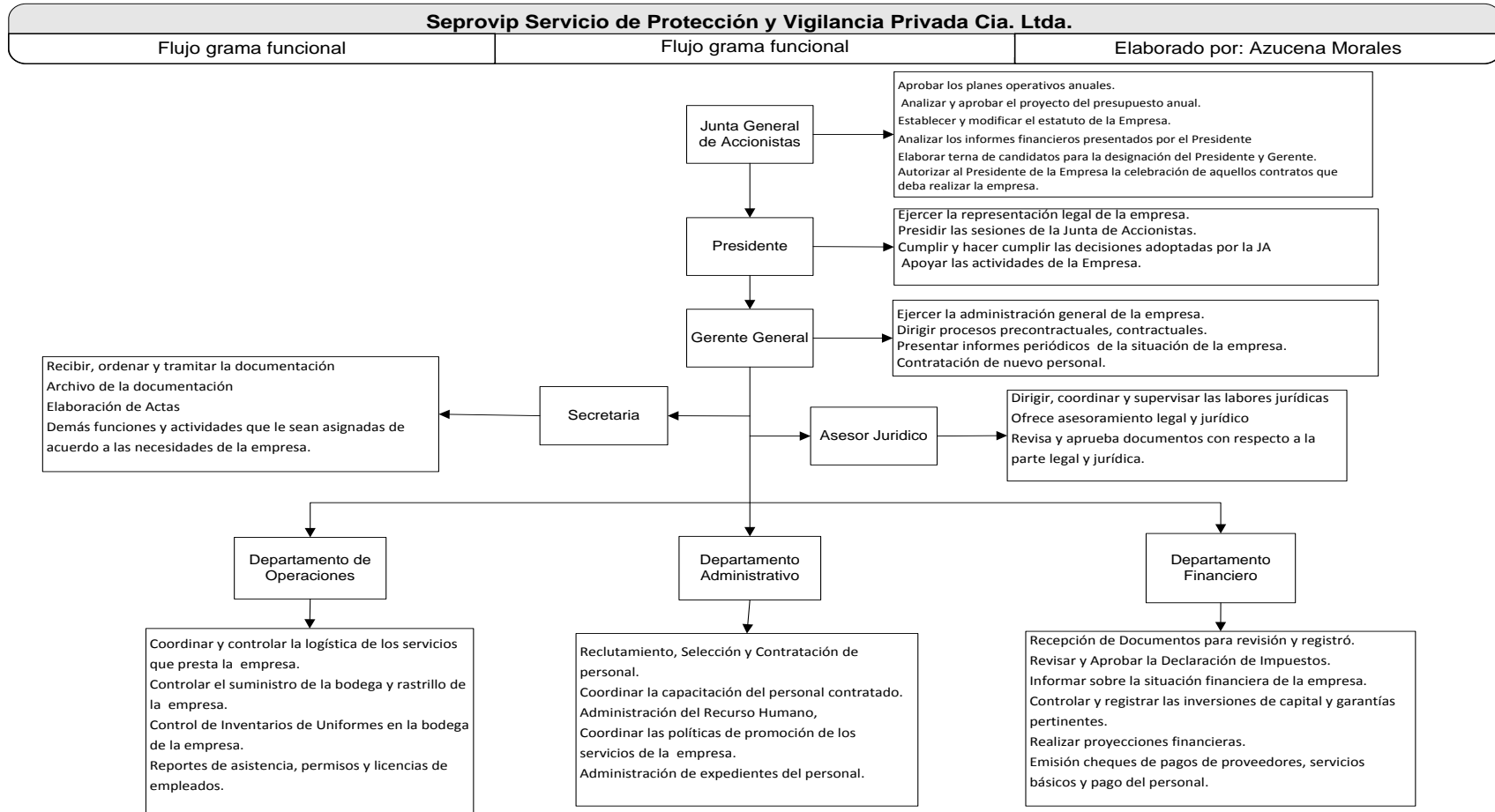
- Reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Coordinar la capacitación del personal contratado.
- Administración del recurso humano, estos es dirigir, coordinar y controlar la administración del personal en lo que respecta al ingreso, capacitación, permanencia y desarrollo idóneo, de acuerdo a lo estipulado en leyes, normas y reglamentos vigentes de la empresa.
- Coordinar las políticas de promoción de los servicios de la empresa.
- Administración de expedientes del personal.
- Entrenamiento, concientización, de la seguridad industrial y salud del trabajo, en las áreas que deban ser aplicadas, dentro de la empresa, en coordinación con el médico de la empresa.

1.4.10 Funciones de área de comercialización y ventas.

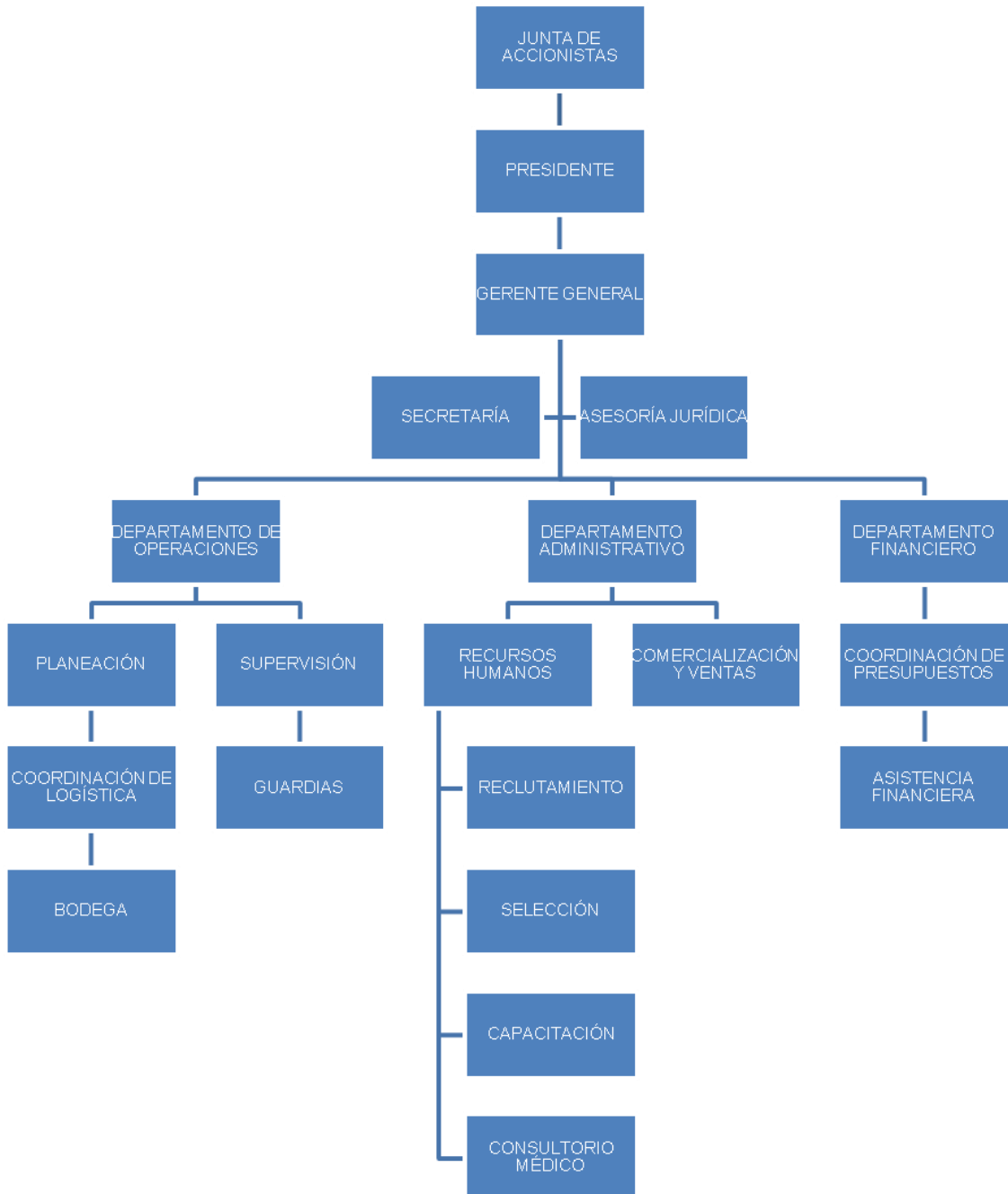
- Promocionar los servicios de seguridad privada de la empresa.
- Realizar la venta de servicios.
- Gestionar la compra de armas de fuego.
- Gestionar la compra de uniformes.
- Coordinar la compra de chalecos anti-balas.

1.5 Flujo grama funcional Seprovip servicio de protección y vigilancia privada Cía. Ltda.

Flujo grama 1. Flujo grama Funcional



**1.6 Organigrama Funcional Seprovip Servicio de Protección y Vigilancia Privada
Cía. Ltda.**



Fuente: Seprovip Cia. Ltda

1.7 Base Legal.

Ley de Vigilancia y Seguridad Privada

Mediante Ley No. 012, publicada en el Registro Oficial No. 130 de 22 de julio del 2003, se expidió la ley de vigilancia y seguridad privada, en donde se estipula las normas sobre las cuales se regirá los servicios de vigilancia y seguridad que prestan las compañías creadas para este fin.

Art. 1.- Objeto de la ley.- esta ley regula las actividades relacionadas con la prestación de servicios de vigilancia y seguridad a favor de personas naturales y jurídicas, bienes muebles e inmuebles y valores, por parte de compañías de vigilancia y seguridad privada, legalmente reconocidas. Se entiende por prestación de dichos servicios la que sea proporcionada, dentro del marco de libre competencia y concurrencia, a cambio de una remuneración.⁵

Reglamento para la aplicación de la ley de vigilancia y seguridad privada.

En la segunda disposición transitoria de la ley de vigilancia y seguridad privada, se señala que el *“Presidente de la República, por lo dispuesto en la Constitución Política de la República, expedirá el correspondiente Reglamento para la Aplicación de la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada.”*

Por lo tanto con fecha 17 de Julio del 2008, El Presidente de República Eco. Rafael Correa Delgado expide el reglamento a la ley de vigilancia y seguridad privada

Art. 1: Compañías de vigilancia y seguridad privada.- son compañías de vigilancia y seguridad privada aquellas sociedades, que tengan como objeto social proporcionar servicios de seguridad y vigilancia en las modalidades de vigilancia fija, móvil e investigación privada; y, que estén legalmente constituidas y reconocidas de conformidad con lo dispuesto en la ley de vigilancia y seguridad privada, en consecuencia, las compañías de vigilancia y seguridad privada, no podrán ejercer otra actividad ajena a los servicios detallados en el presente artículo.

⁵ Ley de vigilancia y seguridad privada, 14 de julio de 2003, Capítulo 1, Art. 11

Ley de Compañías.

Regula a las diferentes tipos de compañías.

Art. 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.⁶

Nota: Incluido Fe de Erratas, publicada en Registro Oficial. No. 326 de 25 de noviembre de 1999.

Ley de régimen tributario interno.

Objeto del impuesto.- establece el impuesto a la renta global que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, de acuerdo con las disposiciones de la presente ley.

Mandato Constituyente N° 8.

Estipula el este decreto el estricto cumplimiento del mandato con respecto a la eliminación y prohibición de la tercerización e intermediación laboral y cualquier forma de precarización de las relaciones de trabajo en las actividades a las que se dedique la empresa o empleador.

La relación laboral será directa y bilateral entre trabajador y empleador.⁷

⁶ Ley de compañías, Codificación No 312 de 5 de noviembre de 1999.

⁷ Mandato 8. Suplemento del Registro Oficial 330, 6 de mayo 2008.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2. 1 Conceptos y Definiciones

2.1.1 Proceso

Es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno.

Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.

Los procesos tienen una jerarquía: macro-procesos, procesos, sub-procesos, actividades y tareas, cada uno de los cuales puede ser diferenciado de acuerdo al tamaño, tanto los macro procesos y subprocesos están compuestos por actividades, cada actividad consta de un determinado número de tareas⁸.

2.1.1.1 Características de un proceso

- Independientes de la localidad o del grupo de personas que lo ejecutan.
- Describe «qué» se hace, no «cómo» se hace.
- Sinónimos con actividades o tareas.
- Se descomponen en una jerarquía, donde los componentes del proceso están constituidos por más elementos del mismo.

2.1.2 Tarea

Trabajo que debe hacerse en un tiempo definido.

2.1.3 Actividades

Son acciones que tienen lugar dentro de los procesos y son necesarias para generar un determinado resultado y constituye la parte más importante de los diagramas de flujo.

⁸ Harrington, James: Mejoramiento de los Procesos de la Empresa (6ta Edición) Editorial Pearson Educación, México. (1993)

2.1.4 Diagrama de flujo

Es una representación pictórica de los pasos en un proceso que determina cómo realmente funciona un proceso para producir un resultado, este resultado puede ser un producto, servicio, información, o la combinación de los tres.

Con los diagramas de flujo se ayuda a evidenciar problemas entre procesos.

2.1.5 Mejoramiento de procesos

Es una revisión que conlleva al mejoramiento continuo (incremental y/o radical) de los procesos de una institución, apoyado en las mejores prácticas y en el uso de la tecnología de información, lo cual se logra a través de los siguientes productos:

- Modelo de procesos de negocio.
- Diagnóstico.
- Diseño de procesos.
- Diseño de estructuras organizacionales.

2.1.5.1 Mejoramiento continuo

La base del éxito del proceso de mejoramiento, es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los directivos; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes de la organización.

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y ésta implica un proceso de mejoramiento continuo que no tiene final.

2.1.5.2 Valor agregado

Es ese componente extra que se da a un producto o servicio, que el cliente lo percibe como adicional a lo que él esperaba.

En las organizaciones que no tienen controlados los procesos, se distinguen tres tipos de actividades:

1. Actividades de valor agregado real, que son aquellas que incrementan el valor del producto o servicio, el cliente lo percibe y esta actividad debe mantenerse para un nuevo modelo.
2. Actividades de valor agregado organizacional, que son aquellas necesarias para mantener operativa la organización, el cliente no lo percibe pero sí la organización.
3. Actividades sin valor agregado, estas actividades deben ser eliminadas.

2.1.6 Ventajas de la administración bajo procesos

Hoy en día gran cantidad de empresas adoptan una nueva forma de administración, motivada por una serie de factores positivos enfocados a aspectos fundamentales para las mismas y para sí mismas, estas son⁹:

2.1.6.1 Ventajas para el cliente

- Recibe productos/ servicios oportunos, eficientes, de calidad.
- Ahorra esfuerzos y dinero, al no repetir pasos y documentación.

⁹ Mejía, Braulio. Gerencia de Procesos. Para la organización y control interno de empresas de salud. 2006 Pg. 7

2.1.6.2 Ventajas para el personal

- Reduce el esfuerzo tanto físico, como mental.
- Incrementa el grado de satisfacción en sus actividades diarias.
- Reduce molestias derivadas de las sobrecargas o subcargas de trabajo.
- Entiende su iniciativa y creatividad.

2.1.6.3 Ventajas para la empresa

- Permite a la organización centrarse en el cliente.
- Brinda servicio cordial, tolerante y responsable.
- Permite predecir y controlar el cambio.
- Elimina la burocracia
- Previene posible errores.
- Mejora la utilización de recursos.

2.1.7 Clases de procesos

Es importante para las organizaciones analizar, identificar y gestionar sus procesos y cada uno de sus componentes, para determinar la real situación de la misma y analizar de qué manera colabora el mismo al cumplimiento de los objetivos de la organización, dentro de este contexto, se pueden diferenciar los tipos de procesos según su campo de acción.¹⁰

2.1.7.1 Procesos gobernantes o de dirección

Se los denomina así a los procesos gerenciales de planificación y control entre estos tenemos:

- Planeación financiera
- Desdoblamiento de la estrategia

¹⁰ Dávila, Sandra. Cinco Momentos Estratégicos para hacer reingeniería de procesos., primera edición. Quito.2001 pg. 18 y 19

2.1.7.2 Procesos operativos

Sirven para obtener el producto o servicio que se entrega al cliente mediante la transformación física de recursos:

- Desarrollo de producto
- Servicio al cliente
- Formación profesional

2.1.7.3 Procesos de apoyo (staff) habilitante o de la empresa

Tienen como misión contribuir a mejorar la eficacia de los procesos operativos. Aquí se incluyen los procesos:

- Administrativo
- Financiero
- De gestión de recursos humanos
- De mantenimiento.

2.1.8 Levantamiento de la información

La metodología que se utiliza en el levantamiento de la información, se basa en describir física y detalladamente todas y cada una de las tareas, actividades, subproceso y procesos que tiene la organización. Es preciso diferenciar de donde se obtendrá la información, ya que las fuentes deben ser primarias o secundarias.

Las fuentes de información primaria, son las que se encuentran involucradas en los procesos de forma directa, las fuentes de información secundaria, son las que están relacionadas con normas y modelos teóricos y pueden ser internas o externas.

A esta correlación de información se la considera como el primer paso para el diseño de los procesos actuales con los que cuenta a la empresa y una vez recopilada la información se la valida, se la evalúa y se va estableciendo la importancia de corregir errores, distorsiones o exageraciones.

La descripción física de la información, no requiere de un formato o patrón específico para su realización, sino más bien debe ajustarse a las necesidades y requerimientos del entrevistador como del entrevistado y deberá contener toda la información pertinente para que el momento del diseño gráfico de los procesos se los realice apegados a la realidad y sean el fiel reflejo de lo que ocurre en la operaciones de la institución.

2.1.9 Análisis de procesos

El análisis de los proceso se utiliza para conocer la situación de los proceso actual de la empresa, en donde los clientes son la primera fuente de información, ya que proporciona su punto de vista de cómo funciona el proceso de acuerdo a sus necesidades.

Una vez recolectada la información de datos de las mencionadas necesidades del cliente interno y externo, se analiza que tan bien se está realizando los procesos.

Para esto se puede basar en un diagrama de flujo de proceso en cuestión, se realiza un discernimiento sobre las causas de los problemas, pasos innecesarios o suplicados y se identifica oportunidades de mejora.

2.1.10 Diseño de Procesos.

En esta etapa se presenta la necesidad de crear equipos de trabajo, con un líder del mismo equipo y establecer indicadores para cada uno de ellos, una vez definido el equipo de trabajo se establece el proceso y subproceso para identificar limites, inputs, outputs y la relación del proceso con otros procesos de la empresa.

El diseño del proceso consiste en la descripción grafica de la estructura de las actividades, para lo cual se puede utilizar las siguientes herramientas:¹¹

¹¹ Mariño, Hernando. Gerencia de Procesos pg. 133

- Diagramas de afinidad
- Diagramas de relación
- Diagramas matricial
- Diagramas de árbol
- Diagramas de proceso de decisiones programadas
- Diagramas de flechas
- Diagramas de flujo

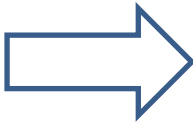
Para la correcta elaboración de los flujos gramas se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Emplear el mínimo de símbolos, para simplificar el entendimiento.
- En lo posible de debe utilizar una sola hoja para así facilitar su manejo.
- El tamaño de los símbolos debe ser uniforme, de unos con respecto a los otros.
- Las líneas de unión se representan por líneas rectas.
- El texto dentro del símbolo debe ser breve y claro, para que este especifique el significado de cada uno, además debe tener un alto grado de explicitad.

2.1.11 Simbología estándar para la representación de los diagramas de flujo



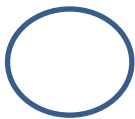
1. **Rectángulo: Operación:** Se utiliza para poner una breve descripción de la actividad y cada vez que ocurra un cambio en un ítem.



2. **Movimiento / Transporte:** Flecha ancha. Se utiliza para indicar el movimiento del output entre locaciones.



3. **Punto de Decisión:** Diamante. Indica aquel punto del proceso en el cual tomar una decisión.



4. **Inspección:** Círculo grande. Indica que el proceso se ha detenido, involucra una inspección por alguien diferente a quien desarrolla la actividad.



5. **Documentación:** Rectángulo. Significa que se requiere de una documentación para desarrollar el proceso.



6. **Dirección de Flujo:** Flecha. Indica la dirección del flujo, puede ser horizontal, ascendente o descendente.



7. **Conector:** Círculo pequeño. Indica que el output de esa parte del Diagrama de flujo servirá como el input para otro diagrama de flujo.

2.1.12 Implantación

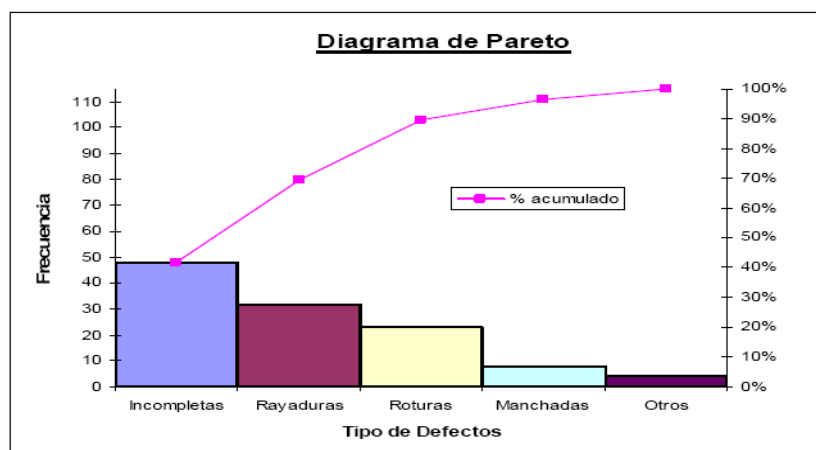
Luego de haber diseñado el proceso de manera correcta, el siguiente peldaño dentro de la metodología es implantación, para lo cual es necesario precisar un cronograma de actividades¹², el mismo que debe incluir un detalle exacto del responsable, costos y recursos necesarios, previo a la implantación del proceso ya diseñado, se debe considerar y analizar la posibilidad de resistencia al cambio por parte del recurso humano y su incidencia dentro de la organización, por ello se deben analizar las medidas y correctivos que se adoptaran en caso de ser necesario.

2.1.13 Análisis de los problemas mediante el diagrama de Pareto.

Para este análisis se usara el método estadístico diagrama de Pareto, que consiste en un diagnostico mediante un diagrama de barras que muestra, en orden descendente y de izquierda a derecha la medición de las variables como causas y síntomas de problemas, tipos de defectos, tipos de procesos, proveedores, maquinas, etc.

En la figura anexa se puede visualizar un modelo de Diagrama de Pareto.

FIGURA 1. Diagrama de Pareto



Fuente: http://www.fundibeq.org/metodologias/herramientas/diagrama_de_pareto.pdf

¹² Dávila, Sandra, Cinco Momentos Estratégicos para hacer Reingeniería de Procesos, primera edición, editorial efecto Grafico, Quito, 2001

Al presentar de esta manera la información, se facilita la comparación con mayor frecuencia de ocurrencia de aquellas con las más bajas frecuencias, distinguiendo los pocos vitales de los muchos triviales.

Esta grafica denominada de esta manera por su creador, el italiano Wilfredo Pareto, se basa en el principio que establece que el 80% de los resultados totales se originan con el 20% de los elementos.¹³

¹³ www.fundibeq.org

CAPITULO III

ANÀLISIS DE LA SITUACIÒN ACTUAL

3.1 Diagnostico de la gestión administrativa

El presente trabajo tiene como objetivo, realizar una investigación detallada y análisis de la situación actual de los procesos dentro del área administrativa, dando una descripción global de los mismos, para que a través de ella, se pueda encontrar fallas de los mismos, serán analizados mediante el diagrama de pareto para establecer las causas y recomendar las posibles soluciones.

El dinamismo al que se enfrentan las organizaciones hoy en día, las ha llevado a mantener una constante lucha por mejorar todos los procesos operativos, que influyen directa o indirectamente en la obtención de las metas y objetivos organizacionales, es por ello que los administradores y gerentes, asumen la responsabilidad dando la oportunidad al resto del personal de contribuir o aportar conocimientos y habilidades que coadyuven en el cumplimiento de una mejor gestión administrativa que genere beneficios a la empresa, todo esto con el propósito de corregir las deficiencias que pudieran existir, tener un mejoramiento continuo, optimizar la productividad y mejorar la utilización de los recursos disponibles, conforme a los procedimientos, normas y políticas de una administración idónea.

3.2 Análisis FODA.

3.2.1 Fortalezas.

- Permiso de funcionamiento emitido por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.
- Permiso para portar armas de fuego actualizado.
- Organización estructural formal.
- Capacitación y desarrollo del personal.
- Cumplimiento obligaciones laborales y de seguridad social.
- Elaboración e implementación de un reglamento interno de trabajo y de seguridad.
- Uniformes para personal.

3.2.2 Debilidades.

- Inadecuada implementación de procesos administrativos.
- Falta de estrategias administrativas.

- Incorrecta planificación administrativa.

3.2.3 Oportunidades.

- Mayor participación en el mercado a través de los concursos en el portal de compras públicas.
- Prestación de servicios al sector privado.
- Asesoría por parte de las respectivas cámaras de comercio.
- Implementación de nuevos procesos con el fin de mejorar en la gestión.

3.2.4 Amenazas.

- Auditorias por parte del Ministerio de Relaciones Laborales.
- Revisión de documentación por parte de la Superintendencia de Compañías

3.3 Procesos y Manuales

En esta parte de la investigación se detalla las actividades que realizan el jefe administrativo y el enlace que las mismas tienen con otras áreas y funcionarios de la empresa.

Se describe a continuación los perfiles de los funcionarios que enlaza sus actividades con las áreas administrativa y financiera.

3.3.1 Gerencia General

Con respecto a la responsabilidad de la planificación de la compañía Seprovip Cía., Ltda., recae en la gerente general, las metas se establecen previamente asociadas al tiempo para su ejecución, posee una estructura organizativa definida, donde la dirección ejerce un control tradicional, cumple con estándares preestablecidos de liderazgo al utilizar conceptos de delegación y participación, poseen políticas de motivación en base a méritos y no utiliza métodos modernos referidos al análisis de riesgo.

Funciones y responsabilidades

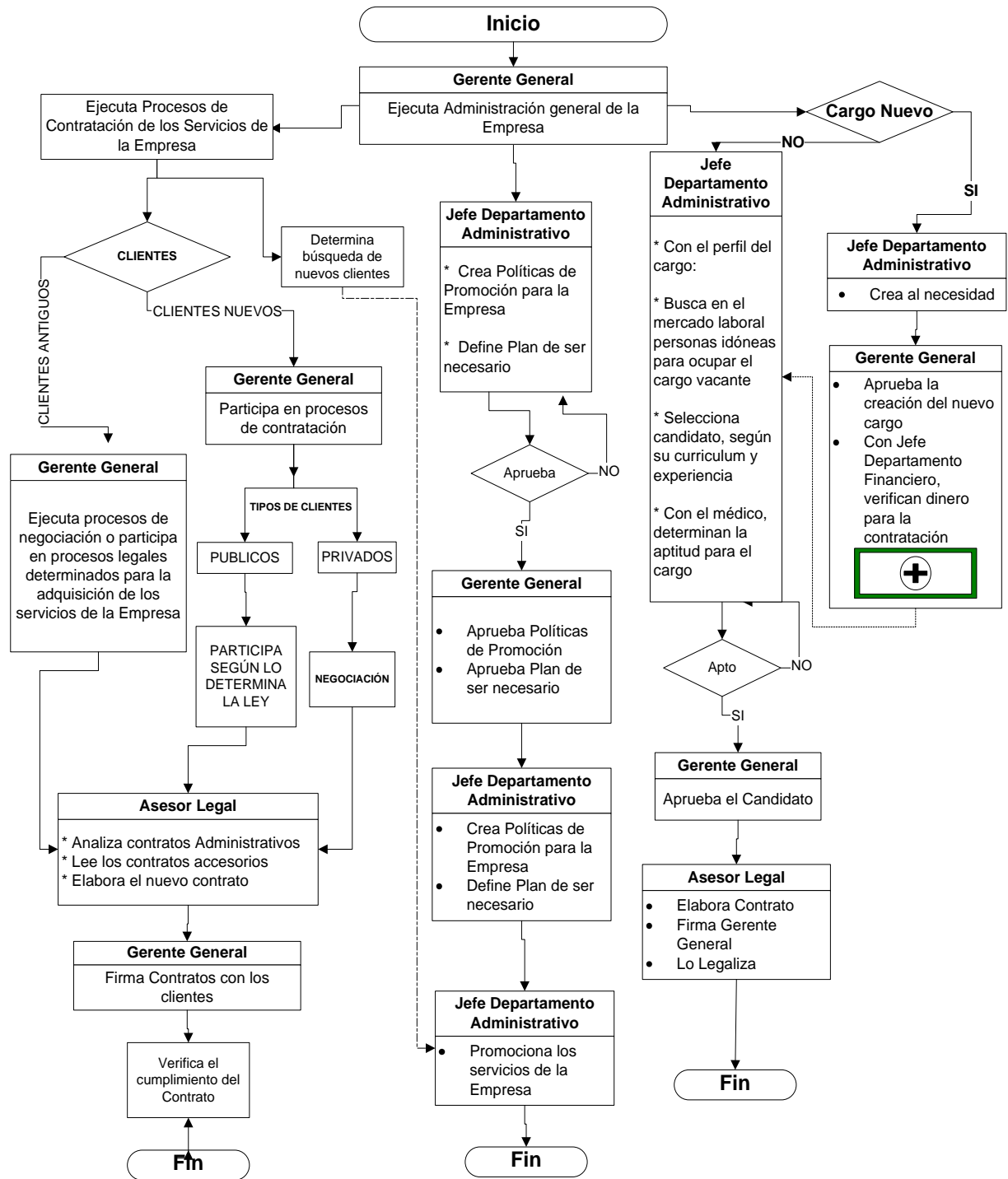
- Ejercer la administración general de la empresa además de dirigir y ejecutar las actividades necesarias para el cumplimiento cabal de las funciones de la empresa
- Administrar y gestionar los recursos de la empresa.
- Dirigir procesos precontractuales, contractuales y suscribir los contratos y convenios necesarios.
- Dirigir negociaciones con los clientes o clientes potenciales de la empresa
- Presentar informes periódicos a los que estuviere obligado a la junta general de accionistas.
- Realizar cualquier otra actividad de responsabilidad y función ordenada por la junta general de accionistas.
- Contratación de nuevo personal.

Cuadro 1. Perfil cargo Gerencia General

Cargo	Gerente General
<p>Perfil del cargo Reporta : Junta General de Accionistas Supervisa a: Todo nivel, Reemplaza a: Jefe del Departamento Financiero. Es reemplazado por: Presidente de la Compañía o a quien designe.</p>	<p>Tipo de Esfuerzo</p> <p>Físico: si <input type="checkbox"/> no <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Presión de Tiempo : Cíclico <input type="checkbox"/> Permanente <input checked="" type="checkbox"/></p>
<p align="center">Educación</p>	<p>Superior Formal: Tercer Nivel</p>
<p align="center">Formación</p>	<p>1.- Contratación, formación y manejo de personal 2.- Administración de empresas 3.- Capacidad para participar en procesos de Contratación Pública. 4.- Conocimiento de leyes del sector laboral, societario y tributario. 5.- Conocimiento de planeación estratégica, en especial teoría Z. 6.- Conocimiento de proyectos. 7.- Conocimiento de negociación en el sector, ya sea con entes públicos o privados. 8.- Conocimiento de contabilidad general, de costos y realización de balances y presupuestos. 9.- Conocimientos sobre Word, Excel y Power Point. 10.- Manejo de armas de fuego</p>
<p align="center">Habilidades</p>	<p>1.- Liderazgo 2.- Habilidades para trabajar bajo presión. 3.- Capacidad de supervisión del personal 4.- Capacidad de negociación 5.- Capacidad de trabajo en equipo 6.- Don de mando y de convocatoria 7.- Capacidad para la toma de decisiones 8.- Capacidad de diálogo 9.- Capacidad de visión 10.- Capacidad de participación en procesos de contratación pública. 11.- Capacidad para actualizar estrategias de negocios.</p>
<p align="center">Experiencia</p>	<p>Experiencia profesional en actividades afines o relacionadas con el sector de por lo menos 5 años.</p>

Fuente Seprovip Cía. Ltda.

Flujo grama 2. Gerencia General



Fuente Seprivip Cía. Ltda.

3.3.2 Secretaria General

Funciones y responsabilidades

- Recibir, ordenar y tramitar correspondencia propia de la gerencia general y otros departamentos, de la empresa.
- Preparar informes y manejo de archivos correspondientes a las actividades inherentes de la empresa.
- Cumplir y sujetarse a las normas, procedimientos administrativos, reglamentos, horarios, turnos y demás disposiciones laborales vigentes en la empresa
- Demás funciones y actividades que le sean solicitadas y asignadas de acuerdo a las necesidades de la Compañía de manera temporal o definitiva empresa.

3.3.3 Asesor Jurídico

Funciones y responsabilidades

- Llevar a cabo redacciones de correspondencia propios de la dirección técnica – jurídica, que solicite o desarrolle la empresa.
- Dirigir, coordinar y supervisar las labores jurídicas de la empresa.
- Ofrece asesoramiento legal y jurídico a la empresa.
- Revisa y aprueba documentos elaborados por la empresa, con respecto a la parte legal y jurídica.
- Participa en comisiones para elaborar reglamentos, contratos, convenios, etc., acorde con el objeto social de la empresa.
- Interpreta textos legales, jurídicos y doctrinas para dar fundamento jurídico a las decisiones de la empresa

3.3.4 Jefe de Operaciones

Funciones y responsabilidades

- Dirigir, coordinar y controlar la planeación de las operaciones de los servicios de seguridad que suministra la empresa. .
- Dirigir, coordinar y controlar la logística para la correcta ejecución y entrega de los servicios de la empresa Seprovip Cía. Ltda.
- Controlar la bodega y rastrillo que sirven para dar el servicio que proporciona la empresa.
- Dirigir, coordinar y controlar la supervisión de los guardias de donde preste los servicios.

3.3.5 Jefe administrativo

Funciones y responsabilidades:

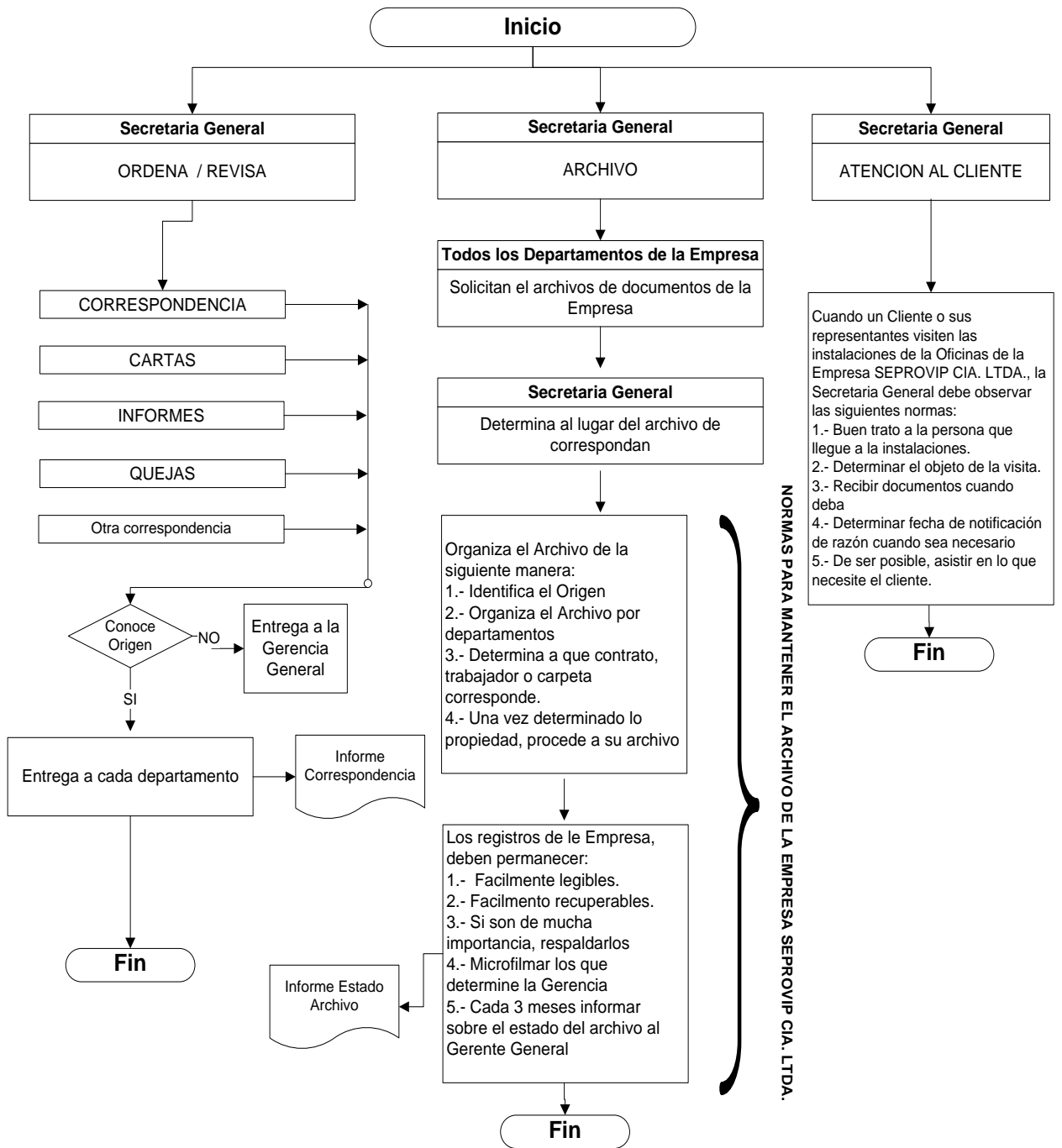
- Reclutamiento, selección y contratación de personal
- Coordinar la capacitación del personal contratado.
- Administración del recurso humano, estos es dirigir, coordinar y controlar la administración del personal en lo que respecta al ingreso, capacitación, permanencia y desarrollo del personal idóneo, de acuerdo a lo estipulado en leyes, normas y reglamentos vigentes de la empresa.
- Coordinar las políticas de promoción de los servicios de la empresa.
- Administración de expedientes del personal.
- Entrenamiento, concientización, de la seguridad industrial y salud del trabajo, en las áreas que deban ser aplicadas, dentro de la empresa, en coordinación con el médico de la empresa.

Cuadro 2. Perfil cargo Secretaria General

Cargo	Secretaria General
<p>Perfil del cargo</p> <p>Reporta : Gerente General</p> <p>Supervisa a: NA</p> <p>Reemplaza a: NA</p> <p>Es reemplazado por: Jefe Financiero</p>	<p>Tipo de Esfuerzo</p> <p>Físico: SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Presión de</p> <p>Tiempo : Cíclico <input type="checkbox"/> Permanente <input checked="" type="checkbox"/></p>
<p align="center">Educación</p>	<p>Segundaria Formal: Segundo Nivel o Tecnólogo Superior</p> <p>Título: Bachiller en secretariado ejecutivo o Tecnóloga a fin.</p>
<p align="center">Formación</p>	<p>1.- Conocimiento manejo de herramientas electrónicas.</p> <p>2.- Herramientas técnicas para manejo y organización de archivo, técnicas de fichaje, ortografía, redacción</p> <p>3.- Relaciones Humanas</p> <p>4.- Conocimientos de contabilidad</p> <p>5.- Manejo recursos caja chica.</p> <p>6- Conocimientos de seguridad y salud ocupacional.</p>
<p align="center">Habilidades</p>	<p>1.- Trabajo bajo presión</p> <p>2.- Proactivo</p> <p>3.- Capacidad de análisis e interpretación de información, manejo de archivos y ficheros.</p> <p>4.-Redactar correspondencia, actas e informes.</p> <p>5.- Capacidad de trabajo en equipo</p> <p>6.- Adecuada Comunicación verbal y escrita</p> <p>7.- Honradez</p> <p>8.- Buenas relaciones con público en general</p>
<p align="center">Experiencia</p>	<p>Contar con al menos 1 año de experiencia en cargos similares.</p>

Fuente Seprovip Cía. Ltda.

Flujo grama 3. Secretaria General



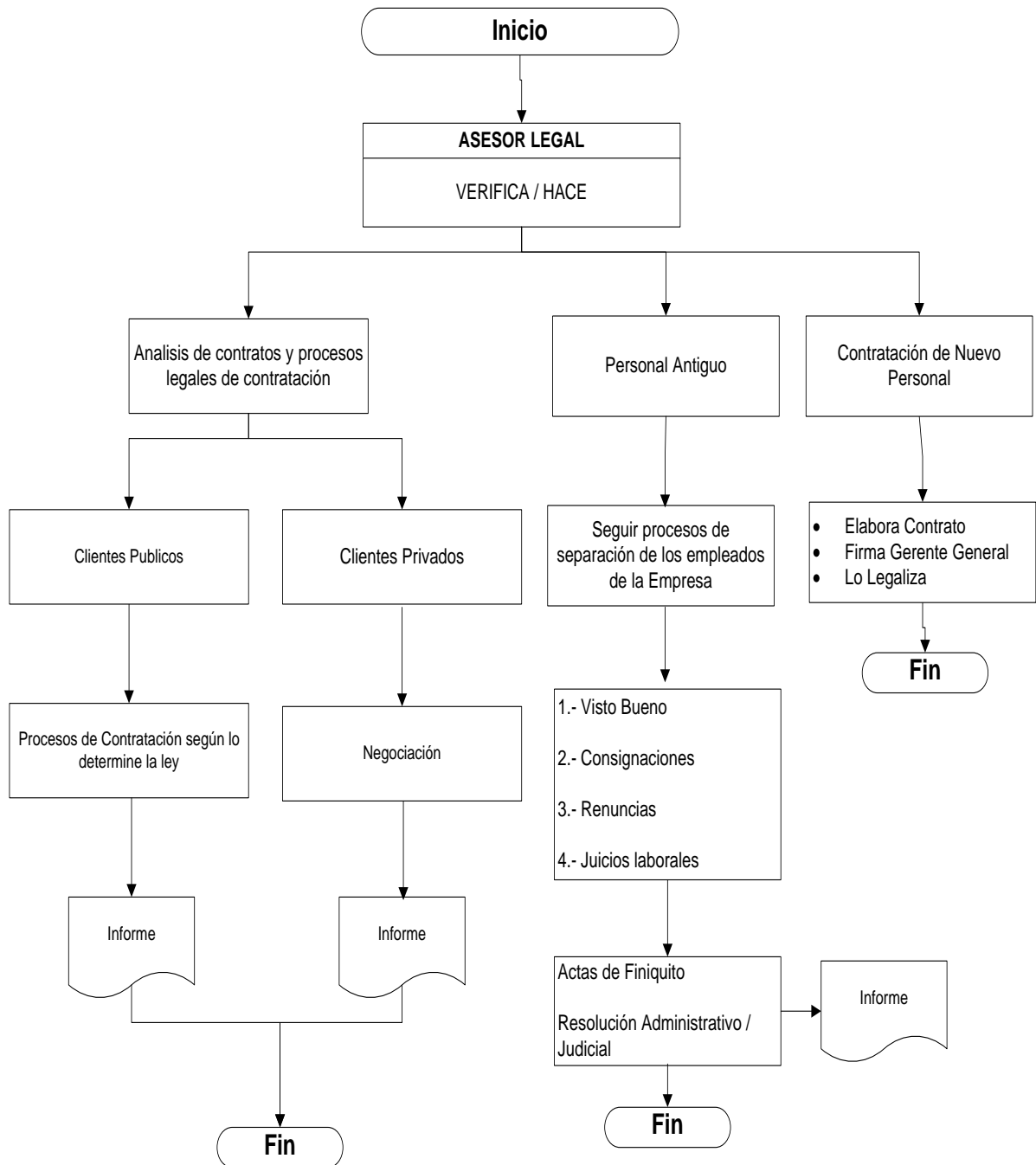
Fuente Seprovip Cía. Ltda.

Cuadro 3. Perfil cargo Asesor Jurídico

Cargo	Asesor Jurídico
<p>Perfil del cargo</p> <p>Reporta : Gerencia General</p> <p>Supervisa a: NA</p> <p>Reemplaza a: NA</p> <p>Es reemplazado por: NA</p>	<p>Tipo de Esfuerzo</p> <p>Físico: si <input type="checkbox"/> no <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Presión de Tiempo : Cíclico <input type="checkbox"/> Permanente <input checked="" type="checkbox"/></p>
<p align="center">Educación</p>	<p>Superior Formal: tercer nivel</p> <p>Título: Abogado de los Tribunales y Juzgados de la República del Ecuador.</p>
<p align="center">Formación</p>	<p>1.- Conocimiento en ordenamiento jurídico ecuatoriano.</p> <p>2.-Conocimiento manejo de herramientas electrónicas</p> <p>3.- Herramientas para manejo, organización y archivo de documentación.</p> <p>4.- Procedimientos administrativos y judiciales.</p> <p>5.- Conocimientos sobre litigio en el ámbito laboral (de preferencia).</p> <p>6.- Conocimientos de seguridad y salud ocupacional.</p>
<p align="center">Habilidades</p>	<p>1.- Trabajo bajo presión</p> <p>2.- Proactivo</p> <p>3.- Capacidad de análisis e interpretación de información.</p> <p>4.- Analizar leyes, contratos, reglamentos, disposiciones legales y demás documentos legales y jurídicos.</p> <p>5.- Manejo de textos legales</p> <p>6.- Capacidad de trabajo en equipo</p> <p>7.- Adecuada Comunicación</p> <p>8.- Capacidad de litigio.</p>
<p align="center">Experiencia</p>	<p>Contar con al menos 2 años de experiencia de carácter operativo y estratégico en el área legal y jurídico.</p>

Fuente Seprovip Cía. Ltda.

Flujo grama 4. Asesoría Legal



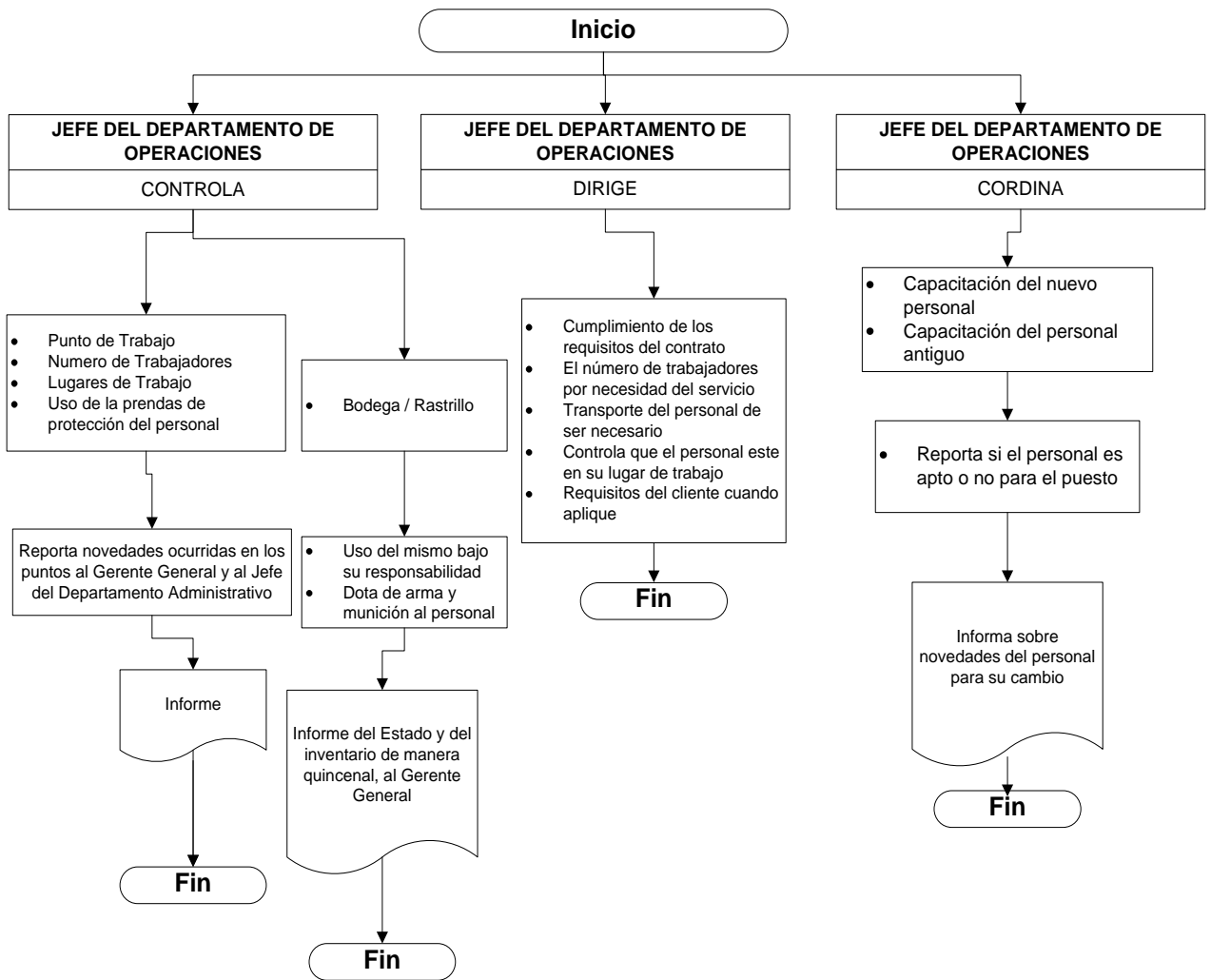
Fuente: Seprovip Cía. Ltda.

Cuadro 4. Perfil cargo Jefe de Operaciones

Cargo	Jefe de Operaciones
<p>Perfil del cargo</p> <p>Reporta : Gerente General</p> <p>Supervisa a: NA</p> <p>Reemplaza a: NA</p> <p>Es reemplazado por: Gerente General.</p>	<p>Tipo de Esfuerzo</p> <p>Físico: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>Presión de Tiempo : Cíclico <input type="checkbox"/> Permanente <input checked="" type="checkbox"/></p>
<p align="center">Educación</p>	<p>Superior Formal: Tercer nivel</p> <p>Título: Aplicado a los Recursos Humanos o Marketing</p>
<p align="center">Formación</p>	<p>1.- Manejo de Herramientas electrónicas, de office.</p> <p>2.- Utilización de herramientas estadísticas básicas</p> <p>3.- Conocimiento de administración de personal.</p> <p>4.- Conocimiento de técnicas de desarrollo profesional</p> <p>5.- Conocimiento de técnicas de selección de personal</p> <p>6.- Manejo de armas de fuego</p> <p>7.- Conocimiento de leyes laborales</p> <p>8.- Conocimientos de seguridad y salud laboral.</p> <p>9.- Psicología Básica.</p>
<p align="center">Habilidades</p>	<p>1.- Capacidad de análisis e interpretación de información.</p> <p>2.- Adecuada Comunicación</p> <p>3.- Capacidad de trabajo en equipo</p> <p>4.- Proactivo</p> <p>5.- Responsable</p> <p>6.- Honesto</p> <p>7.- Empático</p> <p>8.- Sensible a las personas</p>
<p align="center">Experiencia</p>	<p>Contar con al menos 1 años de experiencia en cargos similares.</p>

Fuente Seprovi Cía. Ltda.

Flujo grama 5. Departamento de Operaciones



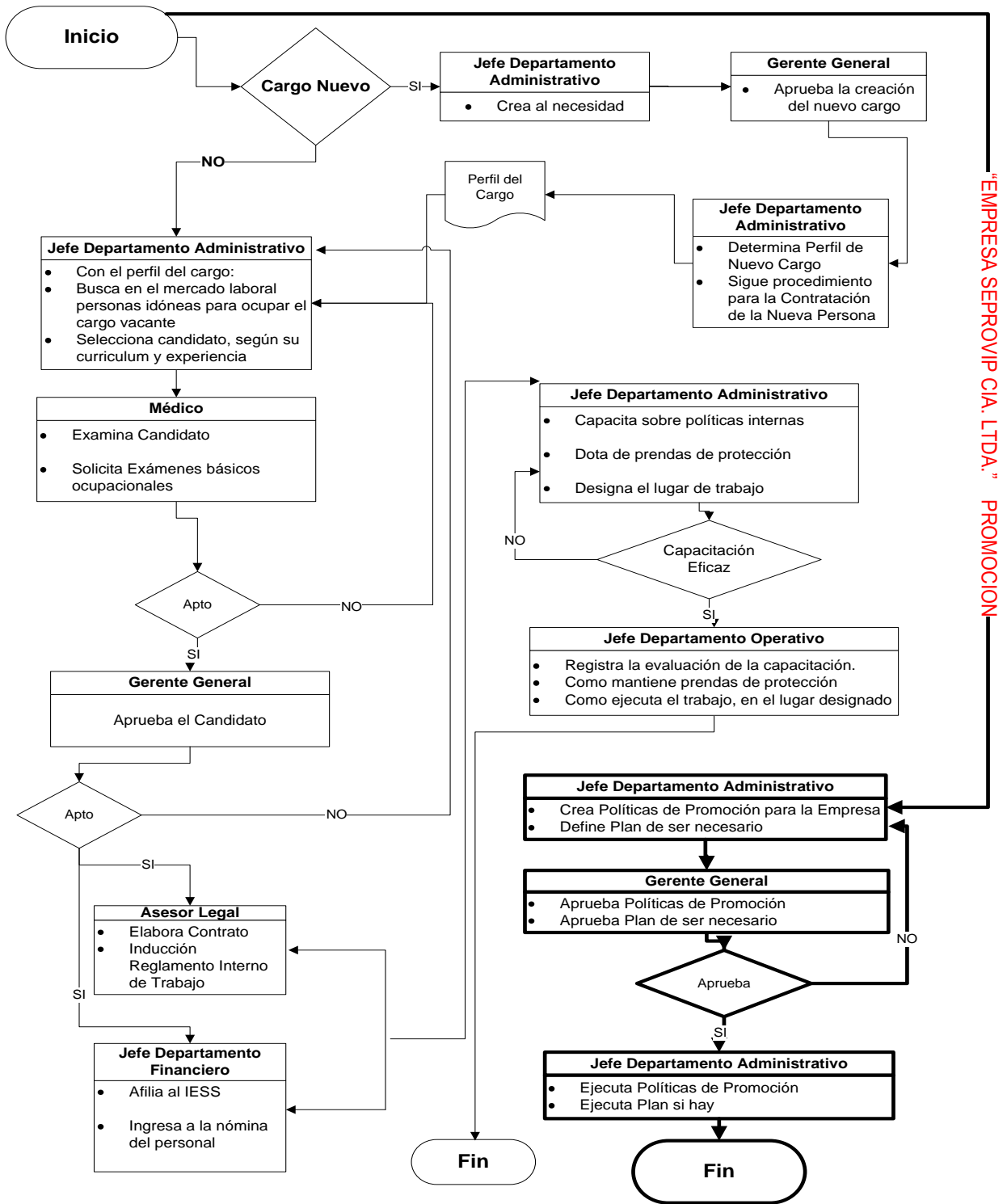
Fuente Seprovip Cía. Ltda.

Cuadro 5. Perfil cargo Jefe Administrativo:

Cargo	Jefe Administrativo
<p>Perfil del cargo</p> <p>Reporta : Jefe Administrativo</p> <p>Supervisa a: NA</p> <p>Reemplaza a: NA</p> <p>Es reemplazado por: Jefe Administrativo</p>	<p>Tipo de Esfuerzo</p> <p>Físico: SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Presión de Tiempo : Cíclico <input type="checkbox"/> Permanente <input checked="" type="checkbox"/></p>
<p align="center">Educación</p>	<p>Superior Formal: Tercer nivel</p> <p>Título: Aplicado a los Recursos Humanos o Marketing</p>
<p align="center">Formación</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1- Manejo de Herramientas electrónicas, de office. 2.- Utilización de herramientas estadísticas básicas 3.- Conocimiento de administración de personal. 4.- Conocimiento de técnicas de desarrollo profesional 5.- Conocimiento de técnicas de selección de personal 6.- Conocimiento de herramientas de marketing 7.- Conocimiento de leyes laborales 8.- Conocimientos de seguridad y salud laboral.
<p align="center">Habilidades</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Capacidad de análisis e interpretación de información. 2.- Adecuada Comunicación 3.- Capacidad de trabajo en equipo 4.- Proactivo 5.- Responsable 6.- Honesto 7. Empático 8. Sensible a las personas 9. Trabajo bajo presión
<p align="center">Experiencia</p>	<p>Contar con al menos 1 año de experiencia en cargos similares.</p>

Fuente Seprovis Cía. Ltda.

Flujo grama 6. Departamento Administrativo



Fuente: Seprovip Cía. Ltda.

3.4 Procesos del área administrativa / recursos humanos

3.4.1 Proceso: Contratación de personal

El Jefe Administrativo, es el encargado del reclutamiento, selección y capacitación del personal, dentro de este proceso se debe aclarar que debido a la complejidad del objeto social de la compañía, el personal debe cumplir con ciertos parámetros, ya que la seguridad de terceros, la manipulación de armas de dotación es una actividad riesgosa que requiere el máximo de control y seguimiento y merece tener un personal idóneo para el efecto.

3.4.2 Objetivo

Convocar, reclutar y seleccionar nuevo personal para que realice las tareas que se le asignen en la empresa, y ser capacitado de las funciones que debe ejecutar.

3.4.3 Responsable: Jefe Administrativo

3.4.4 Descripción del proceso

El proceso de contratación de personal empieza con la necesidad de contratar personal nuevo para cubrir necesidades del cliente a quien se está dando el servicio de seguridad privada, la gerencia general establece el perfil del cargo y aprueba la contratación, seguidamente el jefe administrativo procede a elaborar una convocatoria con los requisitos necesarios que debe cumplir los aspirantes y procede a comunicar la misma por medio de correo electrónico a sus conocidos y allegados. De acuerdo a la respuesta dada por medio de esta vía y de ser estrictamente necesario procede a publicar por medio del principal diario de la ciudad el requerimiento de personal.

Receptadas todas las solicitudes de empleo el jefe administrativo proviene a entrevistar y evaluar de todos los candidatos y selecciona a los más idóneos, para que seguidamente procedan a realizarse los exámenes básicos ocupacionales.

Después de cumplidas todas estas actividades se remite la documentación y el cronograma de entrevistas a los candidatos escogidos para aprobación del gerente general.

Una vez seleccionado la persona para ser contratada, se remiten los datos al área jurídica para que elabore el contrato de trabajo, al área financiera para que se proceda

con el registro en la nómina de la empresa y la respectiva afiliación al IESS, el jefe administrativo tiene a su cargo la actividad de capacitar al personal sobre las políticas y reglamentos institucionales, el dotar de ropa de trabajo y designar el área donde va a ejercer sus actividades el personal contratado.

3.4.5 Problemas encontrados

En el momento que se procede a realizar la convocatoria de requisición de personal como primera instancia a través de correo electrónico a conocidos y allegados, se corre el riesgo de reclutar personal no idóneo para cumplir con este tipo de trabajo, ya que se ha dado muchos casos de deserción del personal contratado en el periodo a prueba que es de tres meses.

Adicional a lo antes mencionado igualmente se detectó que en el momento que se recibe la documentación de los candidatos únicamente el jefe financiero evalúa las mismas y decide el personal que pasa a la siguiente fase, procedimiento que debería estar avalado conjuntamente por la gerencia general para sumar un criterio de decisión importante, con el fin único de contar con personal con las características requeridas para cumplir con todos los requerimientos de los clientes a quienes se brinda el servicio de seguridad privada.

3.4.6 Análisis de la problemática

El análisis de la problemática está enfocada en el análisis de Pareto que es una comparación cuantitativa y ordenada de elementos o factores según su contribución a un determinado efecto, por lo tanto haremos hincapié en los principales factores o causas que forman parte de los inconvenientes, y que en el estudio se consideran como los factores poco vitales: los elementos muy importantes en su contribución, y los muchos triviales: los elementos poco importantes en ella.

La convocatoria de requisición de personal en primera instancia por medio de correo electrónico a conocidos y allegados, no permite contar con candidatos idóneos y que cumplan con los requisitos requeridos para el trabajo que presta la empresa de ofrecer seguridad privada, el mismo que requiere un entrenamiento anterior. Esta causa es la principal con un 30%

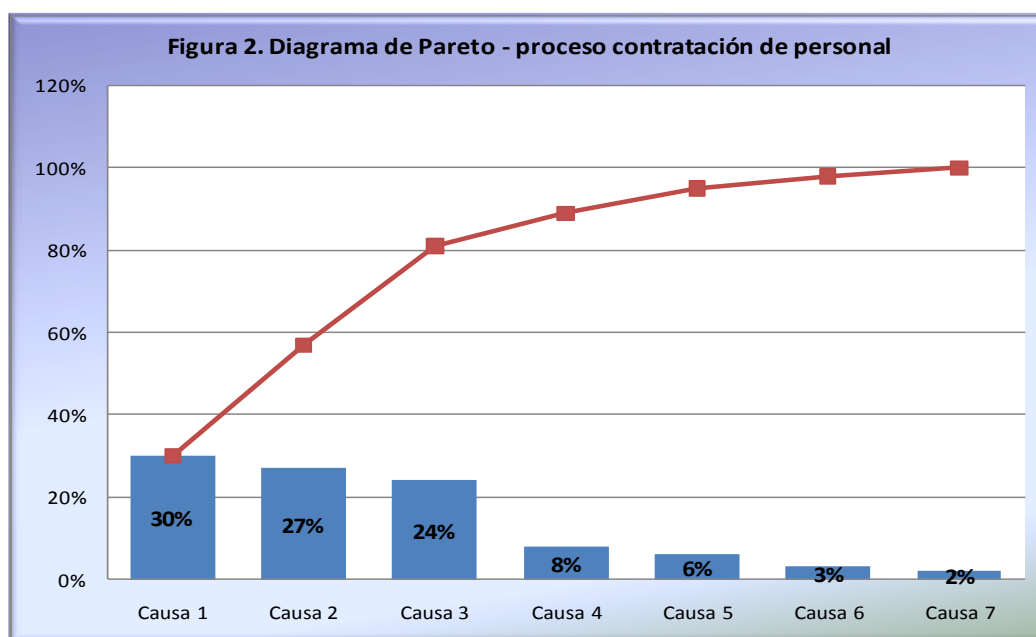
La revisión de la documentación de los aspirantes solamente es evaluada por el jefe financiero y no en conjunto con la gerencia general. Esta es la segunda causa más representativa con un 27%

La tercera causa es que el examen médico que se realizan los aspirantes antes de la aprobación de la gerencia general es una proceso que dilata el tiempo de la contratación, ya que la misma debe realizarse en el momento que ya se contrató al personal. Esta es la tercera causa con un 24%

Cuadro 6. Causas de la problemática del proceso contratación de personal

Causas	Descripción	% del total
Causa 1	Convocatoria de requisición de personal en primera instancia por medio de correo electrónico a conocidos y allegados, no permite contar con candidatos idóneos	30%
Causa 2	La revisión de la documentación de los aspirantes solamente es evaluada por el jefe financiero y no en conjunto con la Gerencia General.	27%
Causa 3	El examen médico que se realizan los aspirantes antes de la aprobación de la Gerencia General es una proceso que dilata el tiempo de la contratación.	24%
Causa 4	El momento de la capacitación dentro del proceso, no es la idónea	8%
Causa 5	Documentación soporte de los procesos, es inexistente	6%
Causa 6	Guias de Usuario del sistema informático, nunca se elaboraron	3%
Causa 7	Sistema financiero de registro de inventarios de uniformes, deficiente casi inexistente.	2%

Autor: Azucena Morales



Autor: Azucena Morales

3.5 Direccionamiento estratégico empresarial

3.5.1 Visión

Compañía Seprovip Cía. Ltda., a través de los años se proyecta a ser una empresa líder en seguridad privada, comprometida con la calidad de servicio, soportado por principios éticos, ofreciendo el talento humano, experiencia, capacitación, honor, tecnología de punta y brindar seguridad y confianza donde se tenga presencia, todo esto integrado para ofrecer a la comunidad el mejor marco de tranquilidad.

3.5.2 Misión

Contribuir a la profesionalización de la seguridad privada, mediante un efectivo servicio, integrado por la inteligencia de la prevención, capacitación e investigación, creando con esto una cultura de seguridad y una solidez financiera que permita la rentabilidad y confianza al cliente con un desarrollo empresarial a nivel nacional, siendo líderes en el ramo de la seguridad privada.

3.5.3 Metas

En toda organización las metas se alcanzan en función de los objetivos, sean de corto, mediano y/o largo plazo. Por tal razón, los objetivos son un factor fundamental en la evaluación del cumplimiento de la misión de la empresa, por que ofrecen la dirección para todas las decisiones administrativas y conforman el criterio respecto al cual pueden medirse los logros reales.

Esta definición refleja el patrón que se debe seguir para la formulación de los objetivos, basándose en la planeación como fundamento principal para el posterior control de los mismos.

- Capacitar y adoptar medidas preventivas para evitar hechos que puedan afectar la seguridad de nuestros clientes, o reducir sus efectos negativos.
- Proteger y resguardar los bienes y personas puestos a nuestro cuidado con la mayor eficiencia en la relación costos-resultado.

- Generar una percepción de seguridad y confianza que favorezca la actividad productiva, comercial, de servicios o el bienestar de nuestros clientes.
- Dar cumplimiento a todas las normas jurídicas, impositivas, laborales y otras que rigen la actividad.

3.6 Diagnóstico de la gestión financiera

Los procesos dentro del área financiera inician con la recepción, clasificación y revisión de todos los documentos que se generan por las transacciones comerciales de la empresa.

A partir de esto se realizan los registros contables, retenciones en la fuente, declaraciones al Servicio de Rentas Internas, elaboración de estados financieros, adicional al registro del personal contratado dentro de la nómina de empleados de la empresa y la afiliación al IESS, para con esto finalmente reportar el resultado a la gerencia general mediante los informes financieros.

3.7 Análisis FODA

3.7.1.1 Fortalezas

- Las funciones del personal del área financiera están bien definidas.
- La cooperación entre el personal del área es jovial.
- Apoyo por parte de los directivos a las funciones desempeñadas

3.7.1.2 Debilidades

- Inadecuada implementación de procesos financieros.
- Nulas estrategias financieras al momento de toma de decisiones financieras.
- Incorrecta planificación financiera.
- Ausencia de un análisis financiero establecido.

3.7.1.3 Oportunidades

- Implementación de nuevos procesos con el fin de mejorar en la gestión.
- Mejoramiento de la situación financiera de la empresa mediante alianzas estratégicas.

- Implementación de proceso de análisis financiero trimestral o semestral

3.7.1.4 Amenazas

- Auditorias por parte del servicio de rentas internas.
- Revisión de documentación por parte de la Superintendencia de Compañías

3.8 Proceso de ingreso de personal a nómina, registros contables y elaboración de estados financieros

Se detalla a continuación las actividades que realiza el jefe financiero así mismo se puede visualizar el enlace que las mismas tiene con las otras áreas y funcionarios de la empresa.

Funciones y responsabilidades

- Recepción de documentos para revisión y registró.
- Analizar, registrar y contabilizar las transacciones en el sistema contable.
- Declaración de impuestos en cumplimiento al reglamento emitido por el servicio de rentas internas.
- Proporcionar información relacionada a su gestión.
- Informar sobre la situación financiera de la empresa.
- Controlar y registrar las inversiones de capital y garantías pertinentes.
- Realizar proyecciones financieras.
- Emitir cheques de pagos de proveedores, servicios básicos y pago del personal.

Cuadro 7. Perfil del cargo Jefe Financiero

Cargo	Jefe Financiero
<p>Perfil del cargo</p> <p>Reporta : Gerente General</p> <p>Supervisa a: n/a</p> <p>Reemplaza a: n/a</p> <p>Es reemplazo por: Gerente General</p>	<p>Tipo de Esfuerzo</p> <p>Físico: SI <input type="checkbox"/> no <input checked="" type="checkbox"/> X</p> <p>Presión de T: Cíclico <input type="checkbox"/> Permanente <input checked="" type="checkbox"/> X</p>
<p align="center">Educación</p>	<p>Secundaria Formal: Segundo Nivel o Superior</p> <p>Título: Contador Bachiller CBA o Contador Público CPA</p>
<p align="center">Formación</p>	<p>1.-Conocimiento de las Leyes Tributarias y su aplicación</p> <p>2.- Manejo de herramientas electrónicas</p> <p>3- Conocimiento de los principios de contabilidad generalmente aceptados NIFS</p> <p>4.- Conocimiento de administración presupuestaria</p> <p>5.- Conocimiento sobre la elaboración de Presupuestos</p> <p>6.-Determinación de aplicaciones sobre asistencia financiera.</p> <p>8.- Capacidad de análisis de estados financieros y contables.</p>
<p align="center">Habilidades</p>	<p>1.- Capacidad de análisis e interpretación de información.</p> <p>2.- Adecuada Comunicación</p> <p>3.- Capacidad de trabajo en equipo</p> <p>4.- Proactivo</p> <p>5. Ordenado</p> <p>6. Cuidadoso</p> <p>7. Honrado</p> <p>9.- Capacidad para participación en procesos de Contratación Pública.</p>
<p align="center">Experiencia</p>	<p>Contar con al menos 1 años de experiencia en cargos similares.</p>

Autor: Carlos Ruiz. Fuente Seprovip Cía. Ltda.

-Fuente: Seprovip Cía. Ltda.

3.8.1 Objetivo

Es el fin de este proceso el mantener una idónea administración de todo lo concerniente al área financiera de la empresa, iniciando por el cumplimiento en la elaboración y entrega de los resultados financieros, el correcto registro contables de acuerdo a las normas contables establecidas y estar al día el pago de las obligaciones con respecto a lo laboral.

3.8.2 Responsables: Jefe Financiero / Contador

3.8.3 Descripción del proceso

El jefe financiero con apoyo de un contador es el encargado de cumplir y hacer cumplir con el proceso en lo que atañe al área financiera, que inicia con la recepción de la documentación que se deben gestionar sea para el pago o cobro y registro dentro de la nómina del personal.

Para los pagos de personal con los datos proporcionados por área administrativa se realiza los roles de pago, se verifica la disposición presupuestaria, mediante solicitud de pago se gestiona los desembolsos que se deben realizar para la aprobación de la gerencia general, realiza el registro contable referente y genera los pagos mediante emisión de cheques.

Emite los respectivos documentos tributarios, los mismos que deben ejecutarlos de acuerdo al reglamento tributario hasta el 24 de cada mes.

Emite los balances y estados de resultados, que no se estipula en el proceso si los mismos se deben hacer mensualmente, trimestralmente o semestralmente.

3.8.4 Problemas encontrados

El proceso que se está ejecutando en este momento no cuenta con una estructuración idónea para una área importante como la financiera, por lo tanto de acuerdo a la revisión del proceso en el sitio y como está estructurado el flujo del proceso en análisis el mismo debe ser dimensionado por completo y con esto establecer una base para que se clarifique a que parámetros y linimentos reglamentarios internos y externos debe ser estructurado y cumplir con el proceso.

Se está llevando a cabo en este momento un solo proceso financiero que contempla en un solo documento consolidado todas las actividades conjuntamente sin ningún

orden, el que no permite visualizar claramente el orden, por esto se estima que es necesario por incluir un proceso paralelo o a su vez separado en un subproceso, para definir las tareas y actividades más livianas y definir un procesos más claro y coherente, logrando así una aplicación más productiva y eficiente.

Como aspecto que hay que tomar en consideración, y que se conoce mediante entrevistas a los funcionarios del área, es que el contador es un empleado contratado mediante la modalidad de servicios profesionales, por lo tanto no cumple un horario de trabajo al 100% de su tiempo al cumplir con actividades mismas con la empresa.

3.8.5 Análisis de la Problemática

Todas las tareas incluidas en el proceso están incorrectamente estructuradas, ya que se puede evidenciar un desorden de actividades a cumplir por los trabajadores, no se especifica una coherencia entre las mismas, por lo tanto los funcionarios no tiene claro específicamente cuales son las tareas establecidas que deben cumplir para el cargo que ocupan, ya que hay tareas que se encuentran estipuladas para ser cumplidas sin ninguna relación y orden, sin hacer una diferenciación de las actividades a realizar tanto por el jefe financiero como el contador. Esta causa es la principal con un 26%.

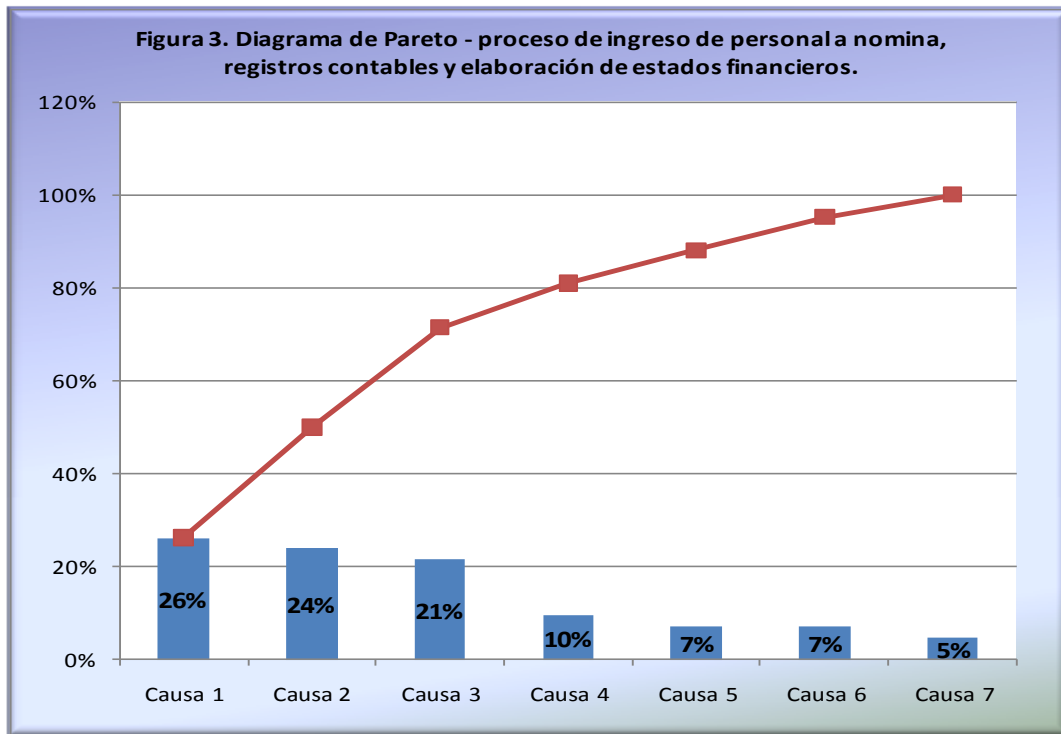
En vista de que el contador es un funcionario contratado mediante la modalidad de servicios profesionales, se cree necesario que realice una reevaluación de este caso y analice la posibilidad de contratar un funcionario a tiempo completo como parte de su nómina de empleados. Esta es la segunda causa con un 24%

La carga de trabajo que se evidencia en el área, y corroborado por los únicos dos funcionarios, se estima que se debería contratar un asistente financiero para delegarle funciones más específicas que llevan tiempo y son de menor importancia, y con esto lograr un reordenamiento del área, ya que se ha establecido por las autoridades que solamente dos funcionarios jefe financiero y contador ejecuten la totalidad de las tareas en el área financiera de empresa. Esta es la tercera causa del problema con un 21%.

Cuadro 8. Causas problemática proceso de ingreso de personal a nomina, registros contables y elaboración de estados financieros

Causas	Descripción	% del total
Causa 1	Todas las tareas incluidas en el proceso están incorrectamente estructuradas, ya que se evidencia un desorden de actividades cumplidas por los funcionarios, por lo tanto no tienen claro específicamente cuales son las funciones establecidas que deben cumplir para el cargo que ocupan.	26%
Causa 2	El contador es un funcionario contratado mediante la modalidad de servicios profesionales, se cree necesario se analice la posibilidad de plantear su contratación a tiempo completo como parte de su nómina de empleados.	24%
Causa 3	La carga de trabajo que se evidencia en el área, y corroborado por los únicos dos funcionarios, se estima que se debería contratar un asistente financiero para delegarle funciones más específicas que llevan tiempo y son de menor importancia.	21%
Causa 4	La empresa no ha capacitado al personal por todo el tiempo que tienen de contratación, en temas específicos como analisis financiero y forma entrega de información a entes que lo soliciten.	10%
Causa 5	No existe el establecimiento de entrega de información financiera, por lo menos trimestralmente	7%
Causa 6	No se entrega un informe de analisis de la información entregada	7%
Causa 7	Las autoridades de la empresa no solicitan información de la situación de la empresa, como soporte para sus desciciones	5%

Autor: Azucena Morales



Autor: Azucena Morales

3.9 Análisis financiero de los estados financieros

3.9.1 Análisis financiero horizontal.

De acuerdo a la información proporcionada por la compañía de los estados financieros que son del balance y del estado de resultados de los años 2009 y 2010, se desprende el siguiente análisis financiero, análisis que debe ser incluida para su cumplimiento estricto y entrega por lo menos de manera trimestral.

3.9.2 Análisis del balance

A continuación se muestra el análisis del balance de la compañía, correspondiente a los años 2009 y 2010:

Análisis del Balance al 31 de Diciembre de los años 2009 y 2010

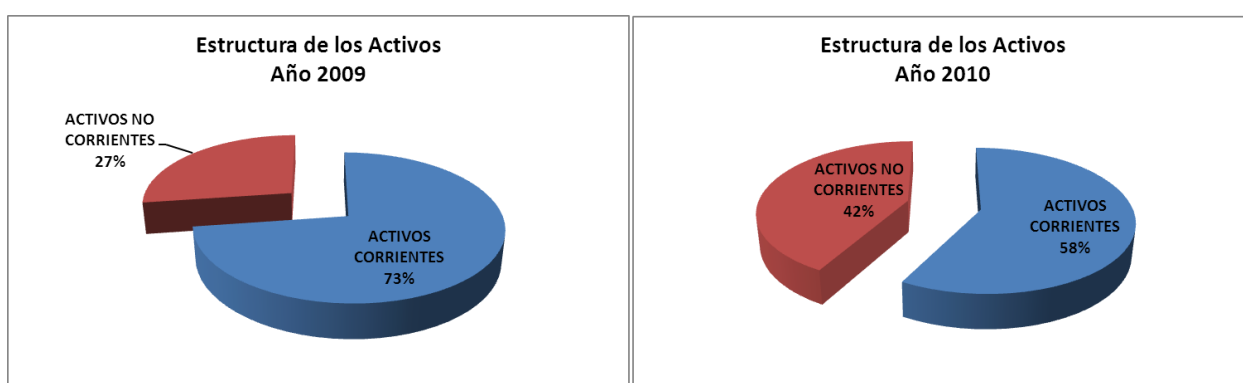
En dólares americanos

	Año 2009	Part. %	Año 2010	Part. %	Var. %
ACTIVOS					
CORRIENTES					
CAJA	216.00	0%	164.65	0%	-24%
BANCOS	22,007.00	20%	6,987.05	14%	-68%
CLIENTES	78,625.00	71%	35,732.75	73%	-55%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	575.00	1%	85.32	0%	-85%
IMPUESTOS				0%	
ANTICIPO IMP. RENTA	6,176.00	6%	5,159.52	11%	-16%
IVA EN COMPRAS	599.00	1%	544.97	1%	-9%
DIFERIDOS	2,209.00	2%	160.67	0%	-93%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	110,407.00	73%	48,834.93	58%	-56%
					61,572
NO CORRIENTES					
ACTIVOS FIJOS	76,161.00	184%	80,475.67	228%	6%
(-) DEPREC. ACUM.	(35,049.00)	-85%	(45,103.03)	-128%	29%
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	178.00	0%	0.00	0%	-100%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	41,290.00	27%	35,372.64	42%	-14%
TOTAL ACTIVOS	151,697.00		84,207.57		-44%
PASIVOS					
CORRIENTES					
PROVEEDORES	147.49	0%	72.09	0%	-51%
SUELDOS POR PAGAR	22,563.49	22%	11,033.23	18%	-51%
OBLIGACIONES IEES	5,178.49	5%	2,861.63	5%	-45%
BENEFICIOS SOCIALES	32,601.49	32%	19,885.16	32%	-39%
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	10,502.00	10%	3,094.78	5%	-71%
CUENTAS POR PAGAR ACCIONISTAS	12,000.00	12%	12,000.00	19%	0%
UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS	19,750.00	19%	13,353.26	21%	-32%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	102,742.96	78%	62,300.15	76%	-39%
NO CORRIENTES					
INDEMINIZ. Y DESPIDOS	29,436.00	100%	19,531.17	100%	-34%
					-9,905
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	29,436.00	22%	19,531.17	24%	-34%
TOTAL PASIVO	132,178.96		81,831.32		-38%
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL	420.00	2%	2,100.00	88%	400%
APORTES FUTURA CAPITALIZACION	1,680.00	9%		0%	-100%
RESERVAS	4,065.00	21%	4,065.12	171%	0%
UTILIDAD / - PERDIDA DEL EJERCICIO	13,353.00	68%	(3,788.87)	-159%	-128%
PATRIMONIO TOTAL	19,518.00		2,376.25		-88%
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	151,696.96		84,207.57		-44%

3.9.3 Análisis de la estructura del balance

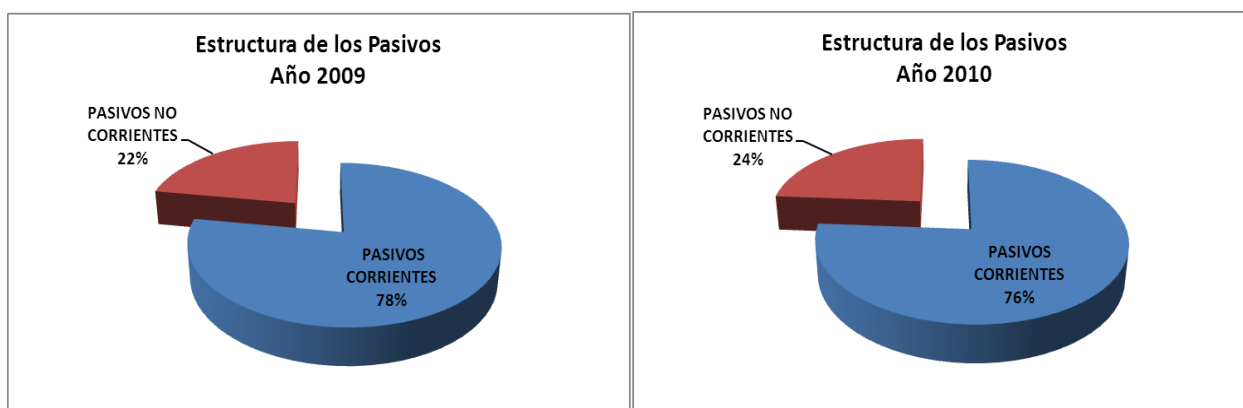
Del cuadro precedente se observa que los activos totales del año 2010 disminuyeron en 44% respecto de los activos del año anterior, debido especialmente a la afectación a la baja de los activos corrientes del 56% en USD 61.572y del 14% de los activos no corrientes, esto quiere decir la empresa cuenta con menos liquidez y el fracaso de creación de la sucursal en la ciudad de Guayaquil únicamente se mantienen los seguros a los vehículos.

Figura 4. Estructura de los activos



Autor: Azucena Morales.
Fuente: Estados financieros Seprivip Cía. Ltda.

Figura 5. Estructura de pasivos

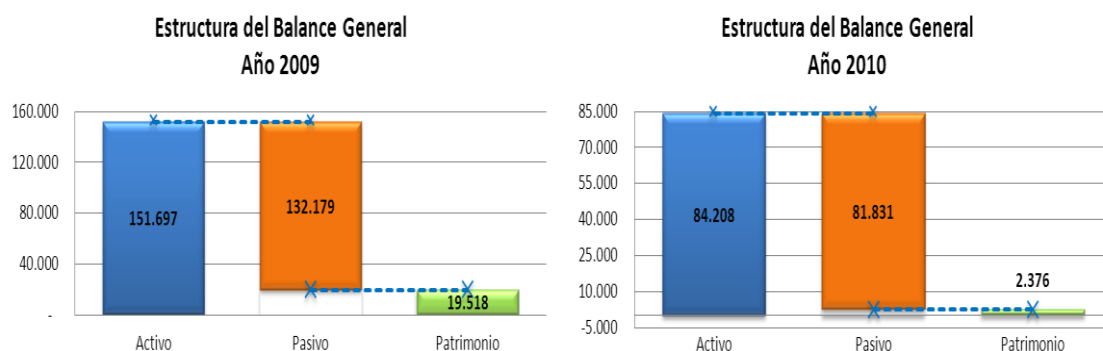


Autor: Azucena Morales.
Fuente: Estados financieros Seprivip Cía. Ltda.

Para el 2010, no existe cambios significativos en la estructura de los pasivos la disminución de los pasivos corrientes en USD 40.443 y la de los pasivos no corrientes en USD 9.905 han permitido que los pasivos totales mantengan su misma estructura.

Finalmente el patrimonio para el año 2010 se ve disminuido en 88% debido principalmente a los resultados obtenidos durante el año que generó una pérdida de USD 3.789, como muestra la siguiente gráfica:

Figura 6. Estructura del balance



Autor: Azucena Morales.

Fuente: Estados financieros Seprovip Cía. Ltda.

La disminución de USD 67.489 de los activos totales y USD 50.348 en los pasivos totales del 2010 con respecto al año anterior, han provocado una afectación al patrimonio por un valor de USD 17.142, lo que ha generado una disminución en los pasivos totales, no en la misma magnitud de los activos, lo cual afectó directamente al patrimonio a pesar de haberse registrado un aporte de los socios a finales del año 2009.

3.9.4 Estado de resultados

A continuación se presenta el análisis del estado de resultados de la compañía, correspondiente a los años 2009 y 2010:

Análisis del Estado de Resultados al 31 de Diciembre de los años 2009 y 2010

En dólares americanos

VENTAS	Año 2009	Año 2010	Var. %
SERVICIOS DE VIGILANCIA	652,362	400,056	-39%
(-) COSTO DE SERVICIO	-494,300	-276,334	-44%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	158,062	123,722	-22%
GASTOS OPERATIVOS			
ADMINISTRACION	-121,564	-109,554	-10%
OTROS GASTOS OPERATIVOS	-6,423	-6,731	5%
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	-127,987	-116,285	-9%
UTILIDAD OPERATIVA	30,075	7,437	-75%
MARGEN OPERATIVO	4.61%	1.86%	
OTROS INGRESOS / EGRESOS			
OTROS INGRESOS	3,853		-100%
OTROS EGRESOS	-3,110	-1,172	-62%
DEPRECIACIONES	-8,770	-10,054	15%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	22,048	-3,789	-117%
PARTICIPACION TRABAJADORES	-3,307	-	-100%
IMPUESTO A LA RENTA	-4,685	-	-100%
UTILIDAD DESPUES PART.TRAB. E IMP.RENTA	14,056	-3,789	-127%
RESERVA LEGAL	-703	-	-100%
UTILIDAD / - PERDIDA NETA	13,353	-3,789	-128%
MARGEN OPERATIVO	2.05%	-0.95%	

3.9.5 Análisis del estado de resultados

Antes de proceder a analizar el estado de resultados, es importante mencionar que en el país existen alrededor de 900 empresas registradas, que prestan servicios de seguridad y vigilancia, de las cuales el 44% se encuentran registradas en la provincia de Pichincha, por lo que la oferta de éste servicio se ha visto incrementada desde 4 años atrás.

De acuerdo a los datos del estado de resultados, se evidencia que el margen operacional disminuyó en 3 puntos porcentuales, pasando del 4,61% en el año 2009 al 1,86% en el año 2010, debido a una disminución del 39% en las ventas del servicio por la no renovación de varios contratos de vigilancia, lo cual redujo los costos en 44% y en 9% los gastos operacionales; sin embargo está reducción en costos y gastos no ayudaron a atenuar los resultados finales del ejercicio, ya que se mantuvo gastos

extraordinarios en el orden de los USD 1.172 y se no se pudo contar con ingresos extraordinarios (intereses ganados) debido a la afectación de liquidez que tuvo que soportar la empresa durante el año 2010; adicional a esto las depreciaciones contribuyeron a generar una pérdida en el orden de los USD 3.789.

3.9.6 Flujo de Efectivo

A continuación se muestra el flujo de efectivo suministrado por la empresa la, correspondiente a los años 2009 y 2010:

Cuadro 9. Flujo de efectivo años 2009 y 2010

Años	2009	2010
Saldo Caja-Bancos+ Inversiones Financieras	71.491	22.213
INGRESOS		
Ingresos Operacionales	573.752	364.331
Por venta de Servicios	573.752	364.331
Ingresos no Operacionales	-	-
Venta Activos	-	-
Creditos Requeridos	-	-
Total Ingresos	573.752	364.331
EGRESOS		
Egresos Operacionales	622.287	378.230
Sueldos Y Jornales	554.278	332.910
Servicios	43.110	27.012
Materiales Y Suministros	18.476	11.577
Otros Gastos	6.423	6.731
Egresos no Operacionales	-	-
Gastos Extraordinarios	743	1.172
Total Egresos	623.030	379.402
Saldo Final	22.213	7.142

Autor: Azucena Morales.

Fuente: Estados Financieros Seprovip Cía. Ltda.

3.9.7 Análisis del flujo de efectivo

Como se puede observar, el flujo de efectivo ratifica el deterioro que ha venido teniendo la empresa durante el año 2010 respecto a su disponibilidad de efectivo, debido a la ausencia en la efectividad de negociación para renovar los contratos de seguridad, lo que ha generado una mayor disminución en los ingresos que en los costos y gastos del año 2010.

3.10 Elaboración y análisis de razones financieras

3.10.1 Razones de liquidez

Este índice muestra la disponibilidad de liquidez con la que dispone la empresa. La operatividad de la empresa depende de la liquidez que tenga para cumplir con sus compromisos financieros.

A continuación se detalla los indicadores de liquidez:

Cuadro 10. Razones de liquidez

RAZONES FINANCIERAS		Año 2009	Año 2010
LIQUIDEZ			
Capital de Trabajo (USD miles)	Activo Corriente (-) Pasivo Corriente	7,664.04	(13,465.22)
Razón Circulante (Liquidez)	Activo Corriente/ Pasivo Corriente	1.07	0.78
Pureba Rígida o Prueba Acida	(Activo corriente-Inventario) / Pasivo Corriente	7,664.04	(13,465.22)

Autor: Azucena Morales.

Fuente: Estados financieros Seprovip Cía. Ltda.

Capital de trabajo

El análisis de los resultados de este indicador, representa la inversión neta de los recursos circulantes de la compañía, que es el producto de las decisiones de financiamiento e inversión a corto plazo, que nos permite identificar que el capital de trabajo del año 2009 podía cumplir holgadamente con las obligaciones financieras de la empresa, no así para el 2010, que su capital de trabajo es negativo y se corre el riesgo de iliquidez, como muestra la razón circulante.

Razón Circulante

La momento de obtener indicadores de la solvencia, la razón corriente que reflejan los datos de los estados financieros que para el 2009 es 1,1, es decir que por cada unidad que posee la empresa de financiamiento a corto plazo, tiene 1 dólar de inversión a corto plazo; no así para el año 2010 que apenas posee USD 0,78 de financiamiento para pagar 1 dólar de deuda; ante tal situación se estima que para el presente año (2011) necesitaría financiamiento para poder cubrir sus deudas, todo dependerá de la exigencia de los pasivos corrientes.

Prueba Rígida o Acida

Por ser una empresa de servicios de seguridad y vigilancia no posee inventario por lo que para éste caso el índice de capital de trabajo y prueba acida son iguales.

3.10.2 Razones de endeudamiento

Este índice muestra el porcentaje y la forma en que participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que incurren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

Cuadro 11. Razones de Endeudamiento

RAZONES FINANCIERAS		Año 2009	Año 2010
FINANCIACION			
Factor de Apalancamiento PAT	Pasivo Total / Patrimonio	6.77	34.44
Concentración de Endeudamiento a Corto Plazo	Pasivo Corriente / Pasivo Total	78%	76%
Apalancamiento de Activos	Pasivo Total / Activo Total	87%	97%

Autor: Azucena Morales.

Fuente: Estados financieros Seprovip Cía. Ltda.

Apalancamiento total

En el año 2009, la empresa contaba con un factor de apalancamiento del 87%, es igual a 6,77 veces, es decir tiene comprometido su patrimonio casi 7 veces. Mientras que para el 2010 el factor de apalancamiento sube al 97% y su patrimonio se encuentra comprometido 34 veces.

Concentración endeudamiento a corto plazo

El endeudamiento a corto plazo durante el año 2009 fue del 78%; mientras que para el año 2010 fue del 76%.

Apalancamiento de Activos

Para el año 2009 la empresa se encuentra endeudada en un 87% con respecto a sus activos; mientras que para el 2010 se incrementa al 97%.

3.10.3 Razones de rentabilidad

Las razones de rentabilidad miden la efectividad de la administración de la empresa para controlar costos y gastos, transformando así las ventas en utilidades.

Estos indicadores son un instrumento que permite al inversionista analizar la forma como se está administrando la empresa a través de los márgenes y como generan los retornos de los valores invertidos en la empresa, mediante la rentabilidad del patrimonio y la rentabilidad del activo.

Cuadro 12. Razones de rentabilidad

RAZONES FINANCIERAS		Año 2009	Año 2010
RENTABILIDAD			
Margen Neto o M. Ventas	Utilidad Neta / Ventas Netas	2.05%	-0.95%
Margen Operacional	Utilidad Operativa / Ventas Netas	4.61%	1.86%
RSI (ROA)	Utilidad Operacional / Activos Totales	19.83%	8.83%
ROE	Utilidad Neta / Patrimonio	68.41%	-159.45%

Autor: Azucena Morales.

Fuente: Estados Financieros Seprivip Cía. Ltda.

Margen Neto

Para el año 2009 el margen neto era del 2,05%; mientras que para el año 2010 el margen se vuelve negativo, debido a la pérdida obtenida durante el ejercicio fiscal 2010.

Margen operacional

En el año 2009 el margen operacional (incluye depreciaciones) es del 4,61% mientras que para el 2010 es de 1,86%, de éste indicador se puede concluir que aún las ventas permiten cubrir los costos y gastos administrativos.

Rendimiento del activo (ROA)

El ROA para el año 2010 disminuyó en 10 puntos porcentuales respecto al año 2009; es decir la eficiencia de la administración para generar utilidades con los activos disponibles se encuentra en deterioro.

Mientras más altos sean los rendimientos sobre la inversión es más eficiente la empresa.

Rendimiento del patrimonio (ROE)

El ROE para el año 2010 se volvió negativo, pasó de 68,41% en el 2009 al -159,45% en el 2010; es decir la administración es ineficiente para generar utilidades con el capital de la empresa.

3.11 Informe de resultados del análisis de financiero

De acuerdo al análisis financiero vertical¹⁴ y horizontal¹⁵ realizado de los datos contenidos en los estados financieros entregados por Seprovip Cía. Ltda., además de enumerar los resultados, este adicionalmente puede ser tomado como una orientación, en donde se establece la forma del análisis financiero que se debería realizar de acuerdo a la periodicidad establecida por los directivos, como base de información para la toma de decisiones, el rol importante que tiene el jefe financiero en este aspecto y a su vez el contador al suministrar información oportuna y confiable.

Una vez realizado el análisis financiero de los estados de situación financiera y de resultados y sus respectivas razones financieras, se puntualiza lo que:

- 1) La variación decreciente del 55% en las cuentas por cobrar clientes del año 2010, respecto del año anterior, se debe principalmente a la disminución de las ventas, lo cual ha menguado el flujo de caja que se ve reflejado en la reducción del 68% del saldo de la cuenta bancos.
- 2) Los activos fijos crecieron en un 6%, respecto al año anterior. Este crecimiento se encuentra acorde con la capacidad de ventas que ha tenido la empresa durante el año 2010.
- 3) En lo que respecta a los pasivos corrientes, se muestra una disminución del 39%, respecto al año anterior, debido principalmente a una reducción de la fuerza laboral lo cual ha encogido su pasivo laboral y la de sus cuentas por pagar a proveedores, todo esto debido a que sus ventas durante el año 2010 no fueron las esperadas.

¹⁴ Análisis vertical.- Es un análisis estático, pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin considerar los cambios ocurridos a través del tiempo.

¹⁵ Análisis Horizontal.- Es un análisis dinámico, porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuneta de un período a otro.

- 4) Las ventas netas decrecieron en un 39%, respecto al año 2009, por la sobre oferta de los servicios de seguridad han hecho que año a año la empresa venga perdiendo participación de mercado, por lo que se recomienda que la administración adopte estrategias de competitividad que permitan por lo menos mantener los contratos vigentes y así generar ingresos para cubrir los costos, los gastos operacionales y rentabilidad para los inversionistas.
- 5) Se deberá analizar los costos de ventas y realizar una optimización del gasto operacional para ser más competitivos en el mercado, y una vez asegurados los ingresos, por renovaciones o nuevas contrataciones, es necesario financiar la iliquidez en la que caerá la empresa para el año 2011; éste financiamiento también deberá servir para mejorar el equipamiento de los guardias de seguridad, con el fin de mejorar el servicio.
- 6) Es importante mencionar que otra opción para el mejoramiento de la situación financiera son las alianzas estratégicas, para lo cual, previa autorización de las autoridades competentes, les corresponderá evaluar a los posibles aspirantes para proponer un negocio de fusión, la cual permitirá tener una amplia gama de servicios, equipamiento sofisticado, personal más capacitado, capital fresco, con el que se podrá captar mayor número de clientes y tener una excelente participación de mercado.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS DEL AREA ADMINISTRATIVA- FINANCIERA

A partir de la investigación de los problemas de los procesos administrativo y financiero de la empresa Seprovip servicio de protección y vigilancia privada Cía. Ltda., se presenta como requisito indispensable una propuesta de mejora para superar los efectos de estos errores en el corto plazo.

Para lograr el cometido del perfeccionamiento, se analizó el método más idóneo para que sea consistente y sustentable en el tiempo, y de fácil aplicabilidad por los funcionarios de la empresa, y que a través de ellos se concreten resultados satisfactorios en: empleo correcto y disminución de tiempos en la ejecución, reducción de costos, aprovechamiento de recursos y satisfacción del cliente.

4.1 Análisis de la propuesta de reestructuración de la gestión administrativa.

De acuerdo al análisis que se ha realizado de los procesos de la jefatura administrativa, específicamente del proceso de contratación de personal, se efectúa una descripción del proceso, se determinó los problemas y las causas que genera los problemas, con referencia en estas se procedió a realizar el diagrama de Pareto, gráfico mediante barras en el cual se miden las variables como causas (en este caso las causas) o síntomas de problemas, tipos de defectos, etc. y así establecer la incidencia de los problemas dentro de los procesos administrativos de Seprovip Cía. Ltda., y a partir de ello se presenta una propuesta de reestructuración del proceso, con el fin específico de corregir y cambiar la dilatación de los mismos, y eliminar los puntos muertos y lograr una correcta gestión de los recursos y optimización del tiempo de ejecución.

Además con el análisis y la propuesta de mejora podemos establecer cuáles son los puntos estratégicos a los que se debe apuntar, para que a futuro se puedan implementar mecanismos y aumentar la productividad en la parte operativa de la empresa., se procede a realizar un reordenamiento de las actividades parte del proceso con el fin de perfeccionar el tiempo de ejecución del ciclo y al mismo tiempo el proceso sea reestructurado solamente en las tareas sobre las que se encontró inconvenientes, para solucionar los problemas encontrados y a la par sirva el documento de guía para los funcionarios que laboran actualmente y para el nuevo personal.

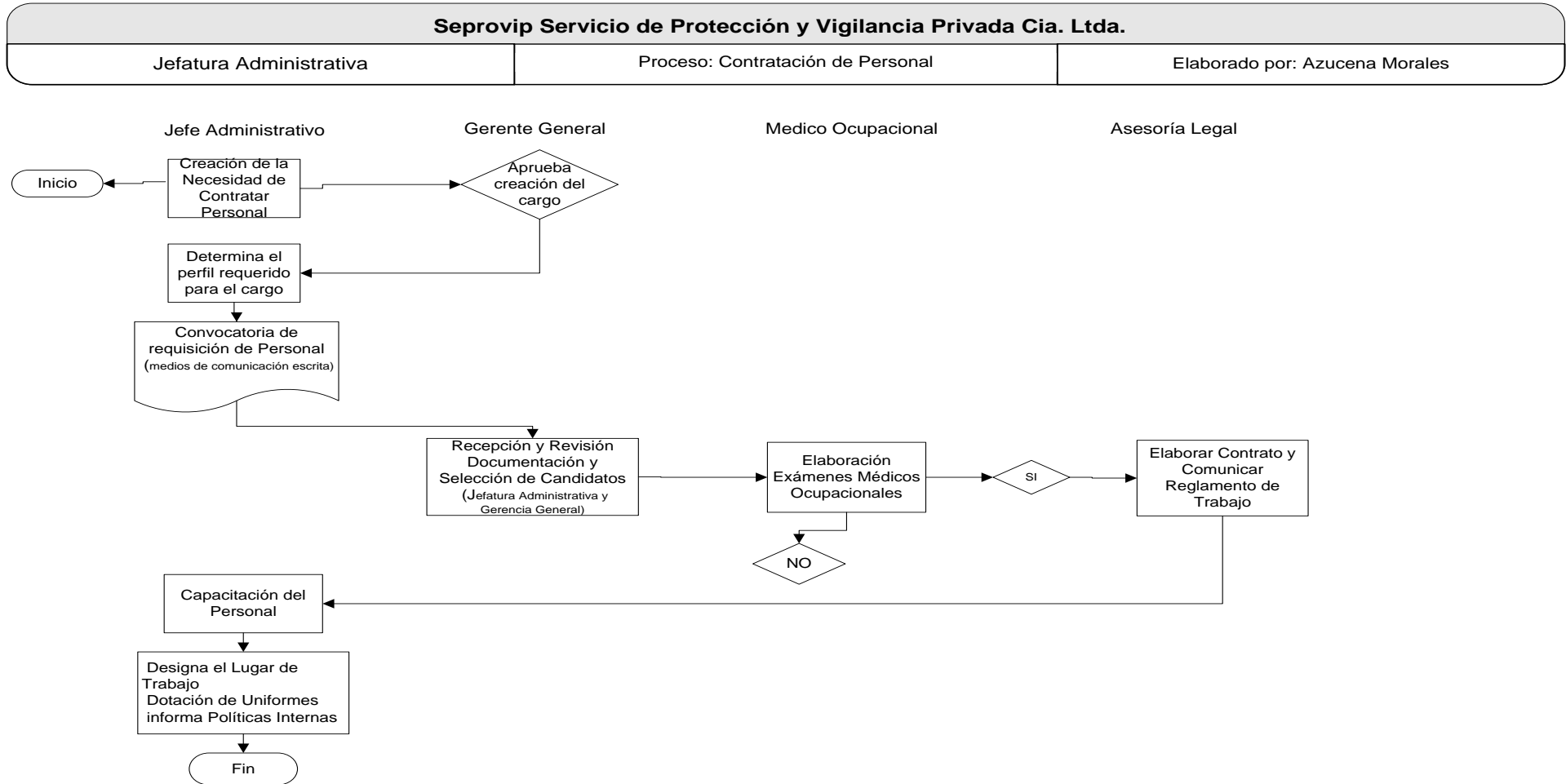
4.2 Propuesta de optimización proceso contratación de personal – área administrativa

El proceso de contratación de personal inicia con la necesidad de cubrir un cargo vacante en la empresa, que es comunicada por la gerencia general a la jefatura administrativa, a su vez esta emprende el proceso establecido hasta el momento.

Como ya se aclaró en el diagnóstico de los problemas y sus causas incluidos en este proceso como la convocatoria que se realiza a conocidos y allegados, afectando notablemente el fin específico de contar con personal debidamente capacitado y con experiencia en el ámbito de la seguridad privada, para esto dentro del nuevo proceso propuesto se elimina completamente la convocatoria mediante correo electrónico y se estipula que el llamado se realice específicamente mediante un medio de comunicación escrito, y con esto procurar contar con el mayor número de candidatos y contratar a los que cumplan con los requisitos exigidos, y se recepen las solicitudes de empleo dentro de los 5 días siguientes a dicho llamado, y al momento que se deba seleccionar a los candidatos que procederán con la revisión de la documentación y las entrevistas sean realizadas en conjunto con el gerente general, con el fin de alcanzar un nivel idóneo en la contratación de funcionarios para la empresa y con esto asegurar la prestación del servicio con la calidad requerida por los clientes.

Los exámenes médicos se recomienda se realicen en el momento que se haya ya realizado la selección de los candidatos para la contratación, esto con el fin de optimizar tiempo dentro del proceso y costos de evaluar a personal que a final no va a ser contratado, por lo que si ya ha sido seleccionado para cubrir la vacante de empleo cumpla estrictamente con este requisito. A continuación se presenta el flujograma Nro.8 en el que se resume la propuesta.

Flujo grama 8. Propuesta de reestructuración proceso de contratación de personal



Autor: Azucena Morales.

4.3 Propuesta de optimización de la gestión financiera

El proceso financiero se inicia cuando se reciben los documentos sea para cobro o pago y luego de la clasificación de los mismos de acuerdo a lo que corresponda se registran en el sistema transaccional, pero dentro de este proceso igualmente tenemos una entrada de información que es la elaboración de la nómina de los empleados, función que se dilata y evidencia un desorden de actividades que hay que reestructurar.

Por esto se plantea con respecto a esta cadena de funciones paralelas la elaboración de subprocesos con el fin de que el proceso se vuelva más estructurado, lo que permitirá llevar a cabo las actividades con más orden y en el menor tiempo, parte de estas deben ser delegadas a un asistente financiero de ser necesario, con el fin de agilizar la ejecución de las funciones y lograr más eficiencia, datos confiables, efectividad y eficiencia.

Con respecto al planteamiento de la elaboración de subprocesos, a partir del único proceso financiero que tiene la empresa se delimiten 4 que son: elaboración de nómina, gestión de cobro, gestión de pagos y gestión financiera, esto como se anotó anteriormente clarifica totalmente las tareas y el flujo que deben seguir estas para su cumplimiento.

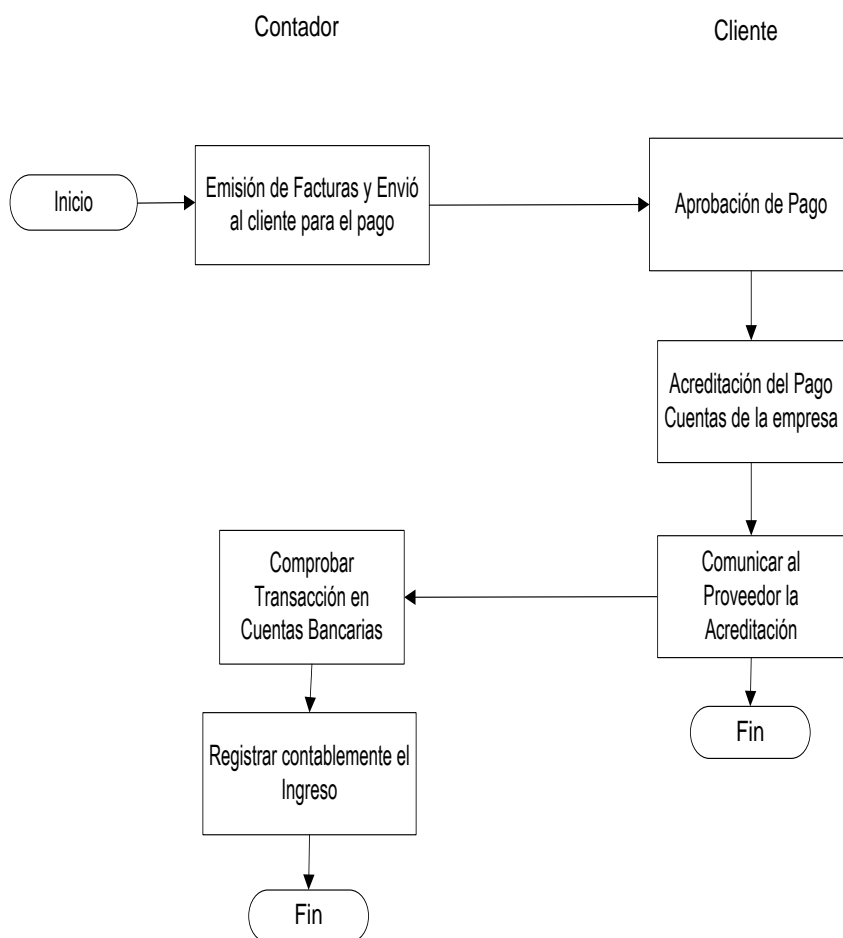
Además que en el supuesto de que se acoja nuestra recomendación y surja la decisión de contratar un asistente financiero, no haya mayor problema e inconveniente en el momento de delegar funciones en sí, y si estén ya debidamente estructuradas.

Para lo que tiene que ver con el proceso de gestión financiera, las tareas que incluyen este proceso son complementarias a las que se planteó en el principal que incluía solo la elaboración del balance y el estados de resultados, pero nunca se logró establecer como función importante la elaboración de informes financieros, que incluyan índices de seguimiento y menos aún hacer un informe de los resultados, con el fin de que las autoridades tomen definiciones en mejora de la gestión y crecimiento de la empresa adjuntamos los flujogramas de reestructuración propuestos que incluye todo lo anotado.

4.4 Flujo gramas de los subprocesos propuestos del área financiera

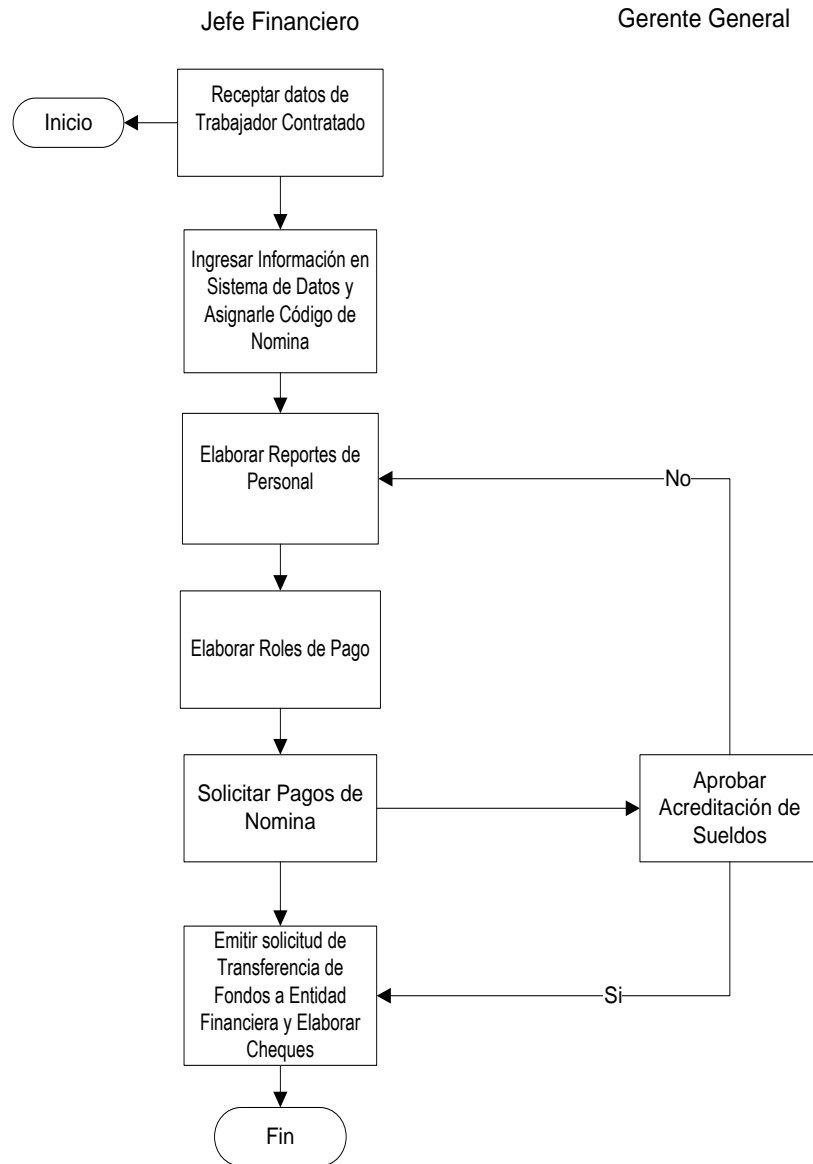
Flujo 9. Proceso reestructurado de gestión de cobro

Seprovip Servicio de Protección y Vigilancia Privada Cia. Ltda		
Jefatura Financiera	Proceso: Gestión de Cobros	Elaborado por: Azucena Morales



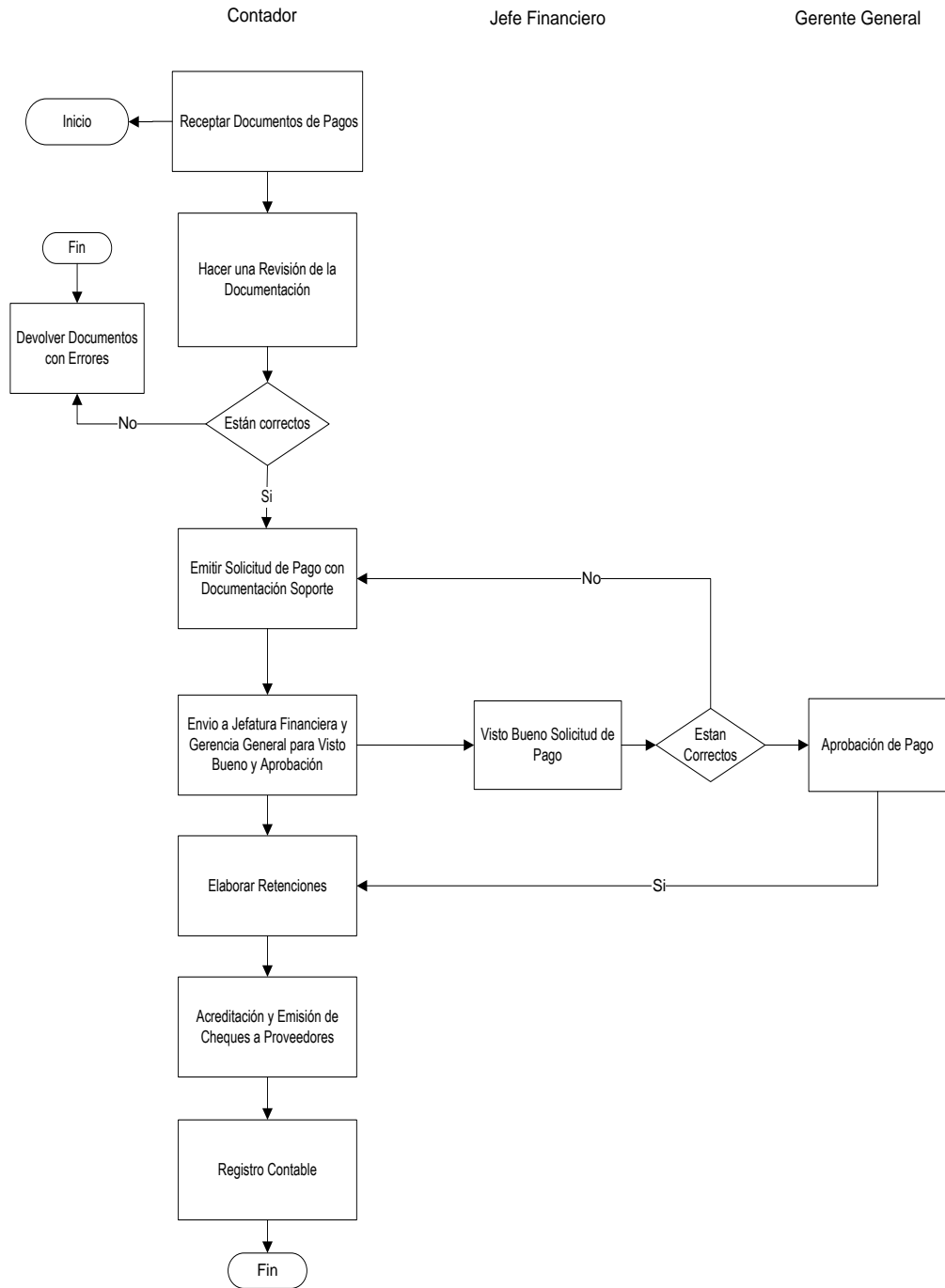
Flujo grama 10. Proceso reestructurado elaboración de nomina

Seprovip Servicio de Protección y Vigilancia Privada Cia. Ltda		
Jefatura Financiera	Proceso: Elaboración de Nomina	Elaborado por: Azucena Morales



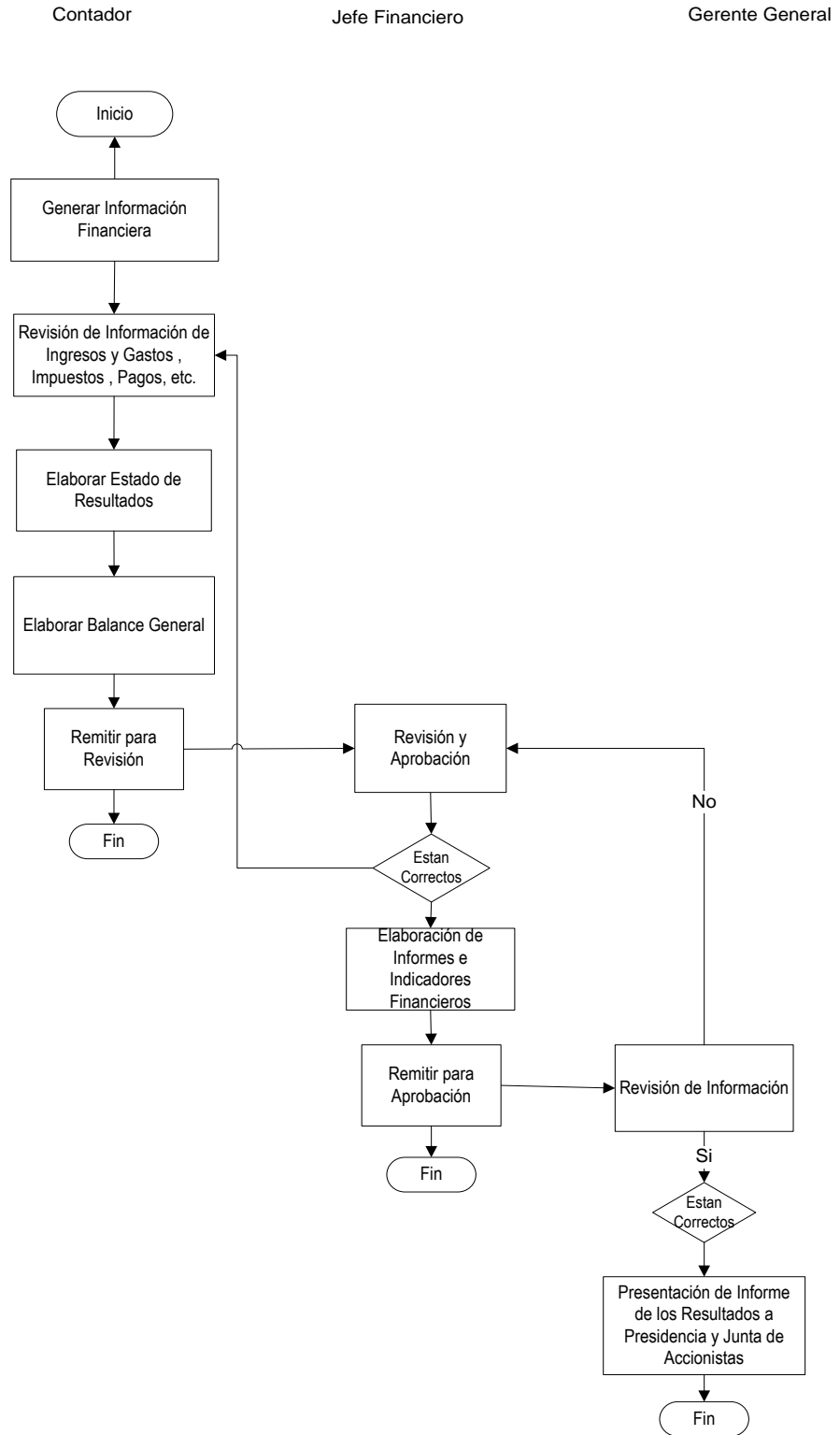
Flujo grama 11. Proceso reestructurado gestión de pagos

Seprovip Servicio de Protección y Vigilancia Privada Cia. Ltda		
Jefatura Financiera	Proceso: Gestión de Pagos	Elaborado: Azucena Morales



Flujo grama 12. Proceso reestructurado gestión financiera

Seprovip Servicio de Protección y Vigilancia Privada Cia. Ltda		
Jefatura Financiera	Proceso: Gestión Financiera	Elaborado: Azucena Morales



4.5 Ventajas de la propuesta de los nuevos procesos administrativos y financieros

1. Dentro del proceso administrativo se realizó un ordenamiento de la contratación de personal, ya que funciones que deberían ser ejecutadas el área administrativa se encuentran delegadas y establecidas al área de operaciones, como es el seguimiento de asistencia del personal, la coordinación y cumplimiento de la prestación del servicio al cliente.
2. La ventaja principal en la que se debe hacer hincapié, es la posibilidad que tiene la empresa, de a partir que se ponga en ejecución el rediseño del proceso que se plantea, tiene que contar con personal idóneo para cumplir con las complejas funciones que un guardia de seguridad privada debe ejecutar, el cliente estará satisfecho con el servicio recibido, y contara con su confianza y consecuentemente la empresa ganara mercado en el área.
3. El principio de una oportuna y correcta toma de decisiones para emprender las gestiones de cambios y reingeniería en los procesos de la empresa, es la información veraz, oportuna y real, que permita visualizar de forma cuantificable los resultados obtenidos de las operaciones versus los resultados planificados y determinar si estos resultados operacionales están aportando significativamente a los objetivos que persigue la empresa.
4. Por tal motivo, se planteó el fraccionamiento del proceso financiero, ya que esto permite visualizar con claridad y en detalle cada una las funciones que abarca el área financiera y que la diferenciación de funciones logre hiperactividad en la ejecución, adicional se plantea la necesidad imperante de que la empresa realice mensualmente la actualización de los indicadores financieros y en base a estos trimestralmente se presente a las autoridades respectivas un informe financiero de la empresa, con el fin de tener un medio financiero para medir la eficiencia de la organización, y permita tomar decisiones oportunas a la alta gerencia.
5. En el fraccionamiento que se plantea como mejora del único proceso financiero que ejecuta la empresa y que se nos facilitó para el análisis, se estipula 4 procesos financieros dentro de esta área que deben ser ejecutados desde el

contador y jefe financiero al asistente financiero que se recomienda se contrate, para alivianar el trabajo en el área.

6. Con la reestructuración de los procesos, la ejecución de todas las tareas que antes se hacían desordenadamente de tal manera que permite, delimitar en primer lugar las funciones que cada empleado debe cumplir, eliminando conflictos que se pueden dar con respecto a la responsabilidad de cumplir con las funciones estipuladas, el empleado vera en forma más sencilla y menos complicada la ejecución del proceso en sí, y se estima que la eficiencia tanto en el cumplimiento de las tareas como el tiempo de retraso mejorara, y conseguiremos en el corto plazo resultados visibles.
7. El ordenamiento de las funciones, igualmente atrae el incremento de la productividad, y permite que los mismos funcionarios a través de la correcta ejecución de los procesos, eliminen tareas repetitivas y dirijan la empresa hacia la competitividad en el mercado factor muy importante en las actuales circunstancias.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

Luego de haber realizado el presente trabajo investigativo de la empresa Seprovip Cía. Ltda., se concluye que:

1. La propuesta presentada permitirá al personal trabajar bajo un modelo de implementación de procesos coordinado, y de esta manera se podrá establecer estándares de cumplimiento de las actividades, logrando que los procesos sean más eficientes y en su ejecución, ágiles y cumplan de la mejor manera las funciones y requerimientos de las otras áreas de la empresa.
2. Al momento de que la empresa implemente el rediseño de los procesos, ingresa en un sistema de mejora continua, que le permitirá situarse en un área de desarrollo empresarial necesario para surgir, competir y más aún mantenerse en el área de negocios en el que se encuentra situada.
3. La empresa Seprovip Cía. Ltda. tiene la posibilidad de lograr eficientemente una reducción de ciclo de ejecución del proceso, valor agregado y estandarización, lo que lógicamente conlleva un alto nivel de eficiencia en el trabajo de cada funcionario.
4. Inconvenientes en la parte financiera, como pérdida y estancamiento de documentos, retrasos en los pagos al personal y deficiente seguimiento de los en la elaboración de informes financieros cobros a los clientes, se han dado debido a que la persona que está actualmente en el cargo de contador no trabaja a tiempo completo en la empresa, y se evidencia un considerable retraso en las mismas.
5. Se determinó que el proceso de elaboración y entrega de los correspondientes informes financieros de gestión, no se están procesando a pesar de que es considerada una herramienta importante con la que cuentan los directivos para tomar decisiones importantes en su gestión.

Recomendaciones:

En el momento que se plantea la reestructuración de los procesos, se sugiere aplicar esta propuesta de mejora, a fin de contar con una empresa más eficiente y de por si rentable.

1. Se sugiere estructurar un plan de difusión a los colaboradores en las áreas involucradas, que contenga información como objetivos, beneficios, fortalezas y oportunidades, y el uso correcto de los manuales y descripción de las actividades.
2. Para ser considerada como competitivamente confiable hacia el cliente, y demás aspectos de modernización, se tiene que innovar cada aspecto de la administración de la empresa que le sea posible, para entrar en un estatus de esfuerzo continuo, característica indispensable en el mundo de los negocios, entonces el rediseño de procesos debe ser tomado como un camino sin regreso que se debe emprender lo más pronto.
3. A la par de la implementación de la reestructuración planteada, conjuntamente de debe socializar y hasta exigir a los colaboradores el cumplimiento estricto de todo lo que tiene que ver con la ejecución de las funciones que deben realizar y como deben asumir los cambios, ya que el proyecto de reingeniería de procesos define con claridad las funciones de cada uno, la interrelación entre sí, alcance de responsabilidades a cumplir para la mejora continua.
4. Se recomienda se contrate un asistente financiero para que colabore con el contador en la ejecución de funciones, esto permitirá que este cumpla a tiempo con las funciones importantes que se han dejado de lado y que son trascendentales como la elaboración correcta de los estados financieros y el apoyo de criterios en el informe que en base a estos se elabora para ser presentados a la Junta de Accionistas.
5. Se debe establecer el contenido y entrega oportuna de los informes financieros de gestión, por parte del área financiera, y ser considerada como una herramienta necesaria con el que deben contar las autoridades.

BIBLIOGRAFIA

Arjona, Miguel Dirección Estratégica un Enfoque Práctico Ediciones Díaz de Soto. (1999)

Armando Mora Zambrano, Matemáticas Financieras. (Primera Edición) Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A., Colombia, (2001).

Beltrán, Jesús Indicadores de Gestión (Primera Edición) Colombia 1995.

Cohen Asín, Sistemas de Información para los negocios. Tercera Edición. Mc Graw Hill, S. A. México.

Dávila, Sandra Cinco Momentos Estratégicos para hacer Reingeniería de Procesos (Primera Edición) Ecuador 2001.

Jorge. Burbano Ruiz-Alberto Ortiz Gómez, Presupuestos Enfoque moderno de Planeación y control de recursos. (2da Edición) Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. Colombia, (2004).

Harrington, James: Mejoramiento de los Procesos de la Empresa (6ta Edición) Editorial Pearson Educación, México. (1993)

León Orfelio, Tomar Decisiones difíciles. Segunda Edición. Editorial McGraw Hill. Madrid (España).

Mariño, Hernando. Gerencia de Procesos de la Empresa, Colombia. 2001.

Mejía García Braulio, Gerencia de Procesos, Colombia 2000.

Moody Paul, Toma de decisiones gerenciales. Editorial McGraw Hill Latinoamericana, S.A.

Nassir Sapag Chain- Reinaldo Sapag Chain, Preparación y Evaluación de Proyectos. (2da edición) Litográfica Ingramex, México, (1991)

Roure, Juan. La Gestión estratégica de los Procesos. IESE Universidad de Navarra-Madrid, España 1997.

Trichler Eillian, Mejorar el valor añadido en los Procesos, Barcelona 1998.

Universidad Técnica Particular de Loja, Guía para Diseñar el proyecto de tesis. (1ra Edición) Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja, (2007)

Welsch Milton- Gordon Rivera Presupuestos Planificación y Control. (6ta Edición) Editorial Pearson Educación, México, (2005).

Zorrilla Arena, Santiago, Miguel Torres Xamar, Guía Para Elaborar La Tesis Segunda Edición Editorial Mc Graw Hill.

PAGINAS WEB

www.info-ab.uclm.es

<http://books.google.com.ec>

www.fundibeq.org

ANEXO 1

FOTOS DE LAS OFICINAS Y EMPLEADOS DE LA EMPRESA SEPROVIP.

Imagen 1.



Rodrigo Landeta - Gerente

Imagen 2.



Srta. Lourdes Cabrera – Secretaria

Imagen 3.



Personal que presta servicios de seguridad