UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR

POR EL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

TEMA: "PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN Y CONTROL DE LA EMPRESA DE SERVICIOS NEGOLEVEL S.A. CON EL OBJETO DE MEJORAR NUESTRA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO PARA EL PERÍODO 2014- 2016"

AUTOR: ANANGONÓ DOMÍNGUEZ MARIA GABRIELA

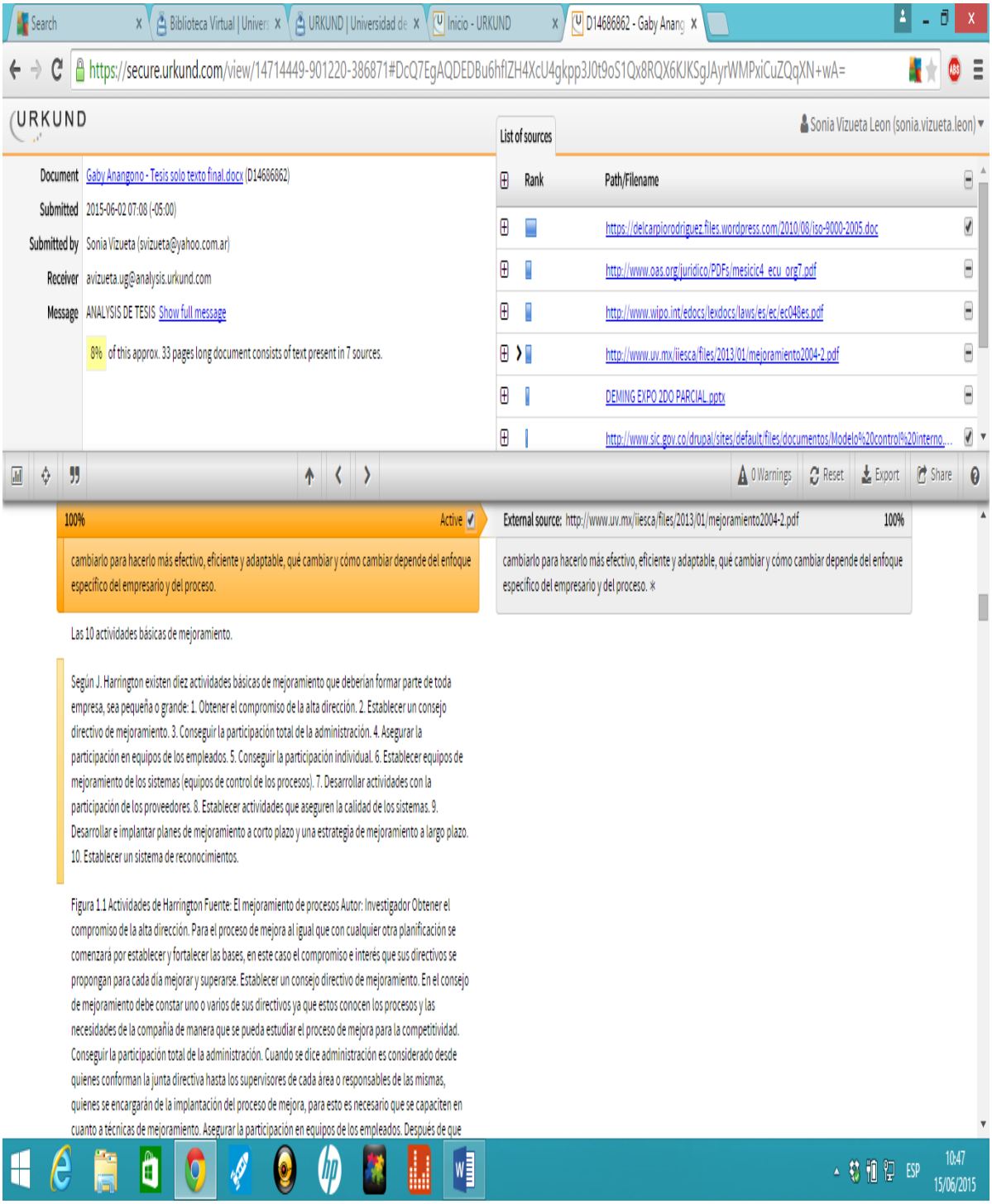
TUTOR DE TESIS: MBA. SONIA VIZUETA LEÓN

GUAYAQUIL, JULIO 2015

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO "PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTION Y CONTROL DE LA EMPRESA DE SERVICIOS NEGOLEVEL S.A. CON EL OBJETO DE MEJORAR SU PARTICIPACION EN EL MERCADO PARA EL PERIODO 2014-2016"	
	REVISORES: MBA. Sonia Vizueta León.
INSTITUCIÓN: **Universidad de Guayaquil**	**FACULTAD:** CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL	
FECHA DE PUBLICACIÓN: GUAYAQUIL, JULIO DEL 2015.	**N° DE PÁGS.:** 151
ÁREA TEMÁTICA: ADMINISTRACION	
PALABRAS CLAVES: *Mejoramiento Continuo* *Manual de funciones* *Políticas y Procedimientos* *Acciones de Mejora*	
RESUMEN: En la Ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas cerca de 1.128 establecimientos están dedicados a las actividades de servicios administrativos y de apoyo, los mismos que acogen a 20.278 personas como parte de su fuerza laboral. Esta tesis tiene como objetivo establecer un plan de mejoramiento en el sistema de gestión y control en la compañía Negolevel, una compañía que brinda servicios y asesoría contable y tributaria en la ciudad de Guayaquil, con el fin de mejorar su procedimientos internos y sus planes estratégicos para las diferentes áreas que se desarrollan en la compañía y así mejorar la calidad del servicio.	
N° DE REGISTRO(en base de datos):	**N° DE CLASIFICACIÓN:** **Nº**
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	

ADJUNTO PDF	✓ **SI**	**NO** ☐
CONTACTO CON AUTORES: Anangonó Domínguez María Gabriela	**Teléfono:** 0967775387	**E-mail:** Gabyad@hotmail.com
CONTACTO DE LA INSTITUCIÓN	**Nombre:**	
	Teléfono:	

CAPTURA DEL ANTIPLAGIO



MBA. Sonia Vizueta León

TUTOR DE TESIS

ÍNDICE GENERAL

CARÁTULA	I
FICHA REGISTRO DE TESIS	II
CAPTURA DE ANTIPLAGIO	III
ÍNDICE GENERAL	IV
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	V
CERTIFICACIÓN DE LA GRAMÁTICA	VI
RENUNCIA A DERECHOS DE AUTORÍA	VII
AGRADECIMIENTO	VIII
DEDICATORIA	IX
RESUMEN	X
ABSTRACT	XII
INTRODUCCIÓN	XIV
ANTECEDENTES	XV
EL PROBLEMA	XVI
SUMARIO ANALÍTICO	XXVI
ÍNDICE DE TABLAS	XXVIII
ÍNDICE DE FIGURAS	XXX

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Habiendo sido nombrado, la MBA. Sonia Vizueta León, como tutora de tesis de grado como requisito para optar por el título de **Ingeniera Comercial con mención en Administración,** presentado por la egresada:

Anangonó Domínguez María Gabriela **CON C.I #** 092730796-7

TEMA: "PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTION Y CONTROL DE LA EMPRESA DE SERVICIOS NEGOLEVEL S.A. CON EL OBJETO DE MEJORAR NUESTRA PARTICIPACION EN EL MERCADO PARA EL PERIODO 2014- 2016"

CERTIFICO QUE: he revisado y aprobado en todas sus partes, encontrándose apto para su sustentación.

_____

MBA. Sonia Vizueta León
TUTOR DE TESIS

GUAYAQUIL, JULIO 2015.

CERTIFICACIÓN DE LA GRAMÁTICA

Quien suscribe el presente certificado, se permite informar que después de haber leído y revisado gramaticalmente el contenido de la tesis de grado de:

Anangonó Domínguez María Gabriela **CON C.I #** 092730796-7

Cuyo tema es:

"PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTION Y CONTROL DE LA EMPRESA DE SERVICIOS NEGOLEVEL S.A. CON EL OBJETO DE MEJORAR NUESTRA PARTICIPACION EN EL MERCADO PARA EL PERIODO 2014- 2016"

CERTIFICO, que es un trabajo de acuerdo a las Normas Morfológicas, Sintácticas y Simétricas vigentes.

Atentamente,

Juana maría Minda Chicaíza
Licenciada en Ciencias de la Educación
Especialización Literatura y español
C.I. 0904509536
No de Registro 1006-07767630
Fecha de Registro 26-06-2007
Celular: 0980825383

GUAYAQUIL, JULIO 2015.

RENUNCIA A DERECHOS DE AUTORÍA

Por medio de la presente certifico que los contenidos desarrollados en esta Tesis son de absoluta propiedad y responsabilidad de:

Anangonó Domínguez María Gabriela **CON C.I #** 092730796-7

TEMA: "PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTION Y CONTROL DE LA EMPRESA DE SERVICIOS NEGOLEVEL S.A. CON EL OBJETO DE MEJORAR NUESTRA PARTICIPACION EN EL MERCADO PARA EL PERIODO 2014- 2016"

Derechos que renuncio a favor de la Universidad de Guayaquil, para que haga uso como a bien tenga.

Anangonó Domínguez María Gabriela
C.I # 092730796-7

GUAYAQUIL, JULIO 2015.

AGRADECIMIENTO

Al término de esta etapa de mi vida, agradezco primordialmente a Dios y a la Iglesia por haberme enseñado a colocar bases firmes sobre las cuales edificar el camino correcto para alcanzar mis objetivos.

A la universidad de Guayaquil, por haberme acogido y prepararme para un futuro competitivo. A los profesores, por la paciencia y los conocimientos compartidos. A mi tutora, por la importante ayuda y dedicación brindada en el desarrollo de esta Tesis de Grado.

A mi familia, por su apoyo incondicional a lo largo de mi carrera, por haber estado pendiente de mi avance en cada paso, por su guía, amor y entrega infinita desde siempre.

A todos ustedes, que fueron fundamentales para alcanzar esta meta.

Gaby Anangonó

DEDICATORIA

Dedico esta Tesis a Dios y a mi familia, quienes siempre estuvieron pendientes de mi bienestar y educación, siendo mi apoyo en todo momento, supieron guiar mis pasos; que sin ellos y sin su amor, confianza y apoyo, este logro no sería posible.

A mis amigos, quienes siempre han tenido la palabra correcta para cada momento, por su lealtad y los conocimientos compartidos durante todos estos años.

Gaby Anangonó

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL

TEMA: "PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTION Y CONTROL DE LA EMPRESA DE SERVICIOS NEGOLEVEL S.A. CON EL OBJETO DE MEJORAR NUESTRA PARTICIPACION EN EL MERCADO PARA EL PERIODO 2014- 2016"

AUTOR: Anangonó Domínguez María Gabriela

RESUMEN

En la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas cerca de 1.128 establecimientos están dedicados a las actividades de servicios administrativos y de apoyo, los mismos que acogen a 20.278 personas como parte de su fuerza laboral. Negolevel es una compañía dedicada a brindar servicios y asesorías contable y tributaria y que al igual que los establecimientos antes mencionados acoge varias personas en su fuerza laboral.

El personal de esta compañía así como sus procedimientos carecen de manuales que definan su funcionamiento y procesos de manera clara y precisa lo que ocasiona acumulación de trabajo y genera costos innecesarios para la compañía, lo que afecta directamente su utilidad. Por otro lado, carece de estrategias publicitarias y promocionales lo que le ha limitado su crecimiento en el último año.

Por tanto se estima que la solución es la implementación de un plan de mejoramiento continuo, y con el mismo se consideraran manuales, políticas, procedimientos, estrategias y acciones de mejora con la finalidad de mejorar la participación en el mercado.

La metodología a utilizarse es de tipo documental porque permite mediante la investigación bibliográfica determinar las variables, de campo porque se realiza en el lugar de los hechos, utilizando técnicas de investigación como la encuesta y observación.

La propuesta a realizar es factible ya que está ajustada a las necesidades que presenta actualmente la compañía, especialmente la falta de planes para su desarrollo. Se evalúa económicamente el modelo presentado mediante análisis de valores actuales y proyecciones de estados financieros.

La aplicación de éste proyecto ayudará a esta compañía a mejorar los procesos en el sistema de gestión y control, impartir capacitaciones, Obtener cobranza efectiva en sus cuentas por cobrar, y aumentar las ventas proyectadas inicialmente con el fin de mejorar su participación en el mercado y brindar servicios de calidad.

UNIVERSITY OF GUAYAQUIL

FACULTY OF MANAGEMENT
THESIS PRESENTED AS A REQUIREMENT FOR CHOOSING THE COMMERCIAL ENGINEERING DEGREE IN ADMINISTRATION.

TOPIC: "IMPROVEMENT PLAN SYSTEM OF MANAGEMENT AND CONTROL SERVICES COMPANY NEGOLEVEL S.A. TO IMPROVE WITH OUR PARTICIPATION IN THE MARKET FOR THE PERIOD 2014-2016"

AUTHOR: Anangonó Domínguez María Gabriela

ABSTRACT

In the city of Guayaquil, Guayas Province about 1,128 establishments are dedicated to the activities of administrative services and support them hosting 20,278 people as part of their workforce. Negolevel is a company dedicated to providing services and accounting and tax advice and like the aforementioned establishments hosts several people in its workforce.

The staff of this company and its lack of manual procedures that defines its operation and processes clearly and precisely causing backlogs and generates unnecessary costs for the company, which directly affects its usefulness. On the other hand, has no advertising and promotional it limiting her growth in the last year strategies.

Therefore it is estimated that the solution is to implement a continuous improvement plan, and with the same manuals, policies, procedures, strategies and actions for improvement in order to improve market share is considered.

The methodology used is documentary because it allows bibliographic research by identifying field variables because it is done in the scene, using techniques such as survey research and observation.

The proposal is feasible to make as it is tailored to the needs that currently presents the company, especially the lack of plans for development. The model presented by analysis of current values and projected financial statements are economically evaluated.

The implementation of this project will help the company to improve processes in the management and control system, provide training, effective collection Get on your receivables, and increase sales initially planned to improve its market share and provide quality services.

INTRODUCCIÓN

Para esta investigación se ha dividido el trabajo en tres capítulos, inicialmente conoceremos algunos conceptos básicos y teorías sobre los temas a desarrollar y en el marco legal nos regiremos en el código Orgánico de la producción, comercio e inversiones, la ley Orgánica de Regulación y Control del poder del Mercado y las normas ISO.

En el segundo capítulo se explica la metodología que es de carácter documental y descriptivo por medio de investigación de campo, encuestas, entrevistas y observación directa.

Y finalmente, se presentará la propuesta a través de planes estratégicos, políticas y procedimientos con los que se pueda modernizar y controlar eficientemente las operaciones, administración y comercialización del servicio.

ANTECEDENTES

Negolevel es una empresa dedicada principalmente a actividades de asesoramiento jurídico, tributario y contable. Actualmente cuenta con una oficina Matriz en la Ciudad de Guayaquil, ubicada en el centro sur de esta ciudad y cuenta con 10 personas laborando dentro de ella en las diferentes áreas necesarias para su operación.

Negolevel surge de la necesidad de los directivos de la empresa, profesionales dentro de las áreas de administración, contabilidad, comercio exterior y docencia universitaria, inicialmente fueron empleados administrativos de empresas comercializadoras y exportadoras de banano, las mismas que tuvieron muchos problemas en materia de tributación por los cambios que se daban cerca de los años 2000-2003.

En aquella época las reformas implementadas como son: la dolarización, la sistematización informática, la utilización en forma masiva de los medios electrónicos, la modernización del SRI y la aduana, hizo que decidieran modernizar sus conocimientos en materia tributaria, societaria y legal y en el año 2007 cuando se estableció la Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria del Ecuador publicada en el registro oficial 242, surgió la visión de incursionar en este mercado, tomando la oportunidad de modernizarse en cuanto a los requerimientos, normas y procedimientos que demandaban las diferentes entidades del estado, tanto en lo logístico como en lo informático y luego brindaron el servicio a aquellos que no estuvieran debidamente actualizados.

La primera oficina donde iniciaron sus actividades de asesoría independiente, estuvo ubicada en las calles Santa Elena (actual Lorenzo de Garaicoa) y Benalcázar, en el centro de la ciudad.

A mediados del año 2013 Negolevel S.A. comenzó a prestar sus servicios contables de manera organizacional y actualmente la empresa atiende aproximadamente a 40 clientes entre personas naturales y jurídicas, pequeñas y medianas empresas que solicitan de sus servicios en su mayoría contable y tributario.

EL PROBLEMA

TEMA: "PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTION Y CONTROL DE LA EMPRESA DE SERVICIOS NEGOLEVEL S.A. CON EL OBJETO DE MEJORAR SU PARTICIPACION EN EL MERCADO PARA EL PERIODO 2014- 2016"

PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA

Problematización.-

En la actualidad existen en el Ecuador una gran cantidad y variedad de pequeñas y medianas empresas que surgieron inicialmente de una mente emprendedora, de una idea personal o de una necesidad. En el último Censo Nacional Económico[1] se identificó a la provincia del Guayas como la que acoge el mayor número de establecimientos pymes con 116.238 establecimientos, de los cuales 94.91% son Microempresas, 4.13% Pequeñas empresas y 0.72% Medianas empresas. De estos 1.128 establecimientos están dedicados a las actividades de servicios administrativos y de apoyo, los mismos que acogen a 20.278 personas como parte de su fuerza laboral.

La mayoría de estos negocios alcanzan a desarrollarse de forma que logran mantenerse con los clientes iniciales o algunos nuevos, pero con el pasar del tiempo se ven detenidos en su desarrollo ya sea por mala gestión financiera, falta de capacitación profesional en el ámbito que desarrolla la empresa, descuido al área de marketing y publicidad o por no realizar planes estratégicos a largo plazo e innovación[2]. Todas estas situaciones pueden ser previstas y controladas con anticipación si se lleva

[1]Censo Nacional Económico 2010 realizado por el Instituto Nacional Estadística y Censos y la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo

[2] Las 5 causas más frecuentes del Fracaso Empresarial por Jorge Ignacio Mata.

un correcto control y organización en cada una de las operaciones realizadas por el recurso humano, y si se procura actualizar con la información del mercado en el que se desarrolla y las oportunidades que proporciona el gobierno y otras entidades.

En el año 2007, con el nuevo gobierno[3] y el establecimiento de sus planes se emitió la Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria del Ecuador[4], una ley que brindaba amnistía tributaria en vista de la baja recaudación fiscal, condonando las multas e intereses para todos aquellos contribuyentes o sujetos pasivos que estuvieran atrasados en sus obligaciones con el estado, la intensión era poder recaudar estos tributos sin ninguna penalidad y luego dictar una reforma tributaria que tuvo su puesta en marcha para el 2008 con el objeto de mejorar la recaudación de impuestos y crear cultura tributaria.

Con estos antecedentes los Negolevel S.A. tuvieron la visión de incursionar en este mercado, tomando la oportunidad de modernizarse en cuanto a los requerimientos, normas y procedimientos que demandaban las diferentes entidades del estado, tanto en lo logístico como en lo informático y luego brindaron el servicio a aquellos que no estuvieran debidamente preparados o actualizados

Negolevel es una empresa que surge en virtud de la necesidad de fomentar el desarrollo de la cultura tributaria impulsada por el gobierno nacional y con el objetivo de orientar o ayudar a minimizar los costos por profesionales, por tanto se dedica a brindar servicios, asesoramiento y capacitación tributaria, contable, administrativa, financiera y de comercio exterior.

A mediados del año 2013 Negolevel S.A. comenzó a prestar sus servicios contables y tributarios pero sin llevar un método establecido de

[3] Mandato del Ec. Rafael Correa Delgado, posesionado el 15 de enero del 2007.
[4] Ley reformatoria del 29 de Diciembre del 2007, Registro Oficial Suplemento 242

comercialización y registros de movimientos ni operaciones, por lo que para sus fundadores en aquel momento no era necesario por la baja densidad de trabajo existente al momento. Más adelante, a mediados del 2014 ya constaban con aproximadamente 40 clientes fijos y 10 personas que conforman el recurso humano necesario para el funcionamiento de sus actividades, esto es aproximadamente un aumento del 30% en su densidad de ventas, para fines del 2014 no ha existido aumento en la cartera de clientes ni en trabajos adicionales, se ha mantenido la cartera de clientes existente, han incrementado sus cuentas por cobrar y han existido fallas e ineficiencia en el correcto desarrollo de las funciones dentro de los cargos establecidos al personal nuevo.

Las cuentas por cobrar de la compañía han llegado a abarcar 6% de sus ingresos totales durante el año 2014, de estas cuentas por cobrar el 40% es decir casi la mitad de su valor son cuentas que exceden los 3 meses de incobrabilidad. Y con este valor se podría cubrir perfectamente los gastos y costos incurridos en un mes por la compañía.

Del recurso humano existente en su totalidad han sido convocados por amistad o familiaridad como es muy común en pequeñas empresas y en la actualidad aproximadamente el 40% es personal nuevo, quienes no cumplen con el perfil adecuado para llevar determinado cargo y han comenzado a laborar solo con nociones básicas contables, por ende es necesario dedicar tiempo a explicar y enseñar cómo desarrollar cada una de las actividades operativas. Esta etapa consume tiempo durante la espera a que se desarrollen correctamente. Esta situación no ocurre cuando se trabaja con personal adecuado.

Las falencias que puede tener el personal hacen que se incurran en errores de organización personal ocasionando el no establecimiento de prioridades en los procesos y con esto no se logra cumplir con el cronograma establecido para entregar los trabajos al cliente. Así mismo,

generando gastos por multas o intereses por la falta de puntualidad en la presentación de información a entidades de control y municipales.

Estos factores son sumamente importantes teniendo en cuenta que las ventas de la empresa son un aproximado promedio de $3,500 dólares mensuales, alcanzando este año 2014 los $42,000, que en comparación con el 2013 aumentó en sus ventas un 22%, pero contrastando con esto sus gastos promedio mensuales se aproximan también a $3,500 en el 2014, los cuales aumentaron en comparación con el año anterior en un 30%.

Los costos adicionales por personal, la incobrabilidad de cuentas y la falta de clientes han ocasionado en la compañía principalmente la iliquidez, una disminución en el rendimiento en sus funciones operativas y en los servicios prestados a los clientes. Esta falta de liquidez es necesaria para mejorar sus equipos y sistemas informáticos, ampliar su infraestructura y mejora de la participación de la compañía en el mercado.

Todos conocemos que las necesidades son ilimitadas mientras que los recursos son limitados[5], por tanto, cada que se inicie una actividad de negocio se debe tener en cuenta este concepto, y el activo más valioso de una compañía es el recurso humano[6] pero para esto es necesario tener una estabilidad económica, y cuando esta falta hay que ajustarse a lo disponible al momento.

Siendo esta una empresa donde la actividad principal es mayormente intelectual, el 87% del costo se dispone al pago de sueldos, salarios y haberes del personal. Mientras que tan solo el 12% para servicios básicos, equipos informáticos, muebles de oficina, etc.

[5] Principios de microeconomía, Cap.2: El problema económico: Escasez y elección, P.20, por Karl e autor case, Ray C. Fair.
[6] Administración de recursos humanos, Cap.4: Análisis de puesto y planeación de recurso humano, pág. 88, R. Wayne Mondy, Robert M. Noe.

La compañía no posee los programas informáticos necesarios que exigen las circunstancias actuales, como equipo moderno y sofisticado para el desarrollo de estas labores de tributación, societario, laborales, etc. En vista de que el gobierno que dirige el país actualmente tiene entre sus prioridades llegar lo más rápido posible al sistema cero papeles, es decir toda la información virtual por tanto se requerirá modernizar o actualizar los equipos.

Y al ser un trabajo contable y tributario, la velocidad del desarrollo de estas labores dependen en 80% de la velocidad de sus sistemas informáticos, y para ello deberán mejorarse los software para el ingreso de la información a los portales de las instituciones a fines y de control tributario.

Formulación del Problema

¿Qué efecto tiene la falta de políticas y procedimientos dentro de la organización sobre su participación en el mercado?

Sistematización del Problema:

- ¿Cómo favorece la existencia de políticas y procedimientos en el desenvolvimiento comercial y administrativo de una empresa?

- ¿Cómo infieren los procesos de gestión de ventas y mercadeo a la eficacia de las actividades?

- ¿Qué incidencia tienen las políticas crediticias en el incremento del Índice de vencimiento de las Cuentas por Cobrar?

- ¿Qué está haciendo el gobierno para fomentar el desarrollo y financiamiento a las pequeñas y medianas empresas?

JUSTIFICACIÓN

Toda Empresa necesita contar con manuales de operación y control que le permitan a sus colaboradores y directivos tener una guía que los oriente al momento de ejecutar sus funciones y tomar decisiones, un Manual de Procedimientos en sus sistemas de gestión y control refleja la organización y buena administración de la Institución.

El presente trabajo de investigación se efectuará debido a la necesidad de conocer el estado actual de la compañía, de sus fortalezas y debilidades, y con esto ayudar en la mejora de las falencias más representativas como la disminución de las cuentas por cobrar de manera que podamos recuperar valores pendientes, así también como la prevención del aumento de las cuentas por cobrar para periodos futuros de manera que nos permita tener mayor liquidez en nuestras operaciones y manejar un flujo de efectivo real y sin valores atrasados.
Se fomentará la importancia necesaria de la cartera de clientes, la cual debe ser tomada en cuenta para que el negocio pueda mantenerse y crecer en su medio.

El estudio se realizará mediante el diseño e implementación de un sistema de gestión y control que permita ayudar en el control interno de las operaciones realizadas dentro de Negolevel y que sea factible de llevar a la práctica e incluyan los parámetros a seguir y considerar para el servicio al cliente, los plazos que brindaremos para su respectivo pago y los procedimientos a seguir para efectuar una recuperación efectiva de la cartera. Para establecer estos lineamientos tomaremos en cuenta los gastos incurridos por la empresa, los ingresos de la misma procurando que las deudas que tengamos con nuestros proveedores puedan ser cubiertas con nuestro capital actual y sean pagadas con las cobranzas oportunas a los clientes, y así no haya necesidad de utilizar capital propio o externo por motivos que pueden

ser previstos.

Con esta investigación aportaremos con los cambios que pueden incorporarse dentro de la empresa Negolevel en las diferentes áreas y procesos de esta organización, el cual además de aportar con la identificación de causales y mejoras permitirá llevar un correcto control de los pasos realizados y acciones correctivas. Esto cual ayudara a los administradores y directivos a identificar rápidamente las situaciones existentes en la compañía y las medidas correctivas aceptadas y recomendadas por la normativa y políticas empresariales. Por otro lado, también para los empleados es beneficioso de manera que se estipula la delimitación de funciones, la identificación de cada área de trabajo y la identidad con la misión y objetivos de la organización.

Además, servirá de apoyo a las pequeñas empresas que han crecido en su ámbito comercial y necesiten una guía para prevenir problemas con su personal, cartera de clientes o su participación en el mercado y como base para la elaboración de un plan de mejoramiento que le permita organizar, identificar prioridades y planificar acciones correctivas después de haber realizado la evaluación de su realidad actual con la finalidad de que la implantación del mismo vaya orientado a incrementar la calidad de los servicios prestados y su participación en el mercado de manera que sea bien recibida e identificada por su destinatario final.

JUSTIFICACION PRÁCTICA

El presente trabajo de investigación tiene una justificación practica debido a que nuestra propuesta es de presentar un Plan de mejoramiento para el sistema de gestión y control con el objeto de mejorar la participación en el mercado, nuestro afán es que este pueda ser entendido tanto por personas con mediano conocimiento administrativo como por profesionales y administradores con abundante experiencia en este campo, de manera que ambos puedan ponerlo en práctica.

El plan incluirá el desarrollo de estándares y procedimientos para las actividades operativas y administrativas de la organización, los pasos a seguir y examinar para otorgar créditos a los clientes y para la recuperación de la cartera vencida. Para realizar estos planes de acción y definir claramente los estándares tomaremos en cuenta por una parte las funciones y procedimientos actuales del personal dentro de cada cargo en la organización de manera que podamos eliminar procesos repetitivos y fomentar su rol de pensadores y decisores, y por otro lado nos basaremos en los créditos que nosotros poseemos, de manera que estos puedan ser pagados con las cobranzas a nuestros clientes.

También propondremos una estrategia publicitaria de empuje especialmente para los clientes y lugares donde ha brindado sus servicios haciendo uso de un agente de ventas de manera que sea la imagen y presentación personal de la compañía y por otro lado haremos uso de la tecnología y el internet para crear un sitio electrónico con una imagen corporativa diferente, ofreciendo sus servicios de manera clara y profesional.

LIMITACIONES DEL LA INVESTIGACION

Encontramos como limitación principal para el desarrollo de este proyecto la falta de tiempo y disponibilidad tanto para quien desarrolla la investigación como para el personal de la compañía Negolevel ya que el horario laboral de ambos suele ser el mismo o extenderse a horas suplementarias o reuniones extraordinarias de manera que se dificulta el realizar un levantamiento de información o comunicación directa con el personal y jefes de área. Se debe tener en cuenta también las distancias para la movilización y el horario al que había que ajustarse y respetar en cada visita y encuentro.

También hay que identificar como limitación la falta de organización y control por parte de la compañía respecto a su documentación e información contable y financiera ya que no siempre estaba actualizada o no se había elaborado el detalle que nos permita conocer la realidad actual de la empresa y consecuente detectar los principales causales del problema.

Otra limitación es la mezcla de relaciones personales y familiares con el desarrollo laboral y profesional dentro de la organización, de manera que no siempre es identificada con claridad y total importancia las debilidades en lo directivo y la falta de compromiso en lo operativo hacia la misión de la compañía.

OBJETIVOS

Objetivo General

Proponer un plan de mejoramiento para el sistema de gestión y control de la empresa Negolevel S.A. basándose en su participación en el mercado.

Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual en cuanto a su estructura jerárquica y administrativa de Negolevel S.A., planteando un instructivo de funciones y responsabilidades específicas.

- Buscar la disminución de las cuentas por cobrar vencidas estableciendo políticas crediticias y un sistema comunicacional interno y externo de seguimiento a la gestión de servicios al cliente y de la cobranza.

- Crear un sistema de presentación y publicidad del servicio que brinda la compañía.

- Identificar las acciones que está realizando el gobierno y las oportunidades que brinda para apoyar con financiamiento a las pequeñas y medianas.

SUMARIO ANALÍTICO

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

MARCO TEORICO **1**

1.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS 1

1.1.1 Las 10 actividades básicas de mejoramiento. 2

1.1.2 Calidad total 6

1.1.3 Definición de la Administración 9

1.1.4 Proceso de mejora continua 11

1.1.5 Política Empresarial 16

1.1.6 Procedimientos 16

1.1.7 Estructura Organizacional 17

1.2 DOCUMENTOS LEGALES 18

1.2.1 Código orgánico de la producción, comercio e inversiones. 18

1.2.2 Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado. 19

1.2.3 NORMA ISO 9000:2005 20

1.2.4 Normas ISO 9001:2008 22

1.3 CONCEPTOS 24

1.4 HIPOTESIS Y VARIABLES 26

1.4.1 Hipótesis general 26

1.4.2 Hipótesis especificas 26

1.4.3 Variable dependiente 26

1.4.4 Variable independiente 26

2 MARCO METODOLOGICO **27**

2.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION 27

2.1.1 Investigación documental 27

2.1.2 Investigación descriptiva 27

2.1.3 Diseño de la investigación 27

2.2 POBLACION Y LA MUESTRA 28

2.2.1 Característica de la población 28

2.2.2 Delimitación de la población 28

2.2.3 Tipo de muestra 28

2.2.4 Tamaño de la muestra 29
2.2.5 Proceso de selección 29
2.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACION 30
2.4 TRATAMIENTO ESTADISTICO DE LA INFORMACION 30
2.5 ANALISIS DE RESULTADOS 30
3 PRESENTACION DE LA PROPUESTA 70
3.1 GENERALIDADES 70
3.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA 70
3.2.1 Objetivo general 70
3.2.2 Objetivos específicos 70
3.3 JUSTIFICACION E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA 71
3.4 BENEFICIOS DE LA PROPUESTA 72
3.5 ALCANCE 73
3.6 ESQUEMA DE LA PROPUESTA 74
3.6.1 Etapa I: Generalidades del plan 75
3.6.2 Etapa II: Organización 82
3.6.3 Etapa III: Manual de políticas y procedimientos 96
3.6.4 Etapa IV: Plan de mejoramiento Continuo en el sistema de gestión y control 104
3.7 EVALUACION FINANCIERA 114
3.7.1 Inversión del proyecto 114
3.7.2 Recursos Necesarios 116
3.7.3 Análisis Financiero 116
3.8 FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO 117
3.8.1 Amortización de la inversión 118
3.8.2 Estado de Resultados Proyectado 119
3.8.3 Estado de Resultados Comparativo 120
3.9 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 122
4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 123
4.1 CONCLUSIONES 123
4.2 RECOMENDACIONES 124

ÍNDICE DE TABLA

TABLA 2.1
Fuerza laboral de Negolevel 28
TABLA DE FRECUENCIA 1
RESULTADO DE ENCUESTA PREGUNTA 1 31
TABLA DE FRECUENCIA 2
RESULTADO DE ENCUESTA PREGUNTA 2 33
TABLA DE FRECUENCIA 3
RESULTADO DE ENCUESTA PREGUNTA 3 35
TABLA DE FRECUENCIA 4
RESULTADO DE ENCUESTA PREGUNTA 4 37
TABLA DE FRECUENCIA 5
RESULTADO DE ENCUESTA PREGUNTA 5 39
TABLA DE FRECUENCIA 6
RESULTADO DE ENCUESTA PREGUNTA 6 41
TABLA DE FRECUENCIA 7
RESULTADO DE ENCUESTA PREGUNTA 7 43
TABLA DE FRECUENCIA 8
RESULTADO DE ENCUESTA PREGUNTA 8 45
TABLA DE FRECUENCIA 9
RESULTADO DE ENCUESTA PREGUNTA 9 47
TABLA DE FRECUENCIA 10
RESULTADO DE ENCUESTA PREGUNTA 10 49
TABLA DE FRECUENCIA 11
RESULTADO DE ENCUESTA PREGUNTA 1 51
TABLA DE FRECUENCIA 12
RESULTADO DE ENCUESTA PREGUNTA 2 53
TABLA DE FRECUENCIA 13
RESULTADO DE ENCUESTA PREGUNTA 3 55
TABLA DE FRECUENCIA 14
RESULTADO DE ENCUESTA PREGUNTA 4 57

TABLA DE FRECUENCIA 15
RESULTADO DE ENCUESTA PREGUNTA 5 59
TABLA DE FRECUENCIA 16
RESULTADO DE ENCUESTA PREGUNTA 6 61
TABLA DE FRECUENCIA 17
RESULTADO DE ENCUESTA PREGUNTA 7 63
TABLA DE FRECUENCIA 18
RESULTADO DE ENCUESTA PREGUNTA 8 65
TABLA DE FRECUENCIA 19
RESULTADO DE ENCUESTA PREGUNTA 9 67
TABLA 2.2
VERIFICACION Y ANALISIS DE HIPOTESIS 69
TABLA 3.1
CAPACITACIONES PARA EL PERSONAL 104
TABLA 3.2
AREA DE MEJORA 1 106
TABLA 3.3
AREA DE MEJORA 2 106
TABLA 3.4
AREA DE MEJORA 3 107
TABLA 3.5
AREA DE MEJORA 4 107
TABLA 3.6
MODELO DE PRIORIZACION DE ACCIONES 108
TABLA 3.7
ACCIONES DE MEJORA 109
TABLA 3.8
PLAN DE MEJORAS 110
TABLA 3.9
INVERSION EN PAPELERIA 114
TABLA 3.10
INVERSION EN CAPACITACION EXTERNA DEL PERSONAL 115

ÍNDICE DE FIGURA

FIGURA 1.1
ACTIVIDADES DE HARRINGTON 3
FIGURA 1.2
MEJORA CONTINUA Y BUSQUEDA DE LA PERFECCION 6
FIGURA 1.3
14 PRINCIPIOS DE LA CALIDAD TOTAL 7
FIGURA 1.4
FUNCIONES BASICAS DE LA ADMINISTRACION 10
FIGURA 1.5
MEJORAMIENTO CONTINUO 12
FIGURA 1.6
REQUISITOS PARA UN PLAN DE MEJORAMIENTO 13
FIGURA 1.7
RUEDA DE DEMING 15
FIGURA 1.8
TRIANGULO DE NIVEL ESTRUCTURAL 17
FIGURA 3.1
ESQUEMA DE LA PROPUESTA 74
FIGURA 3.2
LOGO NEGOLEVEL 78
FIGURA 3.3
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA 81
FIGURA 3.4
ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA NEGOLEVEL 83

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

A lo largo de la historia, las empresas y las personas han desarrollado instrumentos y métodos para mejorar sus operaciones, presentación y servicios. Este mejoramiento continuo más que un concepto es una estrategia, y como tal constituye una serie de programas de acción y de recursos para alcanzar totalmente sus objetivos, puesto que este proceso debe ser progresivo.

En la actualidad todas las industrias se encuentran en un proceso de perfeccionamiento, lo cual se basa en programas de mejora, cuando estos se apoyan en la práctica mundial se obtienen mejores resultados.[7]

De acuerdo a la Ing. Monzón Quintana[8] Si damos un repaso a la historia de diversos países podremos encontrar el uso de diversos modelos de gestión organizacional para el desarrollo de sus actividades, como por ejemplo, en 1951 Japón aplica la ideología de Deming[9] al crear un modelo de gestión de Calidad total para hacer frente al caos económico y la falta de capital inversor, este ciclo es un proceso para aprender a mejorar, las etapas han sido llamadas: planear, hacer, controlar y actuar, por los japoneses; 1987, Estados Unidos desarrolla un modelo propio MALCOLM BALDRIDGE, como reacción ante el incremento de las importaciones de productos japoneses; En 1999, la fundación iberoamericana para la gestión de calidad[10]y las entidades gubernamentales firman la declaración de Cartagena de Indias de Excelencia en la Gestión de las guías de auto

[7]La Mejora Continua, una necesidad de estos tiempos, Msc. Ing. Marisol Pérez Campaña.

[8]El mejoramiento continuo, principales enfoques y tendencias, Ing. Iliana Monzón Quintana.

[9]1950, Japón buscaba reactivar su economía luego de la segunda guerra mundial. En esta época Deming les instruye sobre la importancia de la calidad y desarrolla el concepto de calidad total.

[10]La Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) constituida el día 18 de Marzo de 1998. Es una organización supranacional, sin ánimo de lucro, que desarrolla la Gestión Global de la Calidad en el ámbito iberoamericano.

evaluación para el modelo Iberoamericano y la creación de los premios de la calidad Iberoamericana.

Los proyectos de mejora empiezan con la etapa de diagnosis que se compone de un estudio de los síntomas, que son teorías sobre las causas que se analizan y se comprueban para establecerse las soluciones respectivas (Ketola, 2005).

Para James Harrington[11] (1993) Mejorar un proceso, es cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

1.1.1 Las 10 actividades básicas de mejoramiento.

Según J. Harrington existen diez actividades básicas de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea pequeña o grande:

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
3. Conseguir la participación total de la administración.
4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
5. Conseguir la participación individual.
6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
10. Establecer un sistema de reconocimientos.

[11] James Harrington, EEUU, 1929. Autor de varios libros y creador de diversos conceptos principalmente sobre la Calidad de la Producción y La Mejora Continua. Es conocido como uno de los maestros de la gestión de procesos y control de la calidad.

Figura 1.1 Actividades de Harrington

Fuente: El mejoramiento de procesos
Autor: Anangonó, M.G.

1.1.1.1 Obtener el compromiso de la alta dirección.

Para el proceso de mejora al igual que con cualquier otra planificación se comenzará por establecer y fortalecer las bases, en este caso el compromiso e interés que sus directivos se propongan para cada día mejorar y superarse.

1.1.1.2 Establecer un consejo directivo de mejoramiento.

En el consejo de mejoramiento debe constar uno o varios de sus directivos ya que estos conocen los procesos y las necesidades de la compañía de manera que se pueda estudiar el proceso de mejora para la competitividad.

1.1.1.3 Conseguir la participación total de la administración.

Cuando se dice administración es considerado desde quienes conforman la junta directiva hasta los supervisores de cada área o responsables de las mismas, quienes se encargarán de la implantación del proceso de mejora, para esto es necesario que se capaciten en cuanto a técnicas de mejoramiento.

1.1.1.4 Asegurar la participación en equipos de los empleados.

Después de que los administradores de la compañía han sido capacitados para el proceso de mejora, la situación permitirá capacitar a los empleados con mayor eficiencia. La capacitación de los empleados debe ser dirigida por el gerente general, en el caso de Negolevel, quien buscará capacitar y adiestrar a sus subordinados de acuerdo a las técnicas aprendidas.

1.1.1.5 Conseguir la participación individual.

Es necesario que todos los colaboradores de la compañía posean los conocimientos y los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades y que sus funciones puedan ser medidas, de manera que se pueda reconocer la dedicación de cada persona por el mejoramiento.

1.1.1.6 Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas.

Dentro de los procesos y actividades que se realizan dentro de la compañía, aquellos repetitivos son reconocidos como aquellos que es posible controlarlos, para esto se pueden incluir diagramas y mediciones que permitan retroalimentarnos con sus resultados. Es preferible que el control sea llevado por una sola persona que sea la responsable de estas estadísticas y análisis.

1.1.1.7 Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.

Después de haber capacitado e informado al personal o colaboradores internos, debemos contar con los proveedores y sus contribuciones para los nuevos procesos.

1.1.1.8 Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.

Aquellos recursos que inicialmente eran dedicados para la solución de problemas en la entrega de los servicios, se deben redireccionar al control de los sistemas de mejora para que nos permitan asegurar la calidad de los servicios y evitar problemas.

1.1.1.9 Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.

Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

1.1.1.10 Establecer un sistema de reconocimientos.

Al momento de establecer controles y mediciones de las funciones realizadas por el personal de la compañía se podrá identificar a aquellos que no han realizado su trabajo adecuadamente y a aquellos que han alcanzado sus objetivos y metas dentro del tiempo necesario y se podrá recompensar a aquellos que han realizado una importante aportación al proceso de mejoramiento.

1.1.2 Calidad total

Por otro lado, Edward Deming[12] indica que la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento continuo, donde la Perfección nunca se logra, pero siempre se busca.

Figura 1.2Mejora continua y búsqueda de la perfección

Fuente: Mejora Continua
Autor: Anangonó, M.G.

Para este trabajo de investigación nos basaremos mayormente en las teorías del Dr. William E. Deming y sus principios[13] entre los cuales menciona la constancia en el propósito de mejorar servicios, mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción y servicio, la capacitación, educación y entrenamiento en el trabajo, y el liderazgo.

[12]William Edwards Deming (1993)fue un estadístico estadounidense, profesor universitario, autor de textos, consultor y difusor del concepto de calidad total. Su obra principal es Out of the Crisis.
[13]Las ideas de Deming se recogen en los Catorce Puntos y Siete Enfermedades de la Gerencia, en los cuales afirma que todo proceso es variable y cuanto menor sea la variabilidad del mismo, mayor será la calidad del producto resultante.

Figura1.3Los 14 principios de la Calidad Total

Fuente: 14 Principios de Deming
Autor: Anangonó, M.G.

1.1.2.1 Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios.

La constancia debe ser permanente si se busca la mejora en los servicios, ya que nos permite retroalimentarnos constantemente con la finalidad de ampliar nuestra participación en el mercado y ofrecer puestos de trabajo.

1.1.2.2 Adoptar la nueva filosofía.

Esta filosofía permitirá, además de mejorar nuestros procedimientos, que todos los relacionados se beneficien con ella, tales como cliente interno y externo y sus proveedores.

1.1.2.3 No depender más de la inspección masiva.

Contrario a lo anteriormente utilizado para controles de calidad como eran las inspecciones masivas a los productos o servicios finales, se busca, al mejorar los procesos, controlar y mejorar la calidad desde el principio.

1.1.2.4 Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.

Fomentar la disminución de costos a largo plazo, es decir elegir un solo proveedor para cada necesidad y forjar una relación a través del tiempo basada en lealtad, esto en vez de adquirir bienes o de servicios por precios sumamente bajos.

1.1.2.5 Mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción y servicio.

La retroalimentación obtenida al finalizar un proceso nos permite conocer las mejoras y fallas del sistema, lo que nos permite repetirlo pero corrigiendo aquella falencia ya reconocida, esto nos lleva a mejorar constantemente la calidad y a disminuir costos continuamente.

1.1.2.6 Instituir la capacitación en el trabajo.

Fomentar la capacitación y el entrenamiento periódico del personal de la compañía.

1.1.2.7 Instituir el liderazgo.

Desarrollar en el personal de la compañía la actitud de liderazgo e identificar lideres de acuerdo a su capacidad y visión, para que estos puedan brindar ayuda tanto al recurso humano como al recurso técnico.

1.1.2.8 Desterrar el temor.

Desterrar de la compañía el miedo por equivocaciones y comunicación interna e incrementar confianza para obtener resultados eficientes.

1.1.2.9 Derribar las barreras que hay entre áreas de staff.

Eliminar las barreras existentes entre las diferentes áreas de la compañía y la desunión entre ellas y desarrollar un sistema de cooperación mutua que fortalezca el funcionamiento de la compañía.

1.1.2.10 Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral.

Las exhortaciones que mandan un trabajo sin fallas o con incrementos constantes en la productividad por lo regular solo crean rivalidad entre el personal ya que el poco rendimiento en la calidad del servicio final no es directamente derivado del recurso humano, si no que está ligado al sistema que se está poniendo en práctica.

1.1.2.11 Eliminas las cuotas numéricas.

Eliminar cuotas numéricas y la gestión por objetivos.

1.1.2.12 Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.

Eliminar técnicas que dan rango al personal y generan barreras que prohíben apreciar las labores de todo el personal y arrebatan la satisfacción del trabajo realizado por parte de cada empleado y genera competición y conflictos.

1.1.2.13 Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento.

Instituir un programa vigoroso de educación y auto mejora.

1.1.2.14 Tomar medidas para lograr la transformación.

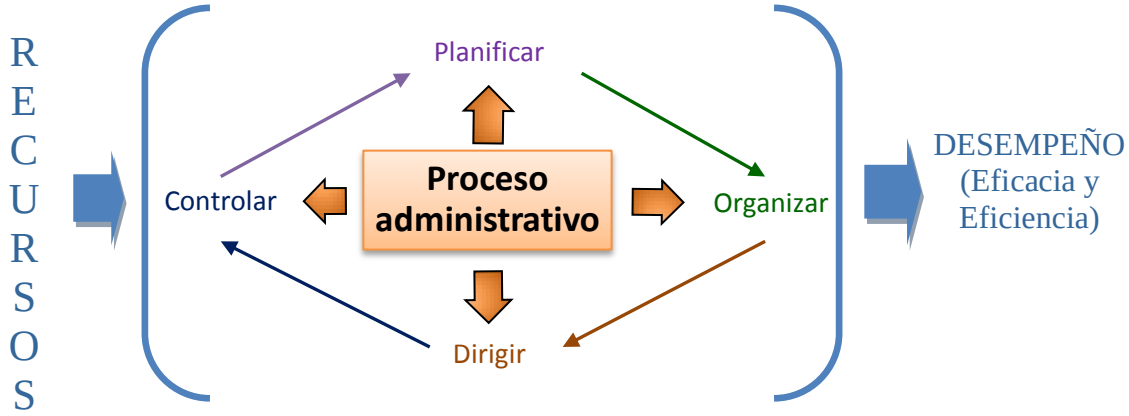
Relacionar el trabajo de todos en la compañía de manera que todos laboren con la misma finalidad de llevar a cabo la transformación.

1.1.3 Definición de la Administración

(BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. 2009) “La administración es el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales. Los buenos administradores llevan a cabo estas funciones de forma eficaz y eficiente”.

Existe una variedad de autores y definiciones que coinciden con Bateman y Snell con las mismas palabras claves: Proceso, personas, recursos, metas, organización. Para este trabajo de investigación son estas mismas las palabras claves a tratar desde el reconocimiento del problema hasta obtener finalmente el objetivo deseado para la organización.

Figura1.4Funciones básicas de la administración



Fuente: Fundamentos de la administración
Autor: Anangonó, M.G.

1.1.3.1 Importancia de la Administración

De acuerdo con Agustín Reyes Ponce unos de los hechos que nos demuestran la importancia de la administración es que para las pequeñas y medianas empresas quizá su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc.

Esto ha ayudado a identificar la falta de organización y coordinación como la razón que impide mejorar la competitividad de la organización en el mercado.

1.1.4 Proceso de mejora continua

De acuerdo al documento Guía para la aplicación de los principio de la gestión de la Calidad ISO/TC176[14], Gestión de la calidad y aseguramiento de la Calidad, El mejoramiento continuo es un principio básico de la gestión de la calidad, donde la mejora continua debería ser un objetivo permanente de la organización para incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora de las capacidades organizativas.

Consideramos que el proceso de mejora continua debe ser analizado como un principio fundamental para el conocimiento y control de la calidad del servicio que brinda nuestra compañía debido a que tales resultados existen debido a un correcto desempeño de las actividades durante su desarrollo.

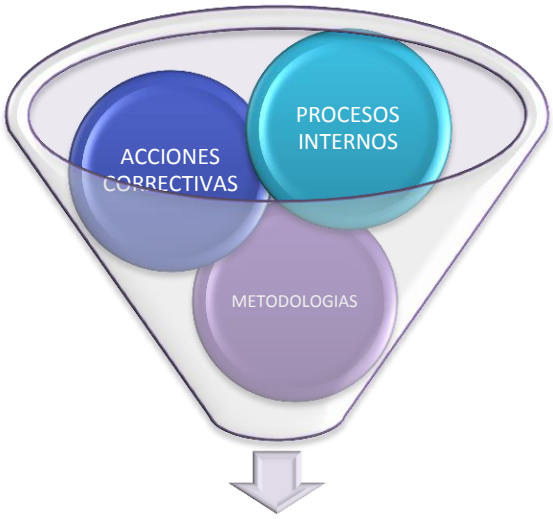
1.1.4.1 Plan de mejoramiento

En el Plan de mejoramiento de la alcaldía municipal de Timana Huila de la república Colombiana definieron los planes de mejoramiento como el conjunto de elementos de Control, que consolidan las acciones de mejoramiento necesarias para corregir las desviaciones encontradas en el sistema de control interno y en la gestión de operaciones, que generan como consecuencia de los procesos de autoevaluación, de evaluación independiente y de las observaciones formales provenientes de los organismos de Control.

Y por ende que, el objetivo primordial de los planes de Mejoramiento es promover que los procesos internos de la administración se desarrollen en forma eficiente y transparente a través de la adopción y cumplimiento de las acciones correctivas y a la implementación de metodologías orientadas al mejoramiento continuo.

[14] ISO/TC 176 Es el comité técnico de la Organización Internacional de Normalización (ISO), responsable de la gestión de la calidad y garantía de calidad - la familia de normas ISO 9000.

Figura1.5 Mejoramiento continuo



Fuente: Propia
Autor: Anangonó, M.G.

1.1.4.2 Requisitos para un plan de mejoramiento

La implantación de un plan de mejoramiento en una empresa requiere principalmente que la misma contenga un sistema conformado con empleados habilidosos, motivados y con disposición al cambio, de manera que sea posible adaptarse a nuevas situaciones, controlar defectos y errores, realizar diferentes operaciones y que busquen realizar sus funciones de manera óptima y sugieran mejoras.

Seguido de esto podríamos también mejorar tenemos:

- Apoyo en la gestión.
- Retroalimentación.
- Forma tangible para las mediciones de los resultados de cada proceso.

Figura1.6 Requisitos para un plan de mejoramiento

Fuente: Propia
Autor: Anangonó, M.G.

1.1.4.3 Ventajas del mejoramiento Continuo

- Se concentra el esfuerzo principalmente en los ámbitos de organización y de procedimientos eficientes.
- Consiguen mejoras en plazos cortos y resultados visibles.
- Al existir disminución de productos defectuosos, trae como consecuencia la disminución de los costos, por el consumo menor de materias primas.
- Ayuda a incrementaren la compañía la competitividad y productividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a que la tecnología a medida que avance ayude a adaptar los procesos y procedimientos.
- Permite eliminar los procesos repetitivos.

1.1.4.4 Desventajas del mejoramiento Continuo

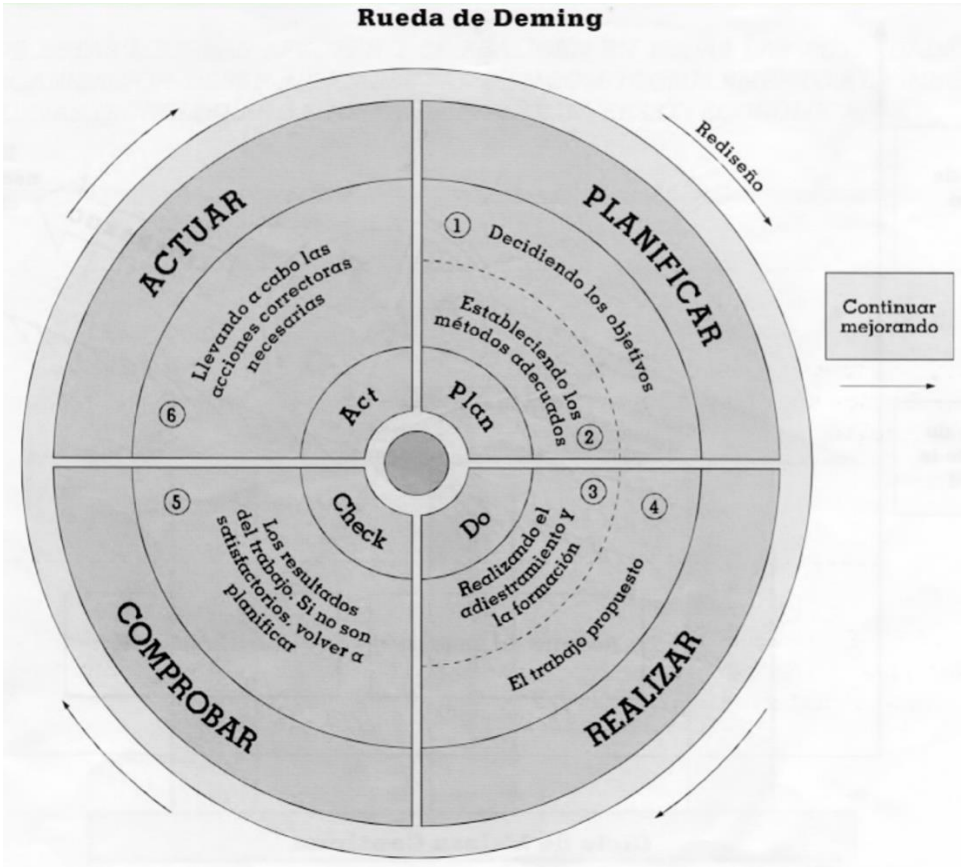
- Cuando la mejora se concentra en un área definida de la organización, puede que se deje de lado la interdependencia que debe existir entre los colaboradores de la compañía.
- Requiere de un cambio total dentro la organización, puesto que es importante la participación de todos y cada uno de los integrantes de la organización.
- En vista de que los gerentes, de PYMES especialmente, son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se convierte en un proceso muy largo.
- Es necesario hacer inversiones importantes.

1.1.4.5 Metodología PHVA

Una herramienta reconocida al momento de seguir un proceso cuando se necesita hacer un cambio o resolver un problema es el ciclo PHVA o PDCA (Plan-Do-Check-Act).Este proceso nos asegurara planear, probar e incorporar retroalimentación antes de comprometerse a la implementación. Las cuatro fases en el ciclo son: planificar, hacer, verificar y actuar. Se reconoce también como el Ciclo de Deming o la rueda de Deming, quien consideraba que para tener calidad en la producción es preciso tener bien definidos procesos repetibles enfocados al cambio y la solución de problemas. Deming mejoro el círculo de calidad propuesto por Shewhart, el cual consiste en localizar el problema y atacarlo de raíz, a través de estas cuatro etapas.

El Círculo de Calidad se transforma en un proceso de mejora continua, ya que se analiza cada parte del proceso para ver cuál es la problemática y de esta manera nos ayuda a conocerlo mejor y evitar futuros errores, y finalmente, una vez que se logren los objetivos del primer esfuerzo hay que seguirlo empleando, y no dejar de seguir el proceso.

Figura 1.7 Rueda de Deming



Fuente: Metodología PDCA
Autor: IES Antonio Machado

De acuerdo a lo mencionado estas fases implican:

- Planear: Identificar y analizar el problema
- Realizar: Desarrollar y probar una solución potencial
- Comprobar: medir que tan eficaz fue la solución de prueba, y analizar si se podría mejorar en alguna manera.
- Actuar: La implementación de la solución mejorada totalmente.

1.1.5 Política Empresarial

La Política se define como el criterio o directriz de acción elegida como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional.

En esto se basa el objetivo principal de esta investigación, la elaboración de políticas, puesto que todos los métodos, procesos y decisiones deben ir basados en estos, así mismo la política empresarial involucra un compromiso formal de la empresa con la calidad y establece criterios y marcos de actuación. Por lo cual, una vez que se instaure las políticas serán de obligatorio cumplimiento con la finalidad de reducir la incertidumbre y canalizar los esfuerzos hacia la realización del objetivo principal de la empresa.

1.1.6 Procedimientos

(FLORES, Rubén) El Procedimiento es el conjunto de trámites que debe observar la Administración al desarrollar su actividad.

Los procedimientos son pasos a seguir de acuerdo a un orden específico y que tienen como objetivo el logro de una o varias metas establecidas previamente por la organización.

Al igual que las políticas, los procedimientos son parte del objetivo principal de este trabajo de investigación, estos procedimientos definirán los medios necesarios para cumplir de manera ágil y correcta, las políticas antes mencionadas. Estos procedimientos indicaran qué hacer, Cómo hacerlo y qué será necesario para cumplir con lo establecido en las políticas.

1.1.7 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de una empresa u otro tipo de organización, es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común.

Figura 1.8 Triangulo de nivel estructural

Fuente: Organización aplicada
Autor: Anangonó, M.G.

MARCO LEGAL

1.2 DOCUMENTOS LEGALES

1.2.1 Código orgánico de la producción, comercio e inversiones.

Esta ley publicada el 29 de diciembre del 2010 en el registro oficial 351, manifiesta el fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en cuanto al desarrollo empresarial de las mismas y de la democratización de la producción[15].

> **Art. 54.- Institucionalidad y Competencias.-** El Consejo Sectorial de la Producción coordinará las políticas de fomento y desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa con los ministerios sectoriales en el ámbito de sus competencias. Para determinar las políticas transversales de MIPYMES, el Consejo Sectorial de la Producción tendrá las siguientes atribuciones y deberes:
>
> (…)f. Promover la aplicación de los principios, criterios necesarios para la certificación de la calidad en el ámbito de las MIPYMES, determinados por la autoridad competente en la materia;
>
> g. Impulsar la implementación de programas de producción limpia y responsabilidad social por parte de las MIPYMES;
>
> h. Impulsar la implementación de herramientas de información y de desarrollo organizacional, que apoyen la vinculación entre las instituciones públicas y privadas que participan en el desarrollo empresarial de las MIPYMES;
>
> i. Coordinar con las instituciones del sector público y privado, vinculadas con el financiamiento empresarial, las acciones para

[15] Código Orgánico de la producción, comercio e inversiones; Libro III: Del desarrollo empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas, y de la democratización de la producción. Título I: Del Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa; Capítulo II, De los Órganos de Regulación de las MIPYMES p.14.

facilitar el acceso al crédito de las MIPYMES; y,

j. Las demás que establezca la Ley.

1.2.2 Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado.

Dentro de los lineamientos para la regulación y principios para la aplicación de esta ley publicada en el registro oficial suplemento 555 del 13 de octubre del 2011 encontramos el reconocimiento del ser humano como fin del sistema económico, la defensa del interés general de la sociedad, incentivar la competitividad y el desarrollo del conocimiento científico y finalmente la eficiencia y transparencia en las actividades comerciales.

> **Artículo 4.- Lineamientos para la regulación y principios para la aplicación.-** En concordancia con la Constitución de la República y el ordenamiento jurídico vigente, los siguientes lineamientos se aplicarán para la regulación y formulación de política pública en la materia de esta Ley:
>
> 1. El reconocimiento del ser humano como sujeto y fin del sistema económico.
>
> 2. La defensa del interés general de la sociedad, que prevalece sobre el interés particular.
>
> 3. El reconocimiento de la heterogeneidad estructural de la economía ecuatoriana y de las diferentes formas de organización económica, incluyendo las organizaciones populares y solidarias.
>
> 4. El fomento de la desconcentración económica, a efecto de evitar prácticas monopólicas y oligopólicas[16] privadas contrarias al interés general, buscando la eficiencia en los mercados.
>
> 5. El derecho a desarrollar actividades económicas y la libre

[16] Tipo de mercado en el que existe un número reducido de productores y un gran número de compradores, implica "competencia entre pocos".

concurrencia de los operadores económicos al mercado.

6. El establecimiento de un marco normativo que permita el ejercicio del derecho a desarrollar actividades económicas, en un sistema de libre concurrencia.

7. El impulso y fortalecimiento del comercio justo para reducir las distorsiones de la intermediación.

8. El desarrollo de mecanismos que garanticen que las personas, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos a través de la redistribución de los recursos como la tierra y el agua.

9. La distribución equitativa de los beneficios de desarrollo, incentivar la producción, la productividad, la competitividad, desarrollar el conocimiento científico y tecnológico; y,

10. La necesidad de contar con mercados transparentes y eficientes.

1.2.3 NORMA ISO[17] 9000:2005

En la norma ISO 9000de los sistemas de gestión de la calidad-fundamentos y vocabulario señala la mejora continua como el sexto principio de los sistemas de gestión de la calidad.

0.2 Principios de gestión de la calidad

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

[17] Organización Internacional para la estandarización.

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

a) Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
b) Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
c) Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
d) Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
e) Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
f) Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una

relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Más adelante encontramos que en el numeral 2.9 define el objetivo de la mejora continua.

2.9 Mejora continua

El objetivo de la mejora continua del sistema de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas. Las siguientes son acciones destinadas a la mejora:

a) el análisis y la evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora;

b) el establecimiento de los objetivos para la mejora;

c) la búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos;

d) la evaluación de dichas soluciones y su selección;

e) la implementación de la solución seleccionada;

f) la medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos;

g) la formalización de los cambios.

Los resultados se revisan, cuando es necesario, para determinar oportunidades adicionales de mejora. De esta manera, la mejora es una actividad continua. La información proveniente de los clientes y otras partes interesadas, las auditorías, y la revisión del sistema de gestión de la calidad pueden, asimismo, utilizarse para identificar oportunidades para la mejora.

1.2.4 Normas ISO 9001:2008

Las normas de los sistemas de gestión de la calidad- requisitos,

define la mejora continua en su numeral 8.5.

8.5 Mejora

8.5.1 Mejora continua La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

MARCO CONCEPTUAL

1.3 CONCEPTOS

Para fines de estudio de este proyecto de investigación es importante que conozcamos las definiciones y términos de palabras usadas a continuación:

Plan de mejoramiento.-Es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento, las medidas de mejora deben ser sistemáticas, no improvisadas ni aleatorias.

Mejora continua.-Actividad constante que ayuda a incrementar la capacidad para cumplir objetivos.

Principios.-Son aquellas normas o guías que facilitan alcanzar la tarea principal.

Sistema de gestión.- Conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su continuidad.

Gestión.-la gestión es el proceso mediante el cual se formulan objetivos y luego se miden los resultados obtenidos para finalmente orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados.

Control.-ES un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional.

Proceso.-Agrupación de actividades relacionadas, que transforman un conjunto de elementos en resultados.

Acción preventiva.-Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseable.

Acción correctiva.-Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable

Crédito.-es la mutua confianza que los hombres se otorgan en el comercio de la vida, y así dan crédito a la palabra de quien pasa por sincero amigo de la verdad.

Cobranza.- Es el proceso formal de presentar al girado un instrumento o documentos para que los pague o acepte:

- Pagaré.
- Letras de Cambio.
- Documentos de embarque.
- Otro título valor.

Cartera vencida.-Entendida como la parte de los documentos y créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento.

Competencia.- significa rivalidad entre empresas que participan en un mercado aplicando sus mejores estrategias de manera que pueden minimizar sus costos, maximizar sus ganancias y así mantenerse activas e innovadoras frente a otras empresas rivales.

Productividad.-Es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

Factores de la Producción.- factores que afectan la productividad a la tecnología, la educación y la calificación de la fuerza de trabajo, los cambios en la utilización de la planta y el equipo, y la organización.

Participación en el mercado.-Es la proporción de productos o servicios específicos vendidos por un negocio dentro de una región dada.

Fuerza de trabajo: Conjunto de condiciones físicas y espirituales que se dan en la personalidad viviente de un hombre y que ésta pone en acción al producir bienes de cualquier clase.

1.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES

1.4.1 Hipótesis general

Adoptar un plan de mejoramiento logrará mayor productividad y eficiencia para la prestación de servicios y asesoramiento a los clientes, optimizando la competitividad en el mercado.

1.4.2 Hipótesis especificas

I. La reestructuración de las Políticas Internas contribuirá a una mayor participación en el mercado y eficacia de la empresa NEGOLEVEL.
II. La delimitación de Funciones y Responsabilidades optimizaría el control de los trámites y gestiones en curso.
III. Difundir publicidad y presentación de la empresa facilitara aumentar la cartera de clientes.
IV. Detectar las falencias en las Cobranzas permitirá aplicar medidas correctivas.

1.4.3 Variable dependiente

Competitividad en el mercado

1.4.4 Variable independiente

Plan de mejoramiento

CAPÍTULO II
MARCO METODOLÓGICO

2.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Los tipos y diseños de investigación que aplicaremos son:

2.1.1 Investigación documental

Este trabajo de investigación es considerado documental porque consiste en un análisis de la información de la compañía Negolevel con el propósito de establecer mejoras en las diferentes etapas de dicha organización.

Entre las principales fuentes de información que vamos a utilizar encontramos: documentos escritos tales como manual de funciones, información de la cartera de clientes, políticas y procedimientos internos, análisis interno de la organización en cuanto a su administración y operaciones, datos generales de ventas y costos, revistas referentes, libros, documentos y publicaciones, información web.

2.1.2 Investigación descriptiva

Esta investigación es considerada descriptiva porque vamos a presentar las características de la situación de la compañía Negolevel y nuestras principales técnicas a utilizar como son la encuesta, la entrevista, y la observación directa.

2.1.3 Diseño de la investigación

La investigación a realizar será de tipo no experimental porque se estudiara la situación actual de la empresa, su organización, su administración, las funciones y actividades realizadas y con la cual se harán observaciones y se podrá analizar las variables planteadas.

2.2 POBLACION Y LA MUESTRA

2.2.1 Característica de la población

La población a la que está orientada la presente investigación es de 10 empleados incluyendo directivos, según los datos obtenidos por la empresa Negolevel como cliente interno y en cuanto al cliente externo se tomará una muestra de la totalidad clientes actuales.

Tabla 2.1 Fuerza laboral de Negolevel 2015

PERSONAL NEGOLEVEL	HOMBRES	MUJERES	TOTALES
DIRECTIVOS	2	0	**2**
OPERATIVOS	3	5	**8**
TOTALES	**5**	**5**	**10**

Fuente: Empresa Negolevel
Autor: Anangonó, M.G.

2.2.2 Delimitación de la población

Se desarrollara la siguiente investigación con los diez empleados que operan actualmente en Negolevel en el cantón de Guayaquil y 37 de los 40 clientes que gozan de los servicios de la empresa.

2.2.3 Tipo de muestra

El tipo de muestra a utilizarse es de tipo no probabilística porque los datos obtenidos en el presente trabajo de investigación se van a generar en base al criterio del investigador.

Las variables de la población de nuestro trabajo de investigación serán de tipo cualitativo.

2.2.4 Tamaño de la muestra

2.2.4.1 Definición de la población

La población que se ha designado para este estudio es en el cantón Guayaquil en la provincia del Guayas con un total de diez empleados para el cliente interno y 40 clientes externos con que trabaja la empresa.

2.2.4.2 Determinación del marco muestral

El tipo de muestreo a aplicar es el muestreo por conveniencia, esto es porque la muestra ha sido tomada de individuos que forman parte de la compañía y que por ende conocen su funcionamiento y sus debilidades de manera específica y general y pueden emitir una opinión personal sobre ello.

2.2.5 Proceso de selección

Para poder seleccionar la muestra es necesario seguir los siguientes pasos:

- Definir la población.
- Identificar el marco muestral.
- Determinar el tamaño de la muestra.
- Elegir un procedimiento de muestreo y seleccionar la muestra.

Para calcular el tamaño de la muestra (n) se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

Donde se considerará el tamaño de la población por 40 clientes (N), 0.5 como la desviación estándar de la población (σ), se considerará un 95% de nivel de confianza (Z) lo que equivale a 1.96 y finalmente como límite de error (e)se aceptará un 5%.
Lo que nos brinda un resultado por tamaño de muestra de 37 clientes.

2.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se ha utilizado como técnica de la investigación la encuesta, la entrevista y la observación directa, las cuales nos han permitido comprobar la hipótesis planteada y las variables de la misma.
La entrevista fue realizada en las instalaciones de la empresa Negolevel a uno de sus directivos y las encuestas se realizaron por una parte a diez colaboradores de la misma o clientes internos y por otra parte a treinta y Siete de sus clientes externos.

2.4 TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

Para analizar o tabular la información obtenida hemos utilizado herramientas estadísticas con ayuda del programa Microsoft Office Excel:

- Elaboración de la encuesta
- Aplicación de la encuesta
- Recolección y tabulación de la información en Excel
- Análisis de la información

2.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se muestra el análisis de la información recolectada a 10 empleados de la empresa Negolevel y 37 clientes, la misma que fue realizada entre el19y 23 de febrero del 2015 en sus instalaciones ubicadas en el cantón Guayaquil, Provincia del Guayas.

Resultados de la investigación
En base a las encuestas realizadas a la fuerza laboral de la compañía hemos obtenido los siguientes resultados:

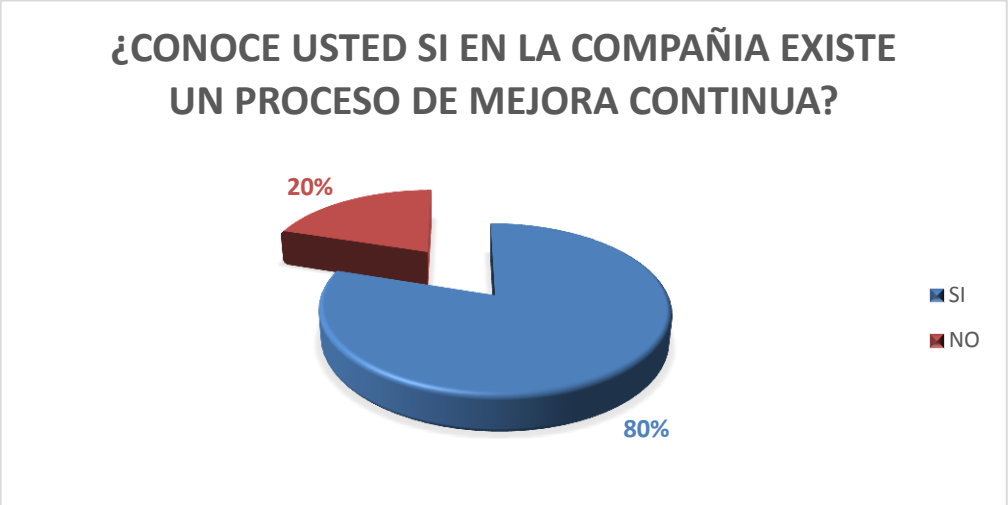
PREGUNTA No. 1

1.- ¿Conoce usted si en la compañía existe un proceso de mejora continua?

TABLA DE FRECUENCIA No.1

¿En la compañía existe un proceso de mejora continua?

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Si	8	80%
No	2	20%
Total	**10**	**100%**



Fuente: Encuesta realizada al cliente interno de la empresa Negolevel año 2015
Autor: Anangonó, M.G.

Interpretación de resultados

De un total de 10 empleados de la empresa Negolevel podemos observar que el 80% considera que si existe un proceso de mejora continua en la compañía, mientras que el 20% asegura que no existe alguno. Algunos de

los que respondieron afirmativamente hacen referencia a las reuniones para coordinación de actividades y los conocimientos adquiridos continuamente mediante el trabajo diario.

En conclusión se obtiene que para la mayoría de los empleados si existe un proceso de mejora continua.

PREGUNTA No. 2

2.- ¿Cuál es el grado de importancia que usted le daría a la implementación de un plan de mejoramiento continuo en la compañía?

TABLA DE FRECUENCIA No.2

¿Qué grado de importancia tiene la implementación de un plan de mejoramiento continuo?

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Muy Importante	8	80%
Importante	2	20%
Poco importante	0	0%
Total	**10**	**100%**

Fuente: Encuesta realizada al cliente interno de la empresa Negolevel año 2015
Autor: Anangonó, M.G.

Interpretación de resultados

El 80% de los encuestados consideran que es Muy importante la existencia de un plan de mejoramiento en la compañía mientras que el 20% restante lo considera Importante.

En conclusión se obtiene que para la mayoría de los empleados es considerado de mucha importancia implementar un plan de mejora continua en la compañía.

PREGUNTA No. 3

3.- ¿Considera usted que establecer un plan de mejoramiento ayudaría a la competitividad y los servicios brindados por la compañía?

TABLA DE FRECUENCIA No.3

¿Ayudaría un plan de mejoramiento a la competitividad y los servicios?

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Si	10	100%
No	0	0
Total	**10**	**100%**

Fuente: Encuesta realizada al cliente interno de la empresa Negolevel año 2015
Autor: Anangonó, M.G.

Interpretación de resultados

El 100% de los encuestados coincidieron en que el establecimiento de un plan de mejoramiento ayudaría a la competitividad y a los servicios brindados por la compañía.

En conclusión se obtiene que la totalidad de los empleados consideran que la implementación de un plan de mejoramiento continuo en la compañía ayudaría a mejorar la competitividad y los servicios brindados.

PREGUNTA No. 4

4.- ¿Cuál de estas opciones considera que recibiría mayor beneficio con una correcta gestión y control de las actividades?

TABLA DE FRECUENCIA No.4

¿Cuál de estas opciones sería la mayor beneficiada de una correcta gestión y control de actividades?

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Rentabilidad	1	10%
Calidad del Servicio	5	50%
Operaciones internas	1	10%
Atención al Cliente	0	0%
Competitividad	3	30%
Total	**10**	**100%**

Fuente: Encuesta realizada al cliente interno de la empresa Negolevel año 2015
Autor: Anangonó, M.G.

Interpretación de resultados

El 50% de los encuestados indicaron que de acuerdo a su criterio el mayor beneficiario con una correcta gestión y control de actividades es la calidad del servicio brindado, seguido por la competitividad en el mercado con un 30%, y en tercer lugar, con el mismo porcentaje del 10% se encuentran las operaciones internas y la rentabilidad.

En conclusión se obtiene que la mayor beneficiada por una correcta gestión y control de actividades sea la calidad del servicio.

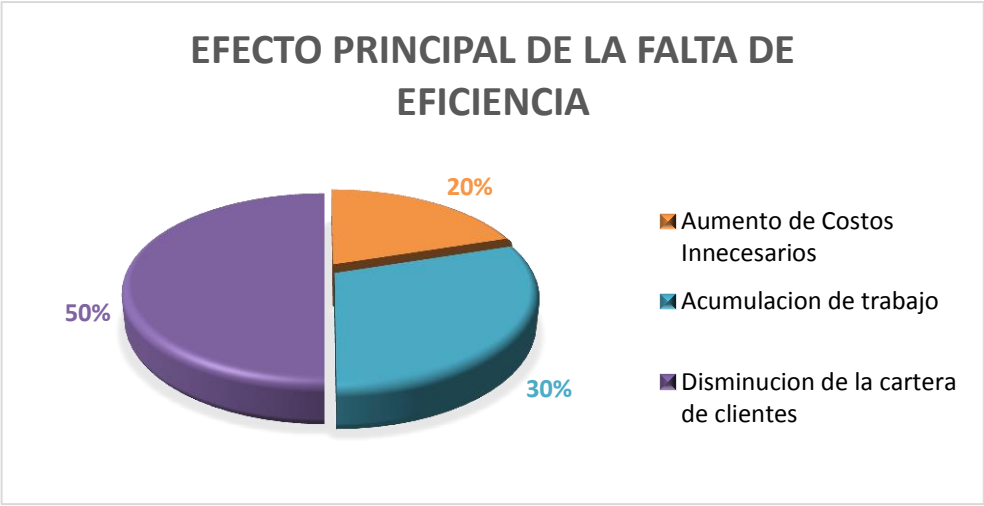
PREGUNTA No. 5

5.- ¿Cuál cree usted que es el efecto principal de la falta de eficiencia en el desarrollo de las funciones?

TABLA DE FRECUENCIA No.5

¿Efecto principal de la falta de eficiencia?

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Aumento de Costos Innecesarios	2	20%
Acumulación de trabajo	3	30%
Disminución de la cartera de clientes	5	50%
Total	**10**	**100%**



Fuente: Encuesta realizada al cliente interno de la empresa Negolevel año 2015
Autor: Anangonó, M.G.

Interpretación de resultados

El 50% de los coladores indican que la cartera de clientes es la mayor afectada frente a la falta de eficiencia en el desarrollo de las funciones por parte del talento humano; en segundo lugar, el 30% señalaron que es la acumulación de trabajo; y finalmente, un 20% indican que es el aumento de costos innecesarios.

En conclusión se considera que el efecto principal de la falta de eficiencia es la disminución de la cartera de clientes.

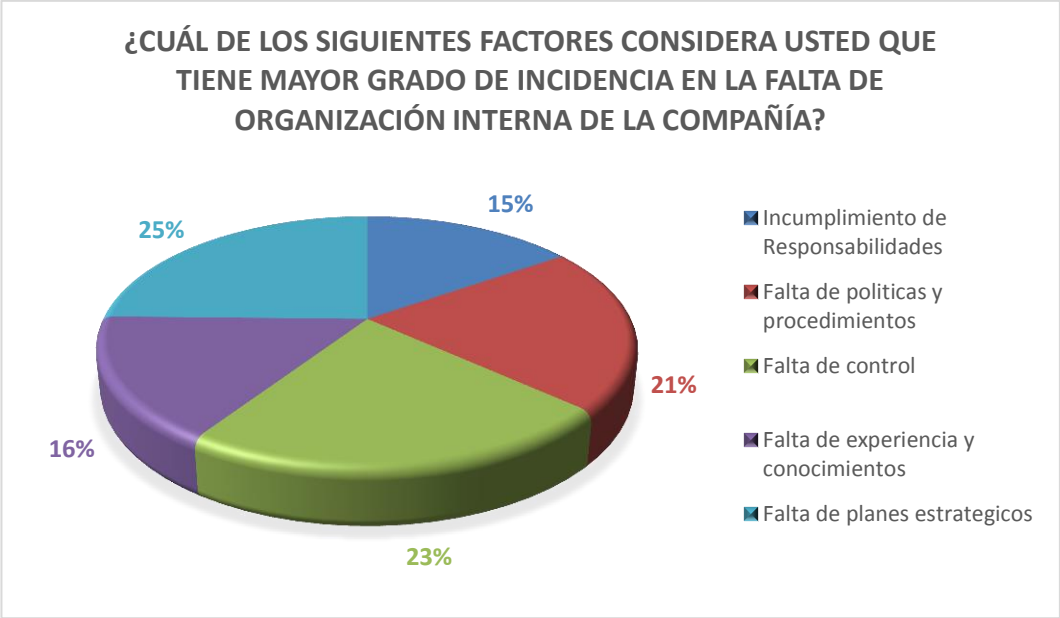
PREGUNTA No. 6

6.- ¿Cuál de los siguientes factores considera usted que tiene mayor grado de incidencia en la falta de organización interna de la compañía?
Enumere de 1 a 5 donde 1 es el que tiene mayor grado de incidencia.

TABLA DE FRECUENCIA No.6

¿Qué factores tienen mayor incidencia en la falta de organización interna?

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Incumplimiento de las responsabilidades.	23	15.33%
Falta de políticas y procedimientos empresariales.	32	21.33%
Falta de control sobre las funciones desempeñadas.	34	22.67%
Falta de experiencia y conocimiento de los colaboradores.	24	16%
Falta de planes estratégicos a largo plazo e innovación.	37	24.67%
Total	**150**	**100%**



Fuente: Encuesta realizada al cliente interno de la empresa Negolevel año 2015
Autor: Anangonó, M.G.

Interpretación de resultados

Los encuestados consideran que el factor menos incidente en la falta de organización interna de la compañía es la falta de planes estratégicos e innovación con un 24.67%; seguido de la falta de Falta de control sobre las funciones desempeñadas con un 22.67%; tercero, la falta de políticas y procedimientos empresariales con un 21.33%; en segundo lugar situaron a la falta de experiencia con 16% y como factor principal, el incumplimiento de responsabilidades con un 15.33% que es quien mayor incidencia tiene en la falta de organización.

En conclusión obtenemos que el principal factor que perjudica la organización interna de la compañía es el incumplimiento de las responsabilidades de cada trabajador.

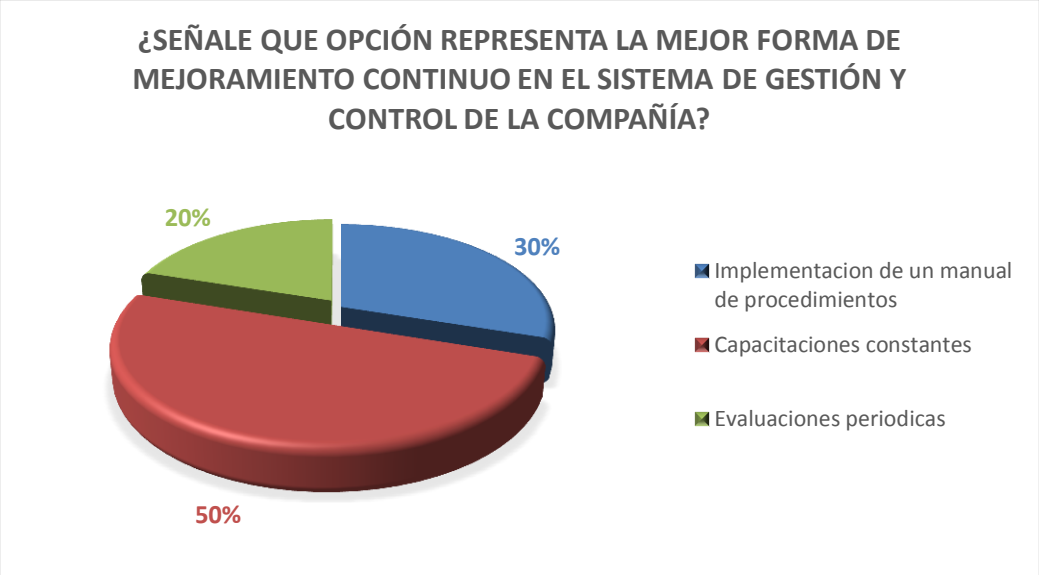
PREGUNTA No. 7

7.- ¿Señale que opción representa la mejor forma de mejoramiento continuo en el sistema de gestión y control de la compañía?

TABLA DE FRECUENCIA No.7

¿Cuál es la mejor forma de mejoramiento continuo?

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Implementación de un manual de procedimientos	3	30%
Capacitaciones Constantes	5	50%
Evaluaciones periódicas	2	20%
Total	**10**	**100%**



Fuente: Encuesta realizada al cliente interno de la empresa Negolevel año 2015
Autor: Anangonó, M.G.

Interpretación de resultados

El 50% de los encuestados indican que la mejor forma de mejoramiento continuo en el sistema de gestión y control de la compañía es mediante la capacitación constante a su talento humano, el 30% asegura que la mejor forma es la implementación de un manual de procedimientos, y el 20% que las evaluaciones periódicas. También se indicó que otra forma era la definición y programación de soluciones.

En conclusión obtenemos que la mejor forma de mejoramiento continuo en la compañía son las capacitaciones constantes.

PREGUNTA No. 8

8.- ¿Recibe el personal de la compañía Negolevel una capacitación periódica?

TABLA DE FRECUENCIA No.8

¿Recibe el personal alguna capacitación?

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Si	2	20%
No	8	80%
Total	**10**	**100%**

Fuente: Encuesta realizada al cliente interno de la empresa Negolevel año 2015
Autor: Anangonó, M.G.

Interpretación de resultados

El 80% del cliente interno de la compañía encuestado indica que no recibe alguna capacitación periódica, mientras que el 20% indica que si recibe la misma.

En conclusión obtenemos que el personal de la compañía Negolevel no recibe alguna capacitación periódica.

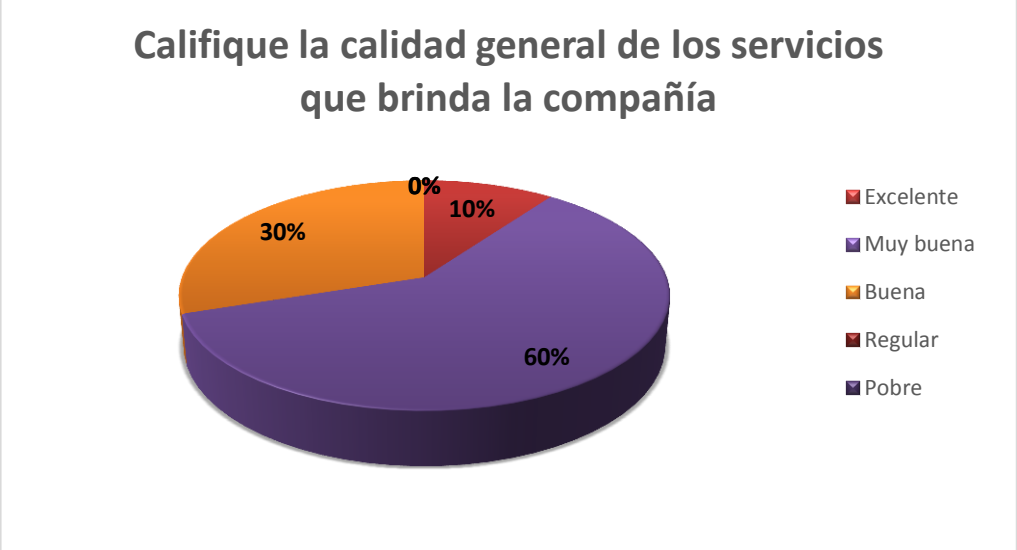
PREGUNTA No. 9

9.- Califique la calidad general de los servicios que brinda la compañía.

TABLA DE FRECUENCIA No. 9

Calificación de la calidad de los servicios brindados

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Excelente	1	10%
Muy buena	6	60%
Buena	3	30%
Regular	0	0%
Pobre	0	0%
Total	**10**	**100%**



Fuente: Encuesta realizada al cliente interno de la empresa Negolevel año 2015
Autor: Anangonó, M.G.

Interpretación de resultados

El 60% de los encuestados manifiestan que el servicio brindado por la compañía es Muy bueno, Seguido del 30% que indican que es bueno, y el 10% indica que es excelente.

En conclusión obtenemos que para la mayoría del cliente interno encuestado la calidad del servicio brindado es muy bueno.

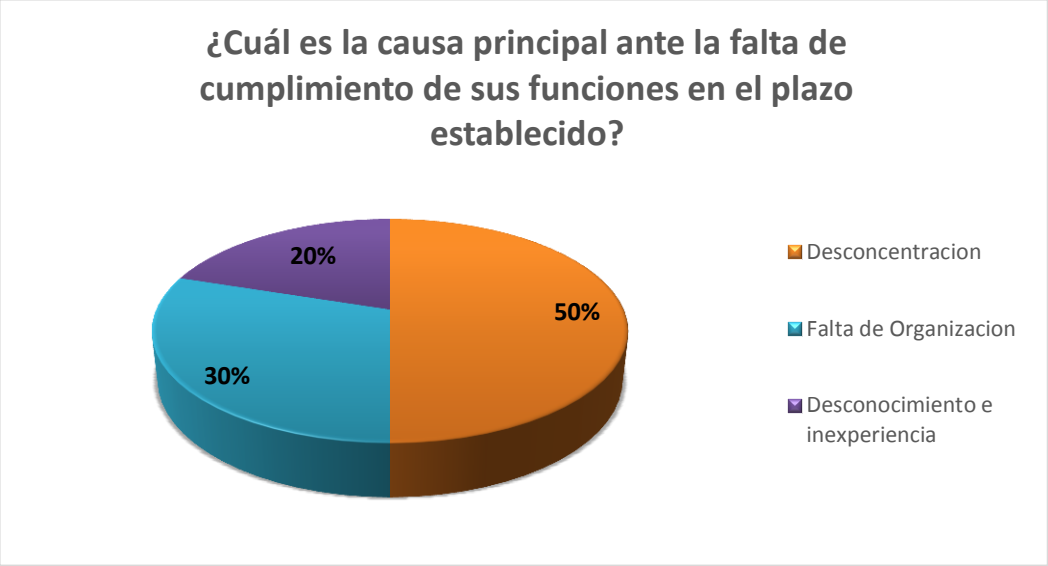
PREGUNTA No. 10

10.-¿Cuál es la causa principal ante la falta de cumplimiento de sus funciones en el plazo establecido?

TABLA DE FRECUENCIA No. 10

Principal causa en el incumplimiento de sus funciones

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Desconcentración del personal	5	50%
Falta de organización, políticas y estrategias	3	30%
Falta de conocimiento del personal	2	20%
Total	**10**	**100%**



Fuente: Encuesta realizada al cliente interno de la empresa Negolevel año 2015
Autor: Anangonó, M.G.

Interpretación de resultados

La mitad de los encuestados concordaron en que la principal causa que les prohíbe cumplir con la finalización de sus actividades en el plazo establecido es la falta de concentración en sus funciones, seguido con un 30% la falta de organización de la compañía, esto es falta de políticas, planes estratégicos y delimitación de funciones, y en último lugar situaron el desconocimiento e inexperiencia del personal para desarrollarlos.

En conclusión la mayoría del cliente interno encuestado considera a la desconcentración como la principal causa que le impide realizar sus funciones en el plazo establecido.

Encuesta realizada a los clientes externos de la compañía Negolevel S.A. hemos obtenido los siguientes resultados:

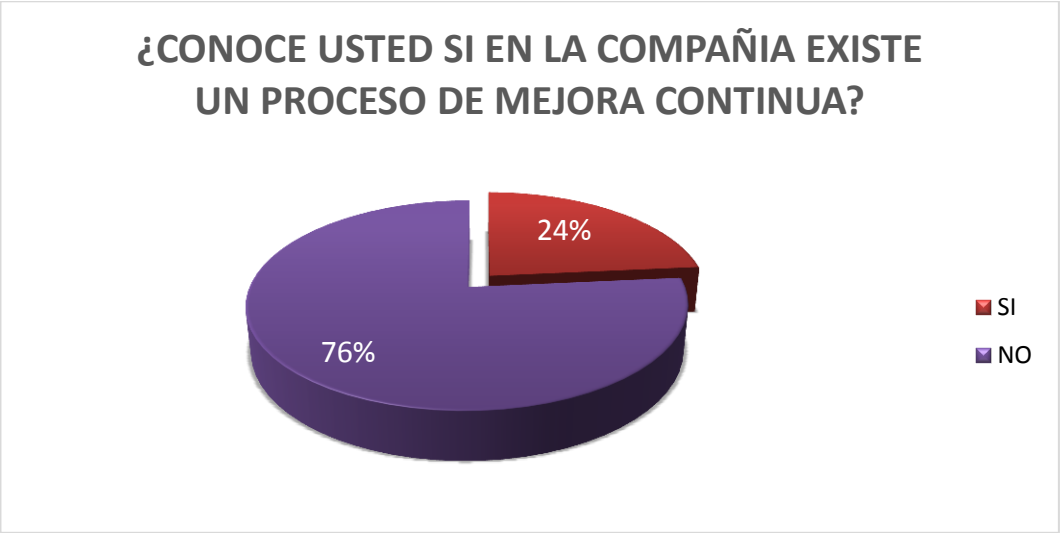
PREGUNTA No. 1

1. ¿Conoce usted si en la compañía existe un proceso de mejora continua?

TABLA DE FRECUENCIA No.11

¿Existe un proceso de mejora continua?

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Si	9	24%
No	28	76%
Total	**37**	**100%**



Fuente: Encuesta realizada al cliente externo de la empresa Negolevel año 2015
Autor: Anangonó, M.G.

Interpretación de resultados.

De un total de 37 clientes, el 76% dijeron que en la compañía Negolevel no existe un proceso de mejora continua, mientras que 24%respondieron que si existía el mismo.

En conclusión la mayoría del cliente externo considera que en la compañía no existe un proceso de mejora continua.

PREGUNTA No. 2

2. ¿Considera usted que establecer un plan de mejoramiento ayudaría a la competitividad y los servicios brindados por la compañía?

TABLA DE FRECUENCIA No.12

¿Un plan de Mejoramiento ayudaría a la Competitividad y los servicios brindados?

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Si	36	97%
No	1	3%
Total	**37**	**100%**

Fuente: Encuesta realizada al cliente externo de la empresa Negolevel año 2015
Autor: Anangonó, M.G.

Interpretación de resultados.

El 97% de los clientes encuestados consideran que establecer el plan de mejoramiento ayudará a una mayor competitividad y los servicios brindados, mientras que el 3% indica que no será de ayuda el establecimiento del mismo.

En conclusión casi la totalidad del cliente externo considera que el establecimiento de un plan de mejoramiento ayudaría a la competitividad y los servicios brindados por la compañía.

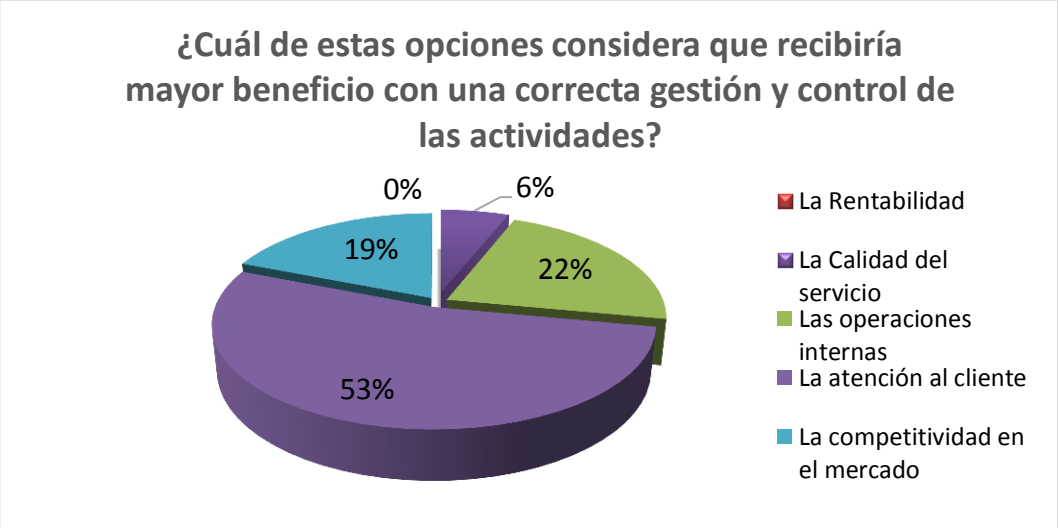
PREGUNTA No. 3

3. Cuál de estas opciones considera que recibiría mayor beneficio con una correcta gestión y control de las actividades?

TABLA DE FRECUENCIA No.13

¿Qué obtendría mayor beneficio con una correcta gestión y control?

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Rentabilidad	0	0%
Calidad del Servicio	2	5%
Operaciones Internas	8	22%
Atención al Cliente	19	51%
Competitividad	8	22%
Total	**37**	**100%**



Fuente: Encuesta realizada al cliente externo de la empresa Negolevel año 2015
Autor: Anangonó, M.G.

Interpretación de resultados.

El 51% de los encuestados indicaron que el mayor beneficiario de una correcta gestión y control de actividades sería la atención al cliente, mientras que un 22% indico que sería las operaciones internas y otro 22% la competitividad en el mercado. La calidad de servicio obtuvo únicamente un 5% y la rentabilidad no fue considerada beneficiaria en caso de una correcta gestión y control.

En conclusión la mayoría del cliente externo considera que la atención al cliente sería la mayor beneficiada con una correcta gestión y control de actividades.

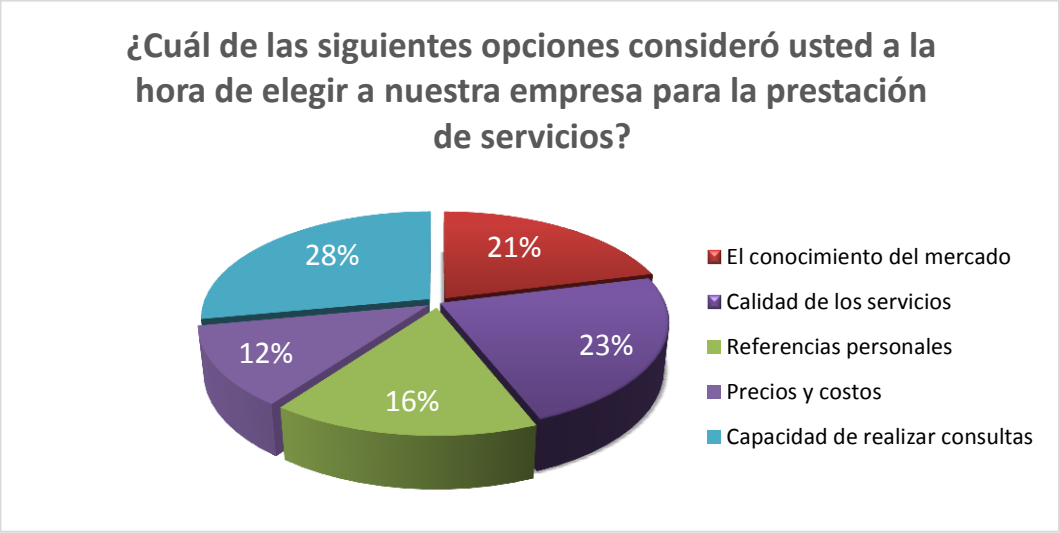
PREGUNTA No. 4

4. ¿Cuál de las siguientes opciones consideró usted a la hora de elegir a nuestra empresa para la prestación de servicios?Enumere de 1 a 5 donde 1 es el que tiene mayor grado de importancia.

TABLA DE FRECUENCIA No.14

¿Qué opción consideró para elegir a Negolevel para la prestación de servicios?

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
El conocimiento del mercado	117	21%
Calidad de los servicios	128	23%
Referencias personales	89	16%
Precios y costos	66	12%
Facilidad de realizar consultas	155	28%
Total	**555**	**100%**



Fuente: Encuesta realizada al cliente externo de la empresa Negolevel año 2015
Autor: Anangonó, M.G.

Interpretación de resultados.

El 12% de los encuestados señalaron que la principal razón que considero para elegir a Negolevel como prestadora de servicios fue los precios y costos con el 12%, seguido de las referencias personales que les fueron remitidas con un 16%, luego el conocimiento del mercado con un 21%, la calidad del servicio con el 23% y finalmente la capacidad de realizar consultas con un 28% que indica que sería la última razón considerada.

En conclusión se considera que los precios y costos que presenta Negolevel es la principal razón que se tomó en cuenta para relacionarse con ella para solicitar sus servicios.

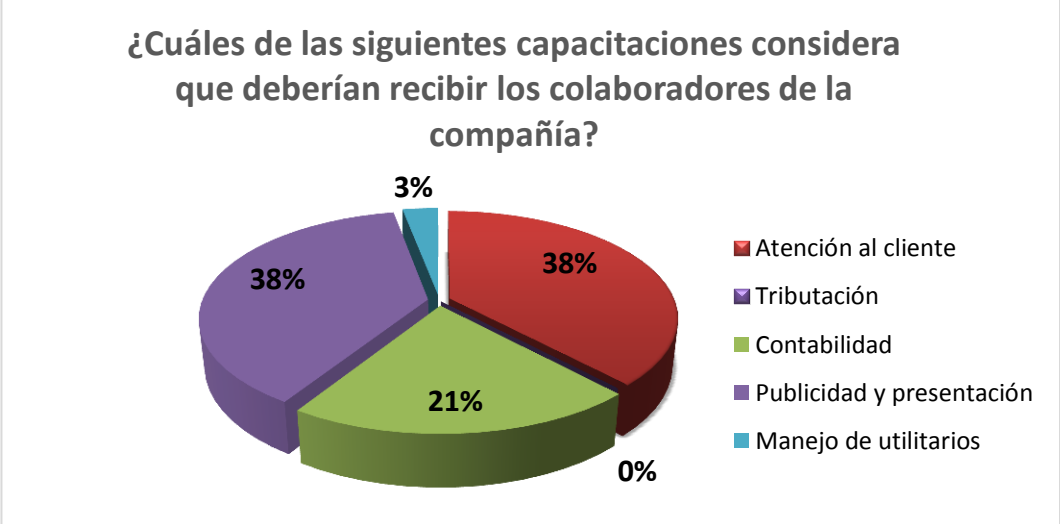
PREGUNTA No. 5

5. ¿Cuáles de las siguientes capacitaciones considera que deberían recibir los colaboradores de la compañía?

TABLA DE FRECUENCIA No.15

¿Qué capacitación debería recibir el talento humano?

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Atención al cliente	14	38%
Tributación	0	0%
Contabilidad	8	21%
Publicidad y presentación	14	38%
Manejo de utilitarios	1	3%
Total	**37**	**100%**



Fuente: Encuesta realizada al cliente externo de la empresa Negolevel año 2015
Autor: Anangonó, M.G.

Interpretación de resultados.

De los clientes encuestados sobre qué capacitación deberían recibir los colaboradores de la compañía un 38% indicó que es la atención al cliente, mientras que otro 38% indicó que esta capacitación debería ser de publicidad y presentación de la compañía, por otro lado, el21% señala que la capacitación debería ser respecto al área contable y un 3% cree que debería ser el manejo de utilitarios.

En conclusión se considera que los trabajadores de la compañía deben capacitarse mejor en atención al cliente y la publicidad y presentación.

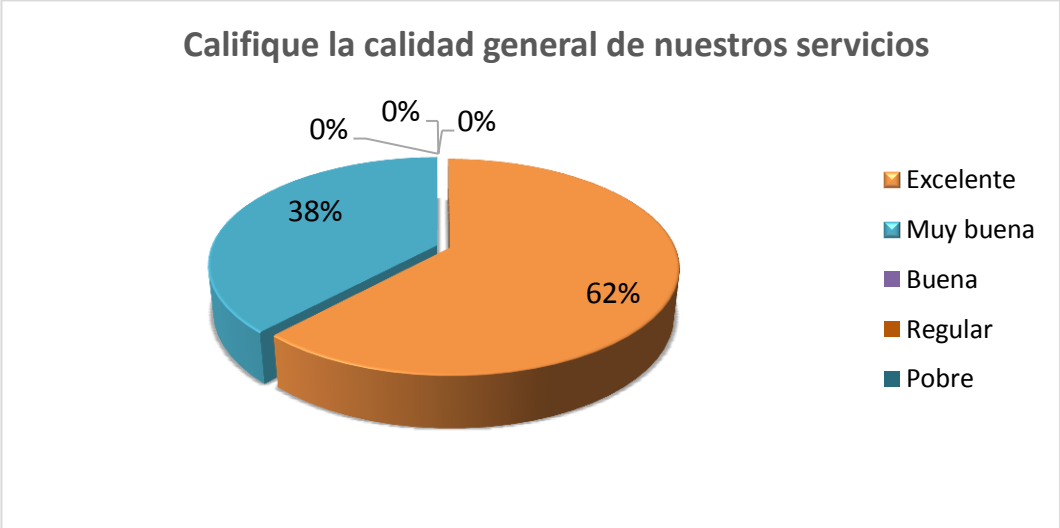
PREGUNTA No. 6

6. Califique la calidad general de nuestros servicios.

TABLA DE FRECUENCIA No.16

Calidad general del servicio

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Excelente	23	62%
Muy buena	14	38%
Buena	0	0%
Regular	0	0%
Pobre	0	0%
Total	**37**	**100%**



Fuente: Encuesta realizada al cliente externo de la empresa Negolevel año 2015
Autor: Anangonó, M.G.

Interpretación de resultados.

De acuerdo a los encuestados la calidad general de los servicios brindados por la compañía es de excelente calidad según el 62%, y según el 38% es de muy buena calidad.

En conclusión la mayoría del cliente externo considera que la calidad general del servicio que brinda la compañía es excelente.

PREGUNTA No. 7

7. ¿Qué tan rápido respondimos ante los problemas?

TABLA DE FRECUENCIA No.17

Rapidez de solución ante problemas

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Muy rápido	22	59%
Un poco rápido	15	41%
Nada rápido	0	0%
Total	**37**	**100%**

Fuente: Encuesta realizada al cliente externo de la empresa Negolevel año 2015
Autor: Anangonó, M.G.

Interpretación de resultados.

El 59% de los clientes encuestados indicaron que la compañía Negolevel responde muy rápido a los problemas surgidos y las necesidades que requieran, mientras que el 41% de los encuestados indicaron que responden solo un poco rápido a los mismos.

En conclusión la mayoría del cliente externo considera que respondemos muy rápido a los problemas suscitados.

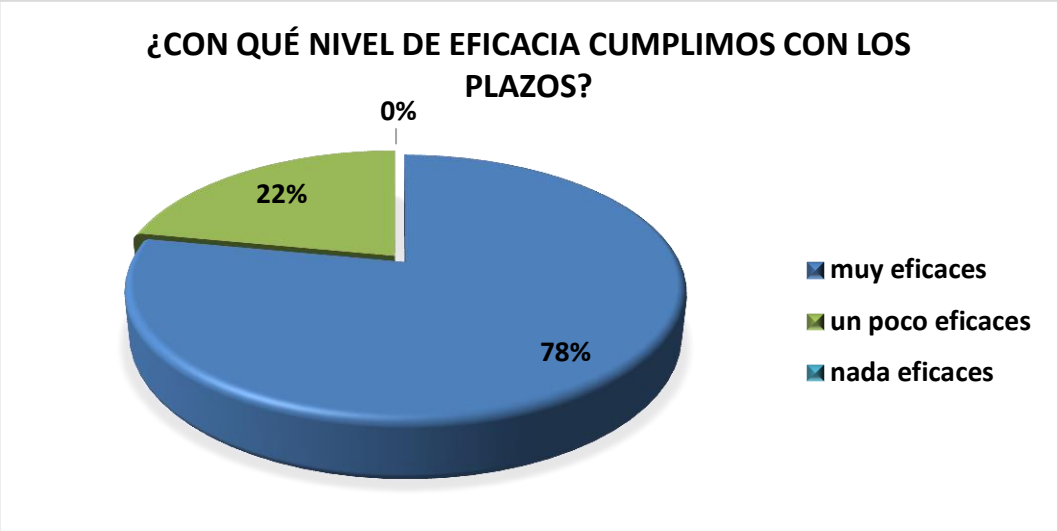
PREGUNTA No. 8

8. ¿Con qué nivel de eficacia cumplimos con los plazos?

TABLA DE FRECUENCIA No.18

Eficacia en cumplimiento de plazos

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Muy eficaces	29	78%
Un poco eficaces	8	22%
Nada eficaces	0	0%
Total	**37**	**100%**



Fuente: Encuesta realizada al cliente externo de la empresa Negolevel año 2015
Autor: Anangonó, M.G.

Interpretación de resultados.

De acuerdo al 78% de los encuestados la eficacia con la que la compañía cumple los plazos establecidos para la entrega que servicios en considerada como una eficacia alta, mientras que el 22% de los clientes indican que únicamente son un poco o medianamente eficaces.

En conclusión, la mayoría del cliente externo considera que Negolevel es muy eficaz en el cumplimiento de los plazos establecidos para la entrega que servicios.

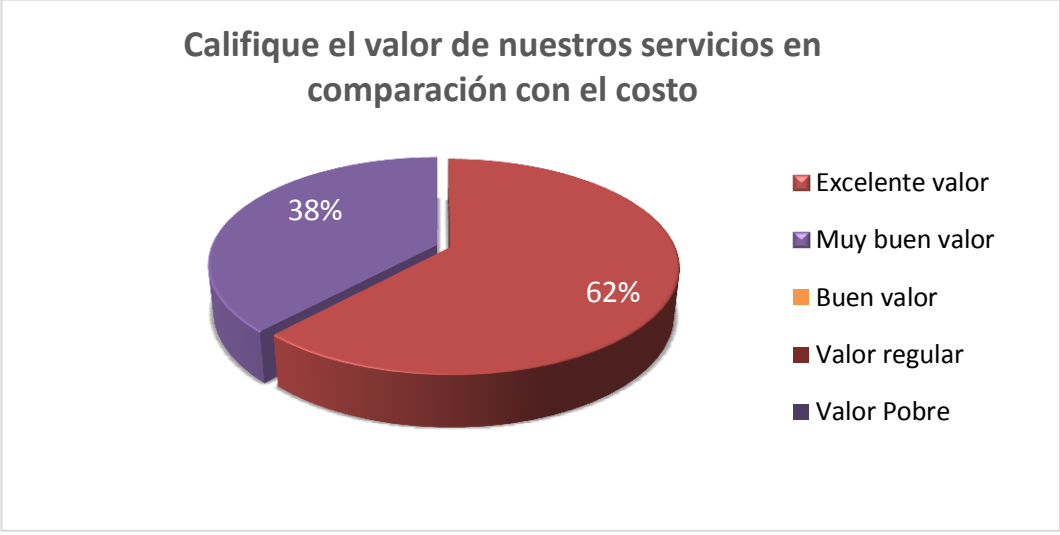
PREGUNTA No. 9

9. Califique el valor de nuestros servicios en comparación con el costo.

TABLA DE FRECUENCIA No.19

Comparación costo - beneficio

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Excelente valor	0	0%
Muy buen valor	23	62%
Buen valor	14	38%
Valor regular	0	0%
Valor Pobre	0	0%
Total	**37**	**100%**



Fuente: Encuesta realizada al cliente externo de la empresa Negolevel año 2015
Autor: Anangonó, M.G.

Interpretación de resultados.

El 62% de los clientes encuestados consideran que la comparación del costo del servicio con los beneficios recibidos del mismo tiene muy buen valor, mientras que el 38% de los encuestados indican que únicamente tiene un buen valor, ningún encuestado lo considero de excelente valor ni de valor regular o de valor pobre.

En conclusión la mayoría del cliente externo considera que el valor de los servicios de la compañía son muy buenos en comparación con el costo.

2.4 VERIFICACION Y ANALISIS DE HIPOTESIS

Tabla 2.2 Verificación y análisis de hipótesis

HIPOTESIS	VERIFICACION/ ANALISIS
Con la elaboración de un plan de mejoramiento se logrará mayor productividad y eficiencia en la prestación de servicios y asesoramiento a los clientes, optimizando la competitividad en el mercado.	Los resultados de la pregunta tres realizada al cliente interno y de la pregunta dos al cliente externo demuestran que efectivamente establecer un plan de mejoramiento ayudaría a la competitividad y los servicios brindados por la compañía.

Fuente: Encuesta realizada a Cliente interno y externo de Negolevel año 2015
Autor: Anangonó, M.G.

CAPITULO III

PRESENTACION DE LA PROPUESTA

3.1 GENERALIDADES

La siguiente propuesta para la empresa aporta con herramientas útiles para un desempeño eficiente en el trabajo de los colaboradores de la misma tales como los directivos, supervisores y operadores pero específicamente para los directivos quienes ejercen el control y la organización del área operativo.

La aplicación e implementación de este plan de mejoramiento permitirá mejorar la organización interna y la prestación de servicios eficientes y con esto mejorar la participación en el mercado y rentabilidad de la compañía, que es el objetivo de la compañía.

3.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

3.2.1 Objetivo general

Incrementar la participación en el mercado de la empresa Negolevel S.A., mediante la propuesta de un sistema de gestión y control.

3.2.2 Objetivos específicos

- Analizar la situación actual en cuanto a su estructura jerárquica y administrativa de Negolevel S.A., planteando un instructivo de funciones y responsabilidades específicas.

- Buscar la disminución de las cuentas por cobrar vencidas estableciendo políticas crediticias y un sistema comunicacional

interno y externo de seguimiento a la gestión de servicios al cliente y de la cobranza.

- Crear un sistema de presentación y publicidad del servicio que brinda la compañía.

- Identificar las acciones que está realizando el gobierno y las oportunidades que brinda para apoyar con financiamiento a las pequeñas y medianas.

3.3 JUSTIFICACION E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

Con la implementación y aplicación del plan de mejoramiento continuo se contribuirá a mejorar debilidades y afianzar fortalezas de la compañía, cuya importancia es innegable ya que de esta manera el talento humano sabrá qué actividades realizar y cómo realizarlas de acuerdo a su manual de funcionamiento, el directivo tendrá un direccionamiento de donde se encuentra y hacia donde debe llegar, y en caso de detectar alguna falencia tendrá el conocimiento de qué decisiones podrán ayudar a resolver el problema.

Basándonos en la investigación que se ha realizado se logra conocer que la compañía espera además de mejorar su competitividad en el mercado, incrementar su cartera de clientes y por ende sus ventas, establecer procedimientos adecuados y controlados en la gestión interna y la cobranza, y con todo esto incrementar el flujo de efectivo y disminuir costos y gastos innecesarios para evitar recurrir a financiamiento externo.
Todo esto permitirá ser más competitivos en el mercado, y se podrá analizar los procesos que se están utilizando y que pueden ser mejorados y corregidos.
Esta misma investigación servirá como patrón para las pequeñas y medianas empresas, de manera que al lograr su crecimiento permitirá la

realización de nuevos proyectos y, además de generar un beneficio propio, generará con su crecimiento nuevas plazas de trabajo para muchos ciudadanos.

3.4 BENEFICIOS DE LA PROPUESTA

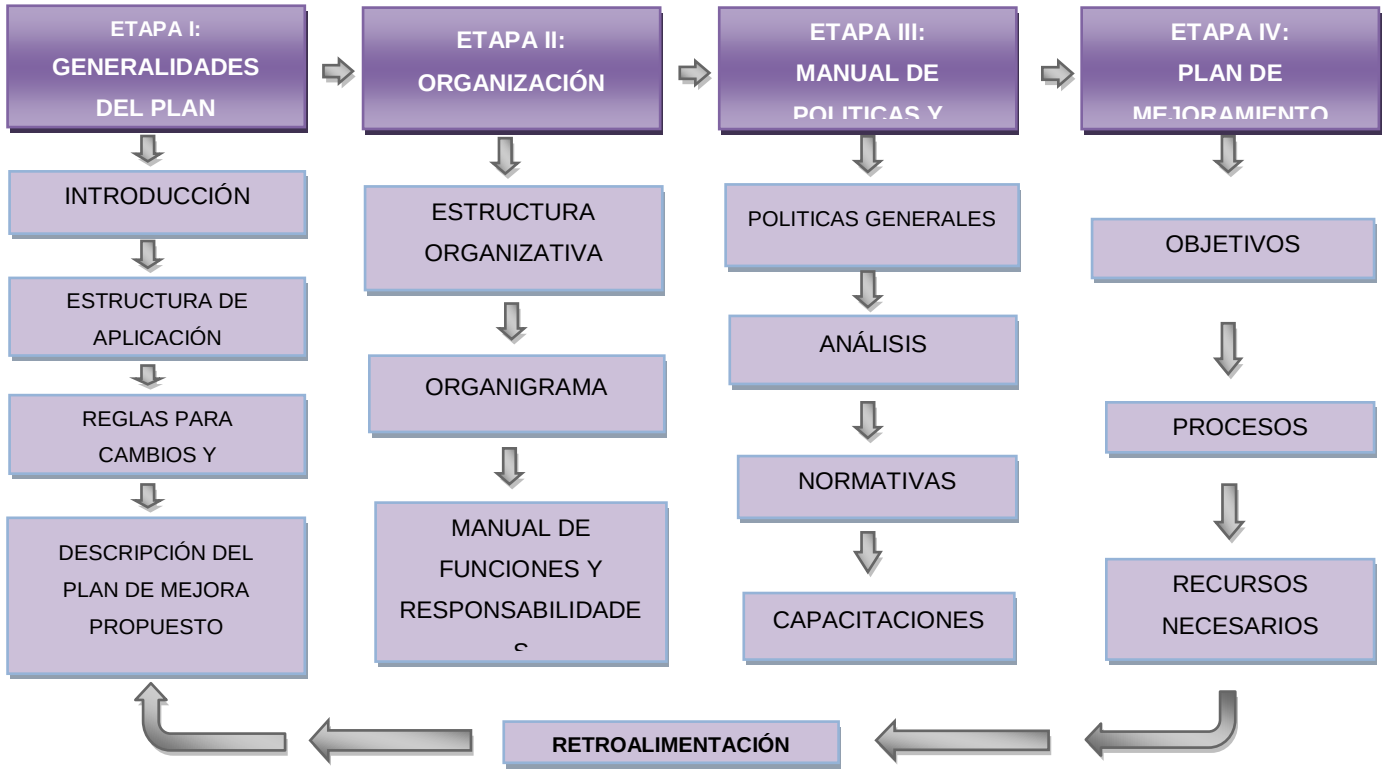
- **Para la empresa:** Con La implementación de este plan de mejora continua la compañía tendrá una ayuda para mejorar su sistema de gestión y control, también gozara de una base al momento de tomar decisiones en cuanto a incumplimiento de procedimientos y procesos que conllevan a la acumulación de trabajo y gastos innecesarios.
- **Para el cliente Interno:** El personal operativo y administrativo conocerá las pautas y delimitaciones de sus funciones gracias al manual de funciones y al manual de procedimientos con los cuales podrá establecer sus labores diarias, lo que mejorará su desempeño y contribuirá a su desarrollo profesional.
- **Para el cliente Externo:** Los lineamientos que se desea establecer en la compañía referente a los plazos para la entrega de servicios, plazos para la cobranza de valores y la eficiencia al momento de consultas le permite a los clientes notar que la compañía busca crecer, pero crecer junto a sus clientes, buscando siempre la satisfacción de los mismos en cada servicio prestado.
- **Para la sociedad:** Al mejorar la participación y competitividad se generará un beneficio para todo el mercado ya que al ser un sistema cada parte que lo compone influye directamente en un todo. También se ven beneficiados tanto los ciudadanos que conforman la compañía como aquellos que se podrán ver beneficiados con plazas de trabajo con el crecimiento de la compañía.

3.5 ALCANCE

La siguiente propuesta de un plan de mejoramiento en el sistema de gestión y control de la compañía va dirigida para sus directivos, el área financiera, contable, tributario y de Relaciones externas y Ventas. El cual incluirá procesos desde la búsqueda de nuevos clientes, el fortalecimiento de clientes tradicionales, el procedimiento a seguir en los diferentes servicios, la cobranza de valores vencidos y por vencer, los plazos, costos y valores incurridos en cada actividad.

3.6 ESQUEMA DE LA PROPUESTA

Figura 3.1Esquema de la propuesta



Fuente: Propia
Autor: Anangonó, M.G.

3.6.1 Etapa I: Generalidades del plan

Podemos definir al plan de mejoramiento como un manual que establece las pautas y procedimientos a seguir en una compañía los cuales deben ser ejecutados por el cliente interno responsable guardando un orden lógico y cronológico, los cuales deberán ser debidamente dirigidos, realizados y controlados.

Para esto se debe recordar los pasos más importantes para su correcto desarrollo:

1. Identificar Restricciones o el cuello de botella que está afectado al sistema actual de la compañía.
2. Aprovechar todos los recursos u obtener el mayor resultado que sea posible en cada área.
3. Establecer prioridades.
4. Elevar restricciones del sistema para alcanzar productividad
5. Evaluación, Retroalimentación (Volver al Paso uno)

3.6.1.1 Introducción

Esta propuesta de un Plan de mejoramiento continuo se divide en 4 etapas, las cuales detallan una mejor visión del contenido de este plan.

En la etapa de Organización se encontrara el organigrama, que indica la estructura jerárquica de la compañía, y el manual de funciones de cada cargo necesario para el correcto funcionamiento.

En la etapa del manual de políticas y procesos se mencionan estos junto con su análisis, normativas y la capacitación que debe realizarse con los responsables de cada cargo ya que es necesario que estos procesos se lleven con una completa instrucción para desarrollarlos adecuadamente.

En la etapa del plan de mejoramiento se abarcaran los objetivos del plan, la manera de cómo se desarrollarán y presentarán los procesos. Adicionalmente se analizara y se dará a conocer los recursos necesarios para su implementación.

3.6.1.2 Estructura de Aplicación

La estructura de este manual ha sido realizada de manera que pueda ser implementada por el personal administrativo y el personal operativo de la empresa, puesto que es el personal administrativo quien debe tomar decisiones y es el operativo el responsable de ejecutar los procesos de una manera adecuada de acuerda a las normas y políticas empresariales.

Podemos decir entonces, que el área administrativa será el responsable de velar por la implementación y control de las actividades y funciones definidas en el plan, del control de los valores pendientes de cobro y la aplicaciones de estrategias de ventas, promociones y descuentos para clientes nuevos y tradicionales, de manera que se evite la acumulación o duplicidad de funciones, que se logre obtener una cartera de clientes sana y que se fortalezca y rote los servicios prestados.

Mientras que, por otro lado, el personal Operativo será el responsable de realizar el procedimiento respectivo para la correcta prestación de un servicio, hacer seguimiento de la documentación faltante y gestionar las cobranzas de los clientes. Para esto, es de suma importancia que el personal esté debidamente capacitado en lo referente a contabilidad y tributación para así obtener eficiencia y efectividad al llevar a cabo sus responsabilidades.

3.6.1.3 Reglas para cambios y actualizaciones

Para que la compañía goce de los objetivos planteados en el plan de mejora es necesario tener en consideración varias pautas referentes al cumplimiento y modificaciones que sea posible deban realizarse:

- Por ser el Gerente General el encargado de administrar, controlar y tomar decisiones que aporten a la mejora continua de la compañía, será este mismo quien velara por el cumplimiento de los procedimientos aquí establecidos.
- Todo tipo de contravención o incumplimiento respecto a estos procedimientos propuestos serán notificados a la Gerencia General para que a su vez será notificado a la junta directiva para tomar medidas correctivas.
- En caso de existir recomendaciones o necesidad de modificación del contenido de este plan de mejoramiento propuestas por el cliente interno, deberá ser expuesta a su Jefe inmediato.
- La información propuesta sobre la modificación del contenido del plan será transmitido hasta llegar a la junta directiva quien se encargara de su revisión, aprobación o rechazo de la propuesta planteada.

3.6.1.4 Descripción del plan de mejoramiento propuesto

Estos procedimientos se basaran en las actividades desempeñadas por los colaboradores de la compañía, tales como:

- Tiempo estimado para el desarrollo de funciones y actividades.
- La autoridad responsable en cada área de la compañía.
- El tiempo periódico para la emisión de informes de actividades y cobranza.

- Las promociones e incentivos para atraer nuevos clientes.
- La periodicidad de la capacitación al personal operativo.
- La gestión de cobranza que se realizara por parte del Supervisor de Contabilidad y el gerente financiero.

Se Mantendrá la presentación de la compañía establecida en la actualidad en cuanto a su Visión, Misión, Objetivos y Logotipo.

3.6.1.4.1 La compañía Negolevel

Figura 3.2 Logo Negolevel

Fuente: Negolevel
Autor: Anangonó, M.G.

Negolevel es una empresa dedicada principalmente a actividades de asesoramiento jurídico, tributario y contable. Actualmente cuenta con una oficina Matriz en la Ciudad de Guayaquil, ubicada en el centro sur de esta ciudad y cuenta con 10 personas laborando dentro de ella en las diferentes áreas necesarias para su operación.

Ofrece variedad de servicios de diferente índole tales como:

Asesoría Contable

- Registrar asientos contables de manera puntual.
- Análisis y control del cierre contable del ejercicio económico.

- Atención a consultas vía email y teléfono.
- Establecimiento y aplicación de normas del plan general de contabilidad.
- Desarrollo de criterios contables de valoración.

Asesoría Tributaria

- Elaboración de declaraciones de impuestos.
- Revisión de declaraciones de Impuestos.
- Control fiscal periódico.
- Actualización y comunicación con las entidades de control.
- Asistencia a sus clientes en caso de inspecciones tributarias.
- Reclamos de Impuestos y tributos.
- Diagnostico fiscal.

Asesoría Administrativa legal y Financiera

- Elaboración de presupuestos.
- Presentación de técnicas presupuestarias.
- Planes de financiamiento.
- Análisis de estados financieros.
- Liquidación, actualización y adquisición de empresas.

Negolevel surge de la necesidad de los directivos de la empresa, profesionales dentro de las áreas de administración, contabilidad, comercio exterior y docencia universitaria, inicialmente fueron empleados administrativos de empresas comercializadoras y exportadoras de banano, las mismas que tuvieron muchos problemas en materia de tributación por los cambios que se daban cerca de los años 2000-2003.

En aquella época las reformas implementadas como son: la dolarización, la sistematización informática, la utilización en forma masiva de los medios electrónicos, la modernización del SRI y la aduana, hizo que decidieran modernizar sus conocimientos en materia tributaria, societaria

y legal y en el año 2007 cuando se estableció la Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria del Ecuador, surgió la visión de incursionar en este mercado, tomando la oportunidad de modernizarse en cuanto a los requerimientos, normas y procedimientos que demandaban las diferentes entidades del estado, tanto en lo logístico como en lo informático y luego brindaron el servicio a aquellos que no estuvieran debidamente actualizados.

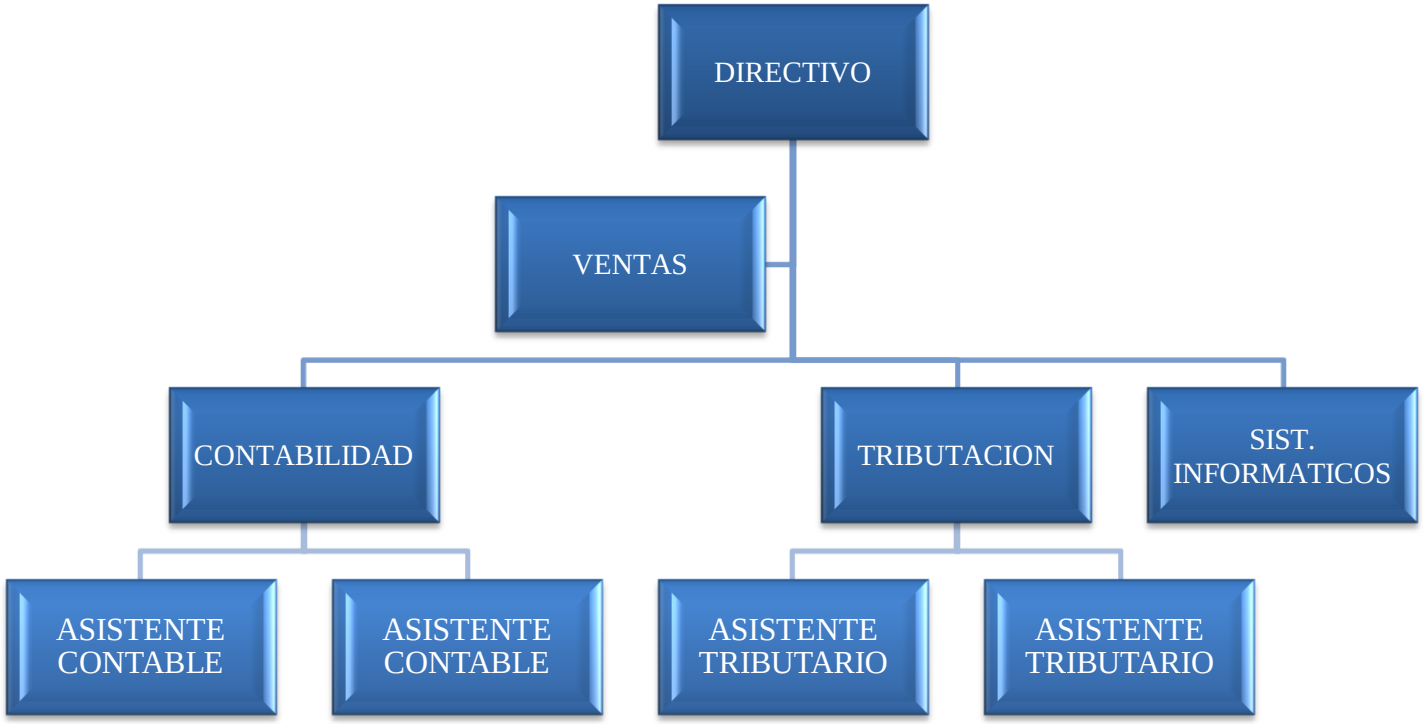
La primera oficina donde iniciaron sus actividades de asesoría independiente, estuvo ubicada en las calles Santa Elena (actual Lorenzo de Garaicoa) y Benalcázar, en el centro de la ciudad.

A mediados del año 2013 Negolevel S.A. comenzó a prestar sus servicios contables de manera organizacional y actualmente la empresa atiende aproximadamente a 40 clientes entre personas naturales y jurídicas, pequeñas y medianas empresas que solicitan de sus servicios en su mayoría contable y tributario.

Negolevel tiene como misión brindar un servicio oportuno, de calidad y de manera continua, de acuerdo a los requerimientos de las instituciones de control y entidades reguladoras, como son: El Servicio de Rentas Internas, la Superintendencia de Compañías, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Ministerio de Relaciones Laborales, entre otras; con el propósito de disminuir los costos operativos a sus clientes.

En cuanto a su visión es ayudar con su labor, al crecimiento permanente y sostenido de sus clientes, colaborar en la manera de lo posible a que incrementen su posicionamiento en el mercado y ser reconocidos como uno de los mejores consultores para PYMES de la localidad.

Figura 3.3Organigrama estructural de la empresa Negolevel



Fuente: Negolevel
Autor: Anangonó, M.G.

3.6.2 Etapa II: Organización

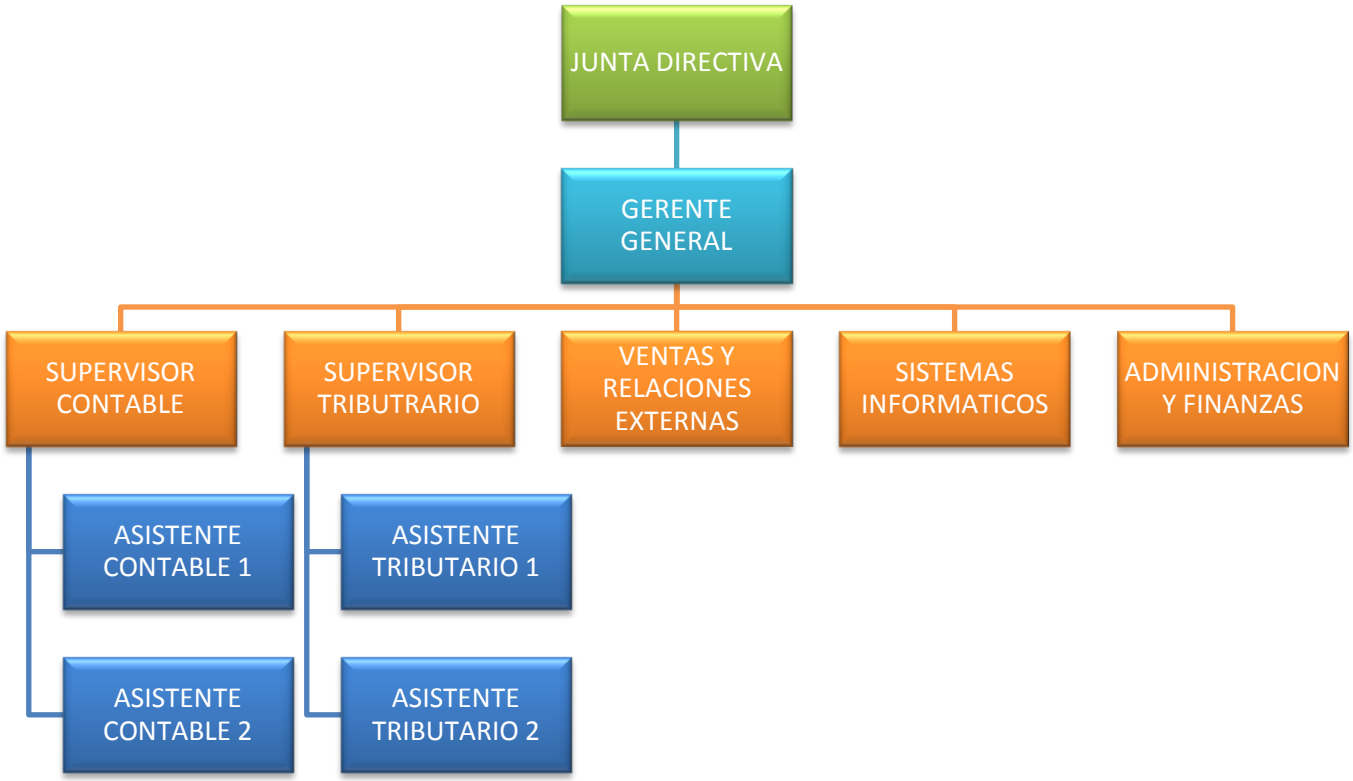
3.6.2.1 Estructura Organizativa

Una estructura Organizativa se ve plasmada en un Organigrama que no es otra cosa que la forma en que una organización se divide, estructura y organiza para el desarrollo de sus actividades. Muestra de una manera clara el papel que cada miembro de la Organización cumple, lo cual ayuda a su vez el cumplimiento de los logros propuestos.

Existen diversos tipos de Estructuras Organizacionales que deben ser aplicados según la necesidad de la empresa, por lo que nosotros hemos decidido mantener la Estructura actual y solamente proponer una mejora en base a las necesidades presentadas actualmente.

3.6.2.2 Organigrama propuesto

Figura 3.4 Organigrama propuesto para Negolevel



Fuente: Propia
Autor: Anangonó, M.G.

3.6.2.3 Manual de funciones y responsabilidades propuesto

Objetivos de las Áreas

- **Gerencia General:** Analizar y tomar las decisiones más importantes que requieran las diferentes áreas para la mejora continua de la compañía.

- **Gerente Financiero:** Es el ejecutivo responsable de velar por el manejo correcto y adecuado de los recursos financieros de la empresa, así como también inversiones y operaciones Bancarias realizadas.

- **Sistemas Informáticos:** Administrar eficientemente las tecnologías y comunicación, para aportar al logro de los objetivos de la compañía, poniendo los recursos informáticos a disposición de sus clientes.

- **Ventas y Relaciones externas:** Lograr un direccionamiento eficiente de la gestión destinada a ventas y velar por el cumplimiento de las metas puestas por la junta general.

- **Supervisor contable:** Obtención de los estados financieros, de acuerdo a los principios, normas y procedimientos contables establecidos; de modo eficiente, transparente y oportuno, para la toma de decisiones de la alta dirección de la compañía.

- **Supervisor Tributario:** Presentación y Control de Deberes y Obligaciones con entidades de control fiscal, Análisis y Verificación de Información declarada mensual y anualmente.

- **Asistente contable I:** Responsable por las actividades de registros contables, archivo de toda la documentación inherente al departamento, con sus respectivos soportes y respaldos.

- **Asistente contable II:** Responsable por las actividades de registros contables, archivo de toda la documentación inherente al departamento, con sus respectivos soportes y respaldos.

- **Asistente Tributario I:** Responsable por las actividades de registros y recaudación tributaria, archivo de toda la documentación inherente al departamento, elaboración de Anexos y declaraciones al SRI.

- **Asistente tributario II:** Responsable por las actividades de registros y recaudación tributaria, archivo de toda la documentación inherente al departamento, elaboración de Anexos y declaraciones al SRI.

MANUAL DE FUNCIONES

Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo	**1. GERENTE GENERAL**
Dependencia	GERENCIA
Número de Cargos	Cinco (5)
Reporta a	JUNTA DIRECTIVA

Requisitos Mínimos	
Requisitos de Formación	Estudios universitarios de Administración de empresas, Ingeniería Comercial, finanzas, o carreras afines Encontrarse debidamente actualizado en esta área.
Requisitos de Experiencia	Cinco (5) años de experiencia mínimo en gerencia o áreas administrativas.

Objetivo Principal

Su objetivo principal es el de crear un valor agregado en base a los servicios que ofrecemos, maximizando el valor de la empresa, Analizar y tomar las decisiones más importantes que requieran las diferentes áreas para la mejora continua de la compañía.

Funciones Esenciales

- Planear, dirigir y controlar las actividades de la empresa.
- Responsabilizarse ante la junta directiva para la presentación de resultados de las operaciones y el desempeño organizacional.
- Liderar las diferentes áreas o departamentos a manera de poner en práctica los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas organizacionales con la menor cantidad de tiempo, dinero y optimizando los recursos disponibles.
- Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.
- Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y Control de Gestión).

Elaborado por: Anangonó M. Gabriela	**Autorizado**
Fecha Julio, 2015	

MANUAL DE FUNCIONES

Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo	**2. SUPERVISOR CONTABLE**
Dependencia	DEPARTAMENTO CONTABLE
Número de Cargos	Dos (2)
Reporta a	GERENTE GENERAL

Requisitos Mínimos	
Requisitos de Formación	Titulado o egresado en carreras de Ingeniería Comercial o Contaduría y Auditoria.
Requisitos de Experiencia	Dos (2) años de experiencia mínimo en departamento contable.

Objetivo Principal

Obtención de los estados financieros, de acuerdo a los principios, normas y procedimientos contables establecidos; de modo eficiente, transparente y oportuno, para la toma de decisiones de la alta dirección de la Empresa.

Funciones Esenciales

- Dirige, supervisa y controla el proceso contable de las unidades bajo su responsabilidad.
- Informar sobre el desarrollo de las actividades contables para hacer observaciones y sugerencias.
- Verificar el correcto registro por los auxiliares de contabilidad.
- Elaborar estados financieros mensuales con información oportuna y verídica.
- Verificar y depurar cuentas contables.
- Preparar los pagos de servicios públicos y nómina.
- Realizar y revisar conciliaciones bancarias.
- Cuando sea necesario, digitar la información contable.
- Supervisa y controla las operaciones contables que tienen origen en Tesorería de la Empresa, verificando la documentación después de su cancelación.
- Coordinar las cobranzas vía telefónica con los clientes.
- Entregar informes semanales de los valores pendientes de cobro.
- Mantener ordenado el archivo de los Clientes y de la compañía.

Elaborado por: Anangonó M. Gabriela	**Autorizado**
Fecha Julio, 2015	

MANUAL DE FUNCIONES

Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo	**3. SUPERVISOR TRIBUTARIO**
Dependencia	DEPARTAMENTO TRIBUTARIO
Número de Cargos	Dos (2)
Reporta a	GERENTE GENERAL

Requisitos Mínimos	
Requisitos de Formación	Titulado o Egresado en carreras de Tributación y Finanzas, Ingeniería Comercial, Contaduría Pública.
Requisitos de Experiencia	Dos (2) años de experiencia mínimo en departamento contable o tributario.

Objetivo Principal

Presentación y Control de Deberes y Obligaciones con entidades de control fiscal, Análisis y Verificación de Información declarada mensual, semestral y anualmente.

Funciones Esenciales

- Planificar y coordinar las funciones relacionadas con el área de impuesto para el cumplimiento de las obligaciones tributarias.
- Elaborar y presentar información Tributaria al SRI y Superintendencia de Compañías.
- Dirige, supervisa y controla los procedimientos de las unidades bajo su responsabilidad.
- Verificar el correcto registro por los auxiliares de tributación.
- Coordinar el pago entidades de Control, fechas de vencimiento y valores de pago.
- Realizar la conciliación Tributaria de los valores a declararse al fisco contra registros contables.
- Elaborar informes semanales y mensuales con datos oportunos y verídicos.
- Mantenerse actualizado con cambios y resoluciones emitidas por los organismos de control.
- Mantener ordenado el archivo de declaraciones y notificación es tanto de Clientes como de la compañía.

Elaborado por: Anangonó M. Gabriela	**Autorizado**
Fecha Julio, 2015	

MANUAL DE FUNCIONES

Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo	**4. Gerente Financiero**
Dependencia	DEPARTAMENTO FINANCIERO
Número de Cargos	Ninguno
Reporta a	GERENTE GENERAL

Requisitos Mínimos	
Requisitos de Formación	Titulado o egresado en carreras de Ingeniería Comercial, Tributación y Finanzas, o afines.
Requisitos de Experiencia	Tres (3) años de experiencia mínimo en departamento contable o tributario o área financiera.

Objetivo Principal

Analizar los aspectos financieros de todas las decisiones tomadas por la junta directiva y desarrollada por la gerencia, así como de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas, y la cobranza en la cartera de clientes vencida y por vencer.

Funciones Esenciales

- Elegir las fuentes y formas alternativas de financiamiento para nuevas inversiones.
- Análisis de cuentas individuales del balance general con el objeto de conocer la posición financiera de la compañía.
- Análisis de las cuentas individuales de ingresos y costos.
- Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.
- Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos. Así como de los aspectos financieros de las compras que se realizan en la empresa.
- Negociación con clientes, en temas relacionas con crédito y pago de proyectos.
- Informes semanales y mensuales de las cuentas por cobrar y por pagar de la compañía.
- Seguimiento y cobranza de la cartera vencida.
- Elaboración de reportes financieros semanales y mensuales, de ventas y producción para la Gerencia General.

Elaborado por: Anangonó M. Gabriela	**Autorizado**
Fecha Julio, 2015	

Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo	**5. Encargado de Ventas y Relaciones Externas**
Dependencia	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Número de Cargos	Ninguno
Reporta a	GERENTE GENERAL

Requisitos Mínimos	
Requisitos de Formación	Titulado o Egresado en carreras de Ingeniería Comercial, Publicidad y Ventas, Marketing, o carreras afines.
Requisitos de Experiencia	Tres (3) años de experiencia mínimo en departamento de ventas, asesoría comercial o relacionada.

Objetivo Principal

Lograr un direccionamiento estratégico y efectivo de toda la gestión destinada a ventas y ventar por el cumplimiento de las metas puestas por la junta general.

Funciones Esenciales

- Gestiona eventos y medios para promocionar el servicio invitando a clientes nuevos y potenciales.
- Búsqueda de clientes nuevos y familiarización con clientes tradicionales.
- Establecer promociones e incentivos por atraer clientes nuevos.
- Realizar y cumplir pronóstico de ventas periódicamente.
- Controlar que las ventas realizadas se incrementen.
- Emitir reportes periódicos de Operación.
- Solicitar a Gerencia capacitación para el personal operativo sobre los productos de la empresa.
- Solicitar Capacitación en relaciones interpersonales.
- Visitas y Contactos telefónicos con clientes para medir su satisfacción o cuando se determine un comportamiento atípico.
- Visitas y contactos telefónicos con clientes en caso de novedades durante el desarrollo de la operación.

Elaborado por: Anangonó M. Gabriela	**Autorizado**
Fecha Julio, 2015	

MANUAL DE FUNCIONES

Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo	**6. Encargado de Sistemas**
Dependencia	DEPARTAMENTO DE SISTEMAS
Número de Cargos	Ninguno
Reporta a	GERENTE GENERAL

Requisitos Mínimos	
Requisitos de Formación	Cursando mínimo tres años de estudio en carreras de Telecomunicaciones, Sistemas Inf. Administrativos, Técnico Informático o carreras a fines
Requisitos de Experiencia	Un (1) año de experiencia mínimo en sistemas contables y computacionales.

Objetivo Principal

Responsable del funcionamiento y programación de los equipos instalados y de brindar un servicio técnico periódico y cuando el personal operativo lo requiera y sea necesario.

Funciones Esenciales

- Realizar el cableado y la conexión de los equipos adquiridos para la administración.
- Capacitación del cliente sobre el correcto funcionamiento del sistema.
- Verificación del correcto funcionamiento del sistema.
- Mantenimiento de las instalaciones de la empresa.
- Apoyo en temas computacionales básicos.
- Responsable de la recepción y entrega de nuevos proyectos sistemáticos solicitados por el Gerente General.
- Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

Elaborado por: Anangonó M. Gabriela	**Autorizado**
Fecha Julio, 2015	

MANUAL DE FUNCIONES

Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo	**7. Asistente Contable 1**
Dependencia	DEPARTAMENTO CONTABLE
Número de Cargos	Ninguno
Reporta a	SUPERVISOR CONTABLE

Requisitos Mínimos	
Requisitos de Formación	Bachiller Contable o Estar cursando estudios universitarios en Contaduría Pública o Ingeniería Comercial.
Requisitos de Experiencia	Un (1) año de experiencia mínimo en área Contable.

Objetivo Principal

Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la compañía.

Funciones Esenciales

- Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.
- Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
- Archivar documentos contables para uso y control interno.
- Mantener el archivo de proveedores.
- Transcribir información contable en el computador.
- Revisar y verificar planillas de retención de impuestos.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Creación de carpetas de empleados para registro de cédulas, documentos del IESS y cualquier otro documento relacionado con el cliente.
- Actualización continua de los archivos
- Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

Elaborado por Anangonó M. Gabriela	**Autorizado**
Fecha Julio, 2015	

MANUAL DE FUNCIONES

Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo	**8. Asistente Contable 2**
Dependencia	DEPARTAMENTO CONTABLE
Número de Cargos	Ninguno
Reporta a	SUPERVISOR CONTABLE

Requisitos Mínimos	
Requisitos de Formación	Bachiller Contable o Estar cursando estudios universitarios en Contaduría Pública o Ingeniería Comercial.
Requisitos de Experiencia	Un (1) año de experiencia mínimo en área Contable.

Objetivo Principal

Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la compañía.

Funciones Esenciales

- Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.
- Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
- Archivar documentos contables para uso y control interno.
- Mantener el archivo de proveedores.
- Transcribir información contable en el computador.
- Revisar y verificar planillas de retención de impuestos.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Creación de carpetas de empleados para registro de cédulas, documentos del IESS y cualquier otro documento relacionado con el cliente.
- Actualización continua de los archivos
- Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

Elaborado por: Anangonó M. Gabriela	**Autorizado**
Fecha Julio, 2015	

MANUAL DE FUNCIONES

Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo	**9. Asistente Tributario 1**
Dependencia	DEPARTAMENTO TRIBUTARIO
Número de Cargos	Ninguno
Reporta a	SUPERVISOR TRIBUTARIO

Requisitos Mínimos	
Requisitos de Formación	Bachiller Contable o Estar cursando estudios universitarios en Tributación y Finanzas, Contaduría Pública o Ingeniería Comercial.
Requisitos de Experiencia	Un (1) año de experiencia mínimo en área Tributaria o contable.

Objetivo Principal

Receptar información necesaria para la elaboración de declaraciones fiscales y tributarias, conciliar la misma con los registros contables de cada cliente y la información brindada y registrar los documentos faltantes de ser el caso.

Funciones Esenciales

- Comprobación de documentos electrónicos emitidos y registrados en el sistema.
- Pedir documentos y datos necesarios para la elaboración de declaraciones al fisco.
- Digitar la información necesaria para las declaraciones fiscales.
- Organizar y coordinar la presentación de información tributaria cronológicamente según sus prioridades.
- Llenado de Formulario de Declaración mensual al SRI: Impuesto a la Renta e IVA.
- Elaborar Anexos mensuales para SRI: Anexo Transaccional Simplificado.
- Llenado de Formularios de Relación de Dependencia y de Gastos personales.
- Elaborar Balances Anuales para Superintendencia de Compañías
- Llenado de Anexos de Accionistas.

Elaborado por: Anangonó M. Gabriela	**Autorizado**
Fecha Julio, 2015	

MANUAL DE FUNCIONES

Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo	**10. Asistente Tributario 2**
Dependencia	DEPARTAMENTO TRIBUTARIO
Número de Cargos	Ninguno
Reporta a	SUPERVISOR TRIBUTARIO

Requisitos Mínimos	
Requisitos de Formación	Bachiller Contable o Estar cursando estudios universitarios en Tributación y Finanzas, Contaduría Pública o Ingeniería Comercial.
Requisitos de Experiencia	Un (1) año de experiencia mínimo en área Tributaria o contable.

Objetivo Principal

Receptar información necesaria para la elaboración de declaraciones fiscales y tributarias, conciliar la misma con los registros contables de cada cliente y la información brindada y registrar los documentos faltantes de ser el caso.

Funciones Esenciales

- Comprobación de documentos electrónicos emitidos y registrados en el sistema.
- Pedir documentos y datos necesarios para la elaboración de declaraciones al fisco.
- Digitar la información necesaria para las declaraciones fiscales.
- Organizar y coordinar la presentación de información tributaria cronológicamente según sus prioridades.
- Llenado de Formulario de Declaración mensual al SRI: Impuesto a la Renta e IVA.
- Elaborar Anexos mensuales para SRI: Anexo Transaccional Simplificado.
- Llenado de Formularios de Relación de Dependencia y de Gastos personales.
- Elaborar Balances Anuales para Superintendencia de Compañías
- Llenado de Anexos de Accionistas.

Elaborado por: Anangonó M. Gabriela	**Autorizado**
Fecha Julio, 2015	

3.6.3 Etapa III: Manual de políticas y procedimientos

3.6.3.1 Políticas Generales

Las políticas las realizaremos en función a las labores que realice el personal operativo y administrativo, estableciendo requisitos que deben cumplirse a la hora de prestar servicios y desarrollar la gestión interna, también constará con los procedimientos y controles que deben seguirse para obtener excelente calidad en el desarrollo de sunciones y de servicios.

Las políticas incluyen las responsabilidades y deberes de cada persona involucrada en el área que se desea controlar, en este caso lo desarrollaremos para el problema existente en el aumento de las cuenta por cobrar y disminución de liquidez en la empresa, por ende se verán mencionadas todas las personas involucradas en el establecimiento de precios, tiempo de culminación y plazos de cancelación de servicios.

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA		
Procedimiento	**Servicio/Producto**	**Fecha de Elab. / Modif.**
CONTROL DE CARTERA	SUPERVISIÓN	Julio, 2015

Área	**Encargado**	**Página**
COBRANZAS	Gerente Financiero	1

POLÍTICAS

- Se deberá realizar reportes semanales sobre los vencimientos de los clientes para de esta manera controlar periódicamente los Índices de Morosidad evitando que se incrementen.

- El Gerente General deberá solicitar información mensual o quincenal según la necesidad al Gerente Financiero para efectuar revisiones de Novedades, cumplimiento de Procedimientos y ejecución de Funciones.

- La Supervisora Contable deberá emitir diariamente un Reporte de Clientes Pendientes de pago en el que se indique la persona que autorizó dicha entrega sin la respectiva cancelación.

- La Asistente Contable debe, al término de cada semana, generar el reporte de Saldo de Cartera Detallado y enviarlo vía mail al Gerente Financiero para su revisión.

- Si el encargado de Ventas cuenta en su cartera de clientes con reincidencias de Clientes que mantienen valores pendientes sin la autorización respectiva se notificará la novedad a la Gerencia para que se tomen medidas preventivas y correctivas.

Elaborado por: Anangonó, M. G. **Autorizado:**

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA		
Procedimiento	**Servicio/Producto**	**Fecha de Elab. / Modif.**
CONTROL DE CARTERA	SUPERVISIÓN	Julio, 2015

Área	**Encargado**	**Página**
COBRANZAS	Gerente Financiero	2

PROCEDIMIENTOS	
RESPONSABLE	**DESCRIPCIÓN**
Revisión de los Vencimientos de Clientes	
SUPERVISORCONTABLE	Al final de cada día deberá emitir un informe de clientes pendientes de pago y semanalmente un reporte de Saldo Detallado de Cartera, mismo que deberá enviar vía mail al Gerente Financiero
GERENTE FINANCIERA	Revisa el Reporte enviado por la Supervisora de Contabilidad de manera diaria y emite semanalmente un reporte sobre los principales clientes vencidos, el cual lo envía a la Supervisora. Contable para que emita los comentarios respectivos.
GERENTE GENERAL	En reunión analizara el reporte final detallado y establecerá a que clientes sele cancelara el servicio en Caso de que el vencimiento de su pago exceda el tiempo máximo de pago (30 días)
Reunión mensual/quincenal con Gerente General	
SUPERVISOR DE CONTAB	Notifica a Gerente Financiero la reunión a realizarse.
GERENTE FINANCIERO	Aprueba la reunión a realizar por parte del Supervisor de Crédito y Cobranza a la Gerencia General.
GERENTE GENERAL	Se moviliza hasta la oficina y realiza la respectiva revisión de novedades presentadas, cumplimiento de funciones y procedimientos. Realiza acercamiento al encargado de Ventas referente a novedades y gestiones a realizar.
SUPERVISOR DE CONTABILIDAD	Se reúnen luego de la reunión efectuada y el Gerente financiero expone las novedades encontradas para posteriormente emitir informes vía mail a los involucrados en el asunto.

Elaborado por: Anangonó, M. G. **Autorizado:**

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA		
Procedimiento	**Servicio/Producto**	**Fecha de Elab. / Modif.**
RECUPERACIÓN DE CARTERA	GESTION DE COBRANZA	Julio, 2015

Área	**Encargado**	**Página**
COBRANZAS	Gerente Financiero	1

POLÍTICAS

RECUPERACIÓN DE CARTERA

- Las notificaciones de Cobro se realizarán inicialmente vía mail o telefónica mínimo con dos (2) días de antelación para poder confirmar y coordinar con el cliente la recaudación de los valores.

- Toda recaudación efectuada debe estar soportada con el respectivo recibo De Cobro que debe ser llenado en su totalidad y contar con las respectivas firmas de entrega y recepción de valores.

- En el caso de que existan valores pendientes, después de un plazo máximo de 30 días la persona encargada deberá realizar llamadas para indagar sobre la razón del vencimiento del cliente y hacer un seguimiento más exhaustivo hasta que sea cancelado lo adeudado.

- Si un vencimiento persiste pese a las varias gestiones efectuadas se deberá realizar una visita personal al Cliente para poder conocer el motivo del atraso y establecer un plan de pago.

- Si un cliente desconoce la deuda y se rehúsa a cancelar los valores pendientes se deberá remitir la novedad al gerente general para que efectúe un acercamiento o inicie acciones legales según sea necesario.

- La recuperación deberá ser realizada por el personal de Ventas. La supervisora contable realizará únicamente la gestión desde oficina y solamente en casos puntuales previa notificación y autorización del Jefe Inmediato podrá realizar alguna recaudación.

Elaborado por: Anangonó, M. G. **Autorizado:**

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA		
Procedimiento	**Servicio/Producto**	**Fecha de Elab. / Modif.**
RECUPERACIÓN DE CARTERA	GESTIÓN DE COBRANZA	Julio, 2015

Área	**Encargado**	**Página**
COBRANZAS	Gerente Financiero	2

PROCEDIMIENTOS

RESPONSABLE	**DESCRIPCIÓN**
SUPERVISOR CONTABLE	Realizarán las gestiones respectivas de cobranzas vía telefónica o correo electrónico con el cliente y coordinara con el recaudador o vendedor según sea el caso la recuperación de los valores.
ENCARGADO DE VENTAS	Previa coordinación en su ruta, recolectará los cobros a los clientes, el cual les entregará los respectivos recibos de cobro como soporte de lo recibido.
GERENTE FINANCIERO	Receptan los valores recaudados con sus respectivos recibos de cobro, realizan el cuadre de los valores recibidos y lo preparan el depósito. En el caso de los valores en Efectivo recaudados, el supervisor de Contabilidad Deberá una vez cuadrados los cobros proceder a enviar los valores a la oficina para su custodia.
ASISTENTE DE COBRANZA	Realiza un reporte diario del depósito a efectuarse mismo que debe enviar al Gerente financiero para revisión de proceso en el Banco.

Elaborado por: Anangonó, M. G. **Autorizado:**

3.6.3.2 Análisis

El análisis de los Saldos consiste en revisar periódicamente las cuentas pendientes por cobrar a los clientes realizando una evaluación y control de los vencimientos. El objetivo principal de este análisis de la Cartera es evitar que los saldos por cobrar afecten el flujo de efectivo que utiliza la compañía para realizar sus operaciones.

De acuerdo a estos resultados, Negolevel establecerá nuevas estrategias que aporten al mejoramiento de la cobranza realizada y así alcanzar el manejo de una cartera de clientes sana que contribuya al crecimiento y Operatividad de la compañía.

3.6.3.3 Normativas

La Junta Directiva de la empresa Negolevel ejerciendo de sus facultades Legales y Estatutarias establecerá y aprobará un Reglamento para la cobranza efectiva a clientes, por lo que se dispone:

1. **Disposiciones Generales**

   1.1 El presente manual tiene como objetivo brindar información en forma clara y precisa respecto a los procesos de cobro oportuno, control y toma de decisiones en las cuentas por cobrar y vencidas de cada uno de los clientes, procurando que exista una recuperación oportuna de cartera.

   1.2 Esta normativa incluye los procedimientos, plazos, responsables y controles necesarios para una adecuada administración específicamente en el área de cobranzas, aunque puede ser extendida a la compañía de manera general.

2. Plazo de pago

El plazo para el pago de los servicios prestados por la compañía será de 5 días laborables contados después de la entrega final de servicios, pasado este tiempo se considerara un interés porcentual por los días de retraso acumulados a la fecha actual. En caso de clientes que hayan solicitado previamente cancelar por medio de abonos estos no deberán exceder los 20 días laborables, pasado este tiempo se considerará un interés porcentual por los días de retraso acumulados a la fecha actual.

3. Formas de Pago

Los pagos por parte del Cliente se pueden efectuar con valores en efectivo, cheque, depósito directo o transferencia bancaria. En caso de cancelación por transferencias bancarias o depósito directo deberán ser únicamente a las Cuentas Autorizadas por la Junta General. Todos los valores o comprobantes de cancelación por parte de los clientes pueden ser entregados directamente en las oficinas de la compañía, también podrán efectuarse a la persona encargada de las relaciones exteriores y ventas o pueden ser escaneados y enviados vía correo electrónico para luego de su recepción ser revisados, comprobados y registrados.

4. Cambio de las Condiciones de Pago

En caso de que a un cliente se le haya dificultado la cancelación de sus valores por pagar y haya pasado a formar parte de la cartera vencida, se establecerá, si ambas partes están de acuerdo, un compromiso de pago de manera que se fijará una cuota a pagar durante un tiempo conveniente para que el cliente pueda cumplir

con sus obligaciones y la compañía alcance el objetivo deseado con el presente manual.

5. **Comisiones por Ventas y Cobranzas**

   Tanto el desempeño del encargado de Ventas como del Gerente financiero serán medido por el cumplimiento de presupuestos de ventas y cobranzas. Estos mismos serán considerados para el pago de comisiones en toda venta recuperada totalmente ya que, toda negociación referente a formas de pago que haya existido con los Clientes de la cual se haya obtenido resultado exitoso indica que se está realizando un buen desempeño en la gestión realizada por este personal.

6. **Disposiciones Finales**

   Toda situación que no sea contemplada en estas normativas deberá ser revisada, analizada y aprobada por la junta directiva de la compañía.
   El incumplimiento total o parcial de esta normativa será sancionado de la manera que decida la Junta Directiva de la compañía.

3.6.3.4 Capacitaciones

Es importante que la compañía invierta en Capacitaciones para la formación de su personal, los cuales serán dirigidos a disminuir hasta lograr eliminar problemas por falta de conocimiento, habilidades o actitudes del talento humano.
Estas capacitaciones serán realizadas trimestralmente y en casos fortuitos cuando una ley, norma o reglamento haya sido modificado o dictado por

los organismos de control, siempre y cuando estén relacionados con el giro del negocio de esta compañía.

Para esto proponemos la siguiente matriz con capacitaciones para el personal:

Tabla 3.1 Capacitaciones para el personal

TEMA	OBJETIVO	DIRIGIDO A:	INSTITUCIÓN
RETENCIONES	Proporcionar información sobre identificación, llenado y normativas aplicables a las retenciones tributarias.	Asistentes Tributarios y Supervisor tributario	SRI
ANEXOS ATS TEORICO Y PRACTICO	Brindar conocimientos básicos sobre información de datos y llenado de Anexos ATS.	Asistentes Tributarios y Supervisor tributario	SRI
AUXILIAR CONTABLE	Fortalecer conocimientos básicos contables	Asistentes contables y Supervisor contable	DEINSERSA
SERVICIO AL CLIENTE	Fortalecer el valor percibido por el cliente, mejorando la relación con los mismos e identificando posibles servicios a ofrecer.	Encargado de Ventas, Supervisores, Gerente Financiero	DEINSERSA
INNOVACION EN NEGOCIACIONES EFECTIVAS	Asegurar una posición competitiva en el mercado frente a los constantes cambios en el mismo.	Encargado de Ventas, Gerente financiero, Gerente General	IDEPRO
GESTION Y CONTROL DE PYMES	Aumentar la eficiencia y evitar costos innecesarios	Gerente General	INTELECTO
MICROSOFT EXCEL	Facilitar el manejo de esta herramienta haciendo uso eficaz de sus aplicaciones y facilidades.	Área contable y tributaria	SECAP
CAPACITACION PARA CAPACITADORES	Implantar sistemas y métodos para desarrollar las habilidades que el personal necesita para realizar su trabajo.	Gerente General, Gerente financiero	INTELECTO
CONTABILIDAD GENERAL	Brindar conocimientos básicos contables para mejorar la ejecución de sus funciones.	Asistentes Contables y Supervisor Contable	SECAP

Fuente: Propia
Autor: Anangonó, M.G.

3.6.4 Etapa IV: Plan de mejoramiento Continuo en el sistema de gestión y control

3.6.4.1 Objetivo

Implementar un plan de mejoramiento continuo en el sistema de gestión y control en la compañía Negolevel S.A. con el objetivo de mejorar su participación en el mercado.

Para que el Plan de Mejoramiento Continuo propuesto alcance su objetivo será necesario:

- Informar a todo el personal de Negolevel sobre la importancia e implementación del Plan de mejoramiento continuo.
- Instruir sobre la aplicación y ejecución del Plan de Mejoramiento Continuo al personal de cada área de la compañía involucrada en los procedimientos mencionados.

3.6.4.2 Políticas

a) Dar a conocer este Plan de Mejoramiento a todo el personal existente y al futuro personal que ingrese a la compañía.
b) Publicar el presente Plan de mejoramiento en un lugar accesible y que se encuentre visible para todo personal que lo necesite.
c) Toda modificación de este Plan deberá ser analizada y aprobada por la Junta Directiva de la compañía.
d) Cumplir lo impuesto en el presente plan para cada persona y área de la compañía.
e) Todo colaborador que no cumpla con lo establecido en este plan de mejoramiento en el sistema de gestión y control será sancionado conforme lo estipule la Junta Directiva de la Compañía.

3.6.4.3 Selección de las acciones de mejora

Tabla 3.2 Área de Mejora 1

AREA DE MEJORA No. 1:	
Descripción del problema	Generación de Costos Innecesarios
Causas que provocan el problema	Priorización inadecuada de funciones
Objetivo a conseguir	Cumplimiento oportuno de funciones y responsabilidades
Acciones de mejora	1. Priorización de labores. 2. Delimitación de funciones y responsabilidades. 3. Fortalecer conocimientos y destrezas del personal. 4. Control del desempeño individual y organizacional
Beneficios esperados	Organización adecuada en el desarrollo de funciones operativas disminuyendo o evitando la acumulación de trabajo y los costos innecesarios.

Fuente: Propia
Autor: Anangonó, M.G.

Tabla 3.3 Área de Mejora 2

AREA DE MEJORA No. 2:	
Descripción del problema	Falta de Liquidez
Causas que provocan el problema	Ingresos Bajos
Objetivo a conseguir	Aumento de Ingresos por Servicios Prestados
Acciones de mejora	1. Fortalecer Clientes Tradicionales 2. Convenio de cobranza efectiva con el cliente. 3. Realizar el máximo esfuerzo en la cobranza de cartera vencida.
Beneficios esperados	Evitar que los saldos por cobrar a clientes afecten al flujo de efectivo con que se opera mensualmente.

Fuente: Propia
Autor: Anangonó, M.G.

Tabla 3.4 Área de Mejora 3

AREA DE MEJORA No. 3:	
Descripción del problema	Poca Identificación en el mercado
Causas que provocan el problema	No existe personal encargado del área de publicidad y difusión
Objetivo a conseguir	Expansión en la presentación de los servicios que brinda la compañía
Acciones de mejora	1. Publicidad y Promoción 2.Promocion Interna 3.Incentivos a clientes externos
Beneficios esperados	Incrementar la cartera de Clientes existente.

Fuente: Propia
Autor: Anangonó, M.G.

Tabla 3.5 Área de Mejora 4

AREA DE MEJORA No. 4:	
Descripción del problema	No existe comunicación eficaz con entidades externas
Causas que provocan el problema	Escaso manejo de medios electrónicos y escasez de tiempo del personal.
Objetivo a conseguir	Mantener contacto eficaz con novedades que presenta el gobierno, las entidades de control y otras de interés.
Acciones de mejora	1. Notificaciones electrónicas con otras entidades relacionadas. 2. Asesorías y Capacitaciones
Beneficios esperados	Expandir los servicios que brinda Negolevel a otras áreas de interés relacionadas.

Fuente: Propia
Autor: Anangonó, M.G.

3.6.4.4 Planificación y seguimiento

Para la próxima tabla se considerará la importancia en cuanto a dificultad, plazos e impacto.

Tabla 3.6 Modelo de priorización de acciones

DIFICULTAD			
1 MUCHA	2 BASTANTE	3 POCA	4 NINGUNA

PLAZO			
1 LARGO	2 MEDIO	3 CORTO	4 INMEDIATO

IMPACTO			
1 NINGUNO	2 POCO	3 BASTANTE	4 MUCHO

PRIORIZACION
Para establecer la priorización de acciones se considerara las puntuaciones de cada factor, luego de realizar la suma de las mismas su resultado nos servirá como orientación para identificar las acciones de mejoramiento que tengan mayor puntuación como prioritarias.

Fuente: Propia
Autor: Anangonó, M.G.

Tabla 3.7Acciones de Mejora

No.	Acciones de Mejora	Dificultad	Plazo	Impacto	Priorización
1.1	Priorización de labores	**4**	**4**	**4**	**1**
1.2	Delimitación de funciones y responsabilidades	**4**	**4**	**4**	**1**
1.3	Fortalecer conocimientos y destrezas del personal	**1**	**1**	**3**	**4**
1.4	Control de desempeño individual y organizacional	**2**	**3**	**3**	**3**
2.1	Fortalecer Clientes Tradicionales	**3**	**2**	**2**	**3**
2.2	Convenio de cobranza efectiva con el cliente	**3**	**4**	**2**	**2**
2.3	Realizar el máximo esfuerzo en la cobranza de cartera vencida	**2**	**4**	**2**	**3**
3.1	Publicidad y Promoción	**2**	**2**	**4**	**3**
3.2	Promoción interna	**4**	**3**	**3**	**1**
3.3	Incentivos a Clientes externos	**1**	**3**	**4**	**3**
4.1	Notificaciones electrónicas con otras entidades relacionadas	**3**	**3**	**2**	**3**
4.2	Asesorías y Capacitaciones	**2**	**2**	**2**	**4**

Fuente: Propia
Autor: Anangonó, M.G.

3.6.4.5 Mejoras en el Sistema de Gestión y Control

Tabla 3.8Plan de Mejoras

PLAN DE MEJORAS						
Acciones de mejora	**Tareas**	**Responsable de tarea**	**Recursos necesarios**	**Financiación**	**Indicador seguimiento**	**Responsable seguimiento**
1.1 Priorización de labores	a) Organizarse según fechas de máxima de presentación. b)Enserv. Ocasionales organizarse de acuerdo a la orden de llegada de su solicitud	Supervisores de Contabilidad y Tributación	-	Propia	Disminución de Costos	Supervisores de Contabilidad y Tributación
1.2 Delimitación de funciones y responsabilidades	a) Implementación y seguimiento del manual de funciones b) Desarrollo de liderazgo	Todo el personal	Materiales: Manual de funciones	Propia	Disminución de Costos	Gerente General
1.3 Fortalecer conocimientos y destrezas del personal	a) Evaluaciones b) Capacitaciones c) Entrenamientos	Supervisor Contable y Supervisor Tributario	Financiero Humano: Horas laborales	Propia	Disminución de costos	Gerente General
1.4 Control de desempeño individual y organizacional	a) Índices de desempeño b) Evaluación de labores semanal	Supervisores, Encargado de Ventas y Gerente Financiero	-	Propia	Disminución de costos	Gerente General

PLAN DE MEJORAS						
Acciones de mejora	**Tareas**	**Responsable de tarea**	**Recursos necesarios**	**Financiación**	**Indicador seguimiento**	**Responsable seguimiento**
2.1 Fortalecer Clientes Tradicionales	a) Comunicaciones electrónicas b) Descuentos en servicios	Encargado de relaciones externas y Ventas	Financieros	Propia	Aumento de Ventas	Gerente Financiero
2.2 Convenio de cobranza efectiva con el cliente	a) Establecer normativas, plazos y formas de pago con el cliente b) Mantener comunicación constante	Encargado de relaciones externas y Ventas y Supervisor Contable	-	Propia	Disminución de cuentas por cobrar	Gerente Financiero
2.3 Realizar el máximo esfuerzo en la cobranza de cartera vencida	a) Comisiones por cobro efectivo b) Utilizar todas las maneras de contacto con el cliente para la cobranza	Gerente Financiero, Supervisor Contable	Humano	Propia	Disminución de cartera vencida	Gerente General

PLAN DE MEJORAS						
Acciones de mejora	**Tareas**	**Responsable de tarea**	**Recursos necesarios**	**Financiación**	**Indicador seguimiento**	**Responsable seguimiento**
3.1 Publicidad y Promoción	a) Trípticos b) Stand en Exposiciones c) Medios Electrónicos	Encargado de Ventas y Relaciones exteriores y Sist. Informáticos	Materiales: Suministros y materiales Financieros	Propia	Identificación en el mercado	Gerente General
3.2 Promoción interna	a) Comisiones por nuevos proyectos o servicios b) Premios por nuevo cliente	Gerente Financiero	Financieros	Propia	Aumento de cartera de clientes	Gerente General
3.3 Incentivos a Clientes externos	a) Descuentos por nuevos clientes b) Promociones en servicios	Gerente Financiero	Financieros	Propia	Aumento de cartera de clientes	Gerente General

PLAN DE MEJORAS						
Acciones de mejora	**Tareas**	**Responsable de tarea**	**Recursos necesarios**	**Financiación**	**Indicador seguimiento**	**Responsable seguimiento**
4.1 Notificaciones electrónicas con otras entidades relacionadas	a) Mantener comunicación semanal con las entidades de control	Asistentes Tributarios	-	Propia	Disminución de Costos	Supervisor Tributario
4.2 Asesorías y Capacitaciones	a)Capacitación Interna b) Capacitación Externa c) Capacitación Individual	Supervisores Contables y Tributarios	Financieros	Propia	Disminución de costos	Gerente General

Fuente: Propia
Autor: Anangonó, M.G.

3.7 EVALUACION FINANCIERA

Para la ejecución y puesta en marcha del plan de mejoramiento propuesto se identificaran y valoraran los costos asociados con varias acciones con la finalidad de determinar la capacidad financiera del proyecto.

3.7.1 Inversión del proyecto

Los costos por implementaciones e innovaciones en el sistema operacional interno de la compañía son los siguientes:

Tabla 3.9 Inversión en papelería

cantidad	Concepto	V.U.	Valor Total
20	**Impresión de Manual de funciones** **Incluye Descripción de la compañía, misión, visión, Organigrama, funciones y responsabilidades.*	1.50	30.00
20	**Impresión de Manual de Políticas y Procedimientos** **Incluye Políticas generales, normativas y capacitaciones para el personal.*	1.00	20.00
20	**Impresión de Plan de Mejoramiento Continuo** **Incluye Generalidades, acciones de mejora, planificación y seguimiento, plan de mejora continua.*	1.25	25.00
50	Trípticos	1.25	62.50
3	Banner	15.00	45.00
TOTAL INVERSION EN PAPELERIA			**$182.50**

Fuente: Propia
Autor: Anangonó, M.G.

3.10 Inversión en capacitación externa del personal

TEMA	INSTITUCIÓN	DURACION	CANT. DE RRHH	P.P.	INVERSION
RETENCIONES	SRI	2H	3	-	-
ANEXOS ATS TEORICO Y PRACTICO	SRI	4H	3	-	-
AUXILIAR CONTABLE	DEINSERSA	4H	3	45.00	135.00
ATENCION AL CLIENTE	DEINSERSA	3H	4	30.00	120.00
INNOVACION EN NEGOCIACIONES EFECTIVAS	IDEPRO	16H	2	80.00	160.00
GESTION Y CONTROL DE PYMES	INTELECTO	8H	1	90.00	90.00
MICROSOFT EXCEL	SECAP	30H	6	35.00	210.00
CAPACITACION PARA CAPACITADORES	INTELECTO	8H	2	85.00	170.00
CONTABILIDAD GENERAL	SECAP	45H	3	35.00	105.00
TOTAL INVERSION EN CAPACITACIONES					**$990.00**

Fuente: Propia
Autor: Anangonó, M.G.

3.7.2 Recursos Necesarios

Tomaremos en cuenta los tres recursos necesarios para el desarrollo de una compañía: Los Recursos Humanos, materiales y financieros.

3.7.2.1 Recurso Humano

No se ha ampliado el organigrama de la compañía por ende no será necesario crear nuevos cargos para el desarrollo de esta propuesta, pero si se tendrá en cuenta que debido a que estamos tratando con una empresa en crecimiento se debe mantener una capacitación constante al personal existente.

3.7.2.2 Recursos Materiales

Además de los recursos materiales con que ya consta la compañía para el desarrollo de funciones como lo son el espacio físico, equipo tecnológico, mueblería y papelería deberá contar con los requerimientos que en este plan se indica como lo son: Papelería para el manual de funciones, políticas, trípticos, material publicitario, banners, etc.

3.7.2.3 Recursos Financieros

Los costos y gastos que se originen por la implementación de este plan como el tiempo laboral usado para inducción, los incentivos y comisiones al cliente interno y externo y la inversión de capital tanto propio como externo.

3.7.3 Análisis Financiero

La financiación neta de este proyecto se ha valorado en aproximadamente $1,172.50, correspondiente a $990 por capacitaciones externas y $182.5 por suministros y materiales.

3.8 FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

El financiamiento del proyecto lo cubrirá la compañía con fondos propios de la misma, no es necesario recurrir a la financiación externa debido a que su flujo de caja le permite asumir los costos mensuales generados en este proyecto.

Estado de Resultados

La información que se obtendrá de la compañía para la elaboración del estado de resultados influye en la toma de decisiones sobre las operaciones a implantar, la inversión y la financiación, mientras que por otro lado este nos ayuda para un control eficiente del efectivo.

Para la elaboración del estado de resultados se considerará el valor de la inversión a realizar por la implementación de este proyecto de mejora para la compañía, por ende mostraremos la amortización de la inversión a un año plazo con cuotas mensuales a una tasa de interés anual de 4% para obtener los valores reales de la misma.

3.8.1 Amortización de Inversión

CUADRO DE AMORTIZACIÓN DE INVERSION

Introducción de datos:	
Capital inicial:	1,200
Tipo de interés nominal:	4%
Plazo:	1
Periodicidad:	12
Comisión de apertura:	0.00%
Comisión de gestión:	0.00%
Pagos adicionales:	0

Resultados:	
Comisión de apertura:	0.00
Comisión de gestión:	0.00
Capital efectivo:	1,200.00
Numero de pagos	12
Interes Total	26.16

Resultados:

Periodos de pago	Capital pendiente	Cuota	Pago de intereses	Amortización del principal	Capital pendiente	Amortización acumulada del principal	Interes acumulativo
0	$ 1,200.00				$ 1,200.00		
1	$ 1,101.82	$ 102.18	$ 4.00	$ 98.18	$ 1,101.82	$ 98.18	$ 4.00
2	$ 1,003.31	$ 102.18	$ 3.67	$ 98.51	$ 1,003.31	$ 196.69	$ 7.67
3	$ 904.48	$ 102.18	$ 3.34	$ 98.84	$ 904.48	$ 295.52	$ 11.02
4	$ 805.31	$ 102.18	$ 3.01	$ 99.16	$ 805.31	$ 394.69	$ 14.03
5	$ 705.82	$ 102.18	$ 2.68	$ 99.50	$ 705.82	$ 494.18	$ 16.72
6	$ 605.99	$ 102.18	$ 2.35	$ 99.83	$ 605.99	$ 594.01	$ 19.07
7	$ 505.83	$ 102.18	$ 2.02	$ 100.16	$ 505.83	$ 694.17	$ 21.09
8	$ 405.34	$ 102.18	$ 1.69	$ 100.49	$ 405.34	$ 794.66	$ 22.78
9	$ 304.51	$ 102.18	$ 1.35	$ 100.83	$ 304.51	$ 895.49	$ 24.13
10	$ 203.34	$ 102.18	$ 1.02	$ 101.16	$ 203.34	$ 996.66	$ 25.14
11	$ 101.84	$ 102.18	$ 0.68	$ 101.50	$ 101.84	$ 1,098.16	$ 25.82
12	$ 0.00	$ 102.18	$ 0.34	$ 101.84	$ 0.00	$ 1,200.00	$ 26.16

3.8.2 Estado de Resultados Proyectado

NEGOLEVEL S.A.

ESTADO DE RESULTADOS			
Cortado al :	**AÑO 2014**	**AÑO 2015**	**AÑO 2016**
INGRESOS			
Ventas Locales	42,546.88	55,310.95	71,904.23
Total Ingresos	42,546.88	55,310.95	71,904.23
COSTOS Y GASTOS			
Sueldo y otras remuneraciones	25,858.00	33,615.40	43,700.02
Costo Benefi Socialas e Idemniz	4,723.92	6,141.09	7,983.42
Aportes a la Seguridad Social	3,141.75	4,084.27	5,309.55
Alimentacion	2,970.00	2,970.00	2,970.00
Combustible	330.00	330.00	330.00
Energia Electrica	1,540.00	1,540.00	1,540.00
Suministros y Materiales	555.50	555.50	555.50
Transporte	856.00	856.00	856.00
Telef Internet -	385.00	385.00	385.00
Telefonos Celulares	366.19	366.19	366.19
Agua	132.00	132.00	132.00
Costos Financieros		1,226.16	
Gastos de Gestion			
Pagos x Otros Servicios			
Depreciacion Activos	1,251.60	1,251.60	1,251.60
Total Costos y Gastos	42,109.95	53,453.21	65,379.28
Util del Ejercicio	**436.93**	**1,857.73**	**6,524.95**

3.8.3 Estado de Resultados Comparativo

NEGOLEVEL S.A.

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO				AÑO 2015-2014		AÑO 2016-2015	
Cortado al :	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA
INGRESOS							
Ventas Locales	42,546.88	55,310.95	71,904.23	12,764.06	30%	16,593.28	30%
Total Ingresos	42,546.88	55,310.95	71,904.23				
COSTOS Y GASTOS							
Sueldo y otras remuneraciones	25,858.00	33,615.40	43,700.02	7,757.40	30%	10,084.62	30%
Costo Benefi Socialas e Idemniz	4,723.92	6,141.09	7,983.42	1,417.18	30%	1,842.33	30%
Aportes a la Seguridad Social	3,141.75	4,084.27	5,309.55	942.52	30%	1,225.28	30%
Alimentacion	2,970.00	2,970.00	2,970.00				
Combustible	330.00	330.00	330.00				
Energia Electrica	1,540.00	1,540.00	1,540.00				
Suministros y Materiales	555.50	555.50	555.50				
Transporte	856.00	856.00	856.00				
Telef Internet -	385.00	385.00	385.00				
Telefonos Celulares	366.19	366.19	366.19				
Agua	132.00	132.00	132.00				
Costos Financieros		1,226.16					
Gastos de Gestion							
Pagos x Otros Servicios							
Depreciacion Activos	1,251.60	1,251.60	1,251.60				
Total Costos y Gastos	42,109.95	53,453.21	65,379.28	11,343.26	27%	11,926.07	22%
Util del Ejercicio	**436.93**	**1,857.73**	**6,524.95**	**1,420.81**	**325%**	**4,667.22**	**251%**

La proyección de los resultados nos ayuda a conocer aproximadamente los estados financieros que presentará la compañía en el futuro. En este caso se ha aplicado como técnica el porcentaje de ventas que consiste en presentar el estado de resultado en función del efecto que tendría una variación en las ventas.

Con la compañía se busca que durante los próximos años se incremente las ventas en un 30% anual. Lo cual generará que la proyección se base en esta cifra. Por otro lado, se considera un aumento en los costos del personal administrativo de 30% anual de manera que se pueda regularizar su fortaleza con la compañía debido a las innovaciones en la empresa en relación costo-beneficio ante el incremento de las ventas.

Entre el valor proyectado de los gastos hemos registrado el valor de la inversión antes mencionada para el desarrollo de este proyecto de mejora continua en la compañía, el cual se encuentra junto con el interés de la inversión, lo que nos permite conocer gastos más reales.

Al finalizar esta proyección para los 2 años próximos podemos alcanzar a visualizar cual podría ser la situación financiera de la empresa al final de tal periodo, de manera que podamos identificar potenciales problemas que pueden surgir y en este caso, afianzar cuan factible sería un aumento de ventas y de costos para mejora de la compañía, obteniendo de estos mayor utilidad del ejercicio en cada período.

3.9 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

No	ACTIVIDAD	COMIENZO	FIN	DURACION
1	Solicitud a la gerencia para realizar el proyecto	Oct. 6	Oct. 13	1 semana
2	Presentación del diseño	Oct. 14	Nov. 27	6 semanas
3	Redacción y Marco teórico	Nov. 28	Dic. 22	4 semanas
4	Investigación de Campo	Dic. 23	Ene 2	2 semanas
5	Encuestas y entrevistas	Ene 3	Ene 15	2 semanas
6	Análisis de información	Ene 16	Feb. 10	3 semanas
7	Elaboración de manuales	Feb. 11	Mar 14	5 semanas
8	Elaboración de la propuesta	Mar 15	Mar 23	1 semana
9	Conclusiones	Mar 24	Abr. 2	2 semanas
10	Revisión y Corrección	Abr. 6	Abr. 10	1 semana
11	Presentación de la propuesta	Abr. 14	Mayo 25	6 semanas

CAPITULO IV
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

Luego de la respectiva investigación con la cual se ha obtenido información relevante para poder sustentar la propuesta planteada se puede concluir las siguientes consideraciones:

- El personal no ha tenido delimitación, priorización de funciones y responsabilidades, de manera que se dificulta el control de desempeño del personal por la falta un manual de funciones y actualización del organigrama de la compañía.

- No se ha fijado convenio de cobranza con el cliente al momento de solicitar el servicio, acordando plazos y formas de pago permitidos.

- Los conocimientos básicos y necesarios para el eficiente desarrollo de funciones no han sido actualizados o fortalecidos para poder aumentar la productividad de su cliente interno.

- No se han realizado propuestas al cliente interno y externo para aportar a la ampliación de la cartera de clientes y no se han buscado medios de publicidad en medios electrónicos.

- Existe ausencia de evaluación es al proceso del servicio brindado y su calidad final que permitan determinar qué parte el proceso se ha convertido en una restricción.

Por ende, podemos concluir que sí se cumple con la hipótesis planteada en este proyecto al establecer un plan de mejoramiento en Negolevel S.A.

4.2 RECOMENDACIONES

Después de realizar el análisis del proyecto propuesto se recomienda:

- Establecer un manual de funciones para cada cargo dentro de la compañía que defina y delimite las actividades que se deban desarrollar y las capacitaciones que se deban impartir, de manera que se podrá detectar y evitar a tiempo situaciones que traigan algún riesgo a la compañía.

- Establecer políticas de crédito y cobranzas claras que velen por el cumplimiento transparente y adecuado de los procedimientos para la mejora de la rentabilidad y liquidez de la compañía.

- Es necesario seguir un plan de mejora continua de manera que se pueda detectar continuamente en la retroalimentación qué parte del proceso es aquella que causa problemas o necesita ser mejorada para la fluidez de este.

- Revisar los sistemas de presentación y publicidad con que se cuenta y aplicar innovaciones en los mismos, pudiendo fomentarlo con premios e incentivos y dándole la importancia y prioridad necesarias.

- Mantener un sistema de comunicación interno y externo vía medios electrónicos con sus clientes y con los entes de control, así como las modificaciones y facilidades que brinda el gobierno, de manera que se pueda brindar nuevas asesorías y servicios que ayuden al desarrollo de las instituciones.

  Todos estos planes y estrategias nos servirán para mejorar nuestra participación en el mercado y alcanzar la rentabilidad deseada.

BIBLIOGRAFÍA

- **Asamblea Nacional del Ecuador.**
  2011, Ley orgánica de Regulación y Control del Mercado.
- **Asamblea Nacional del Ecuador.**
  2010, Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.
- **ACINAS**, José De Domingo.
  2012, Calidad y Mejora Continua. Actividades I.
- **ÁLVAREZ**, M. G.
  2006, Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos, editorial Panorama.
- **AGUILAR,** Inmaculada.
  2006, Finanzas corporativas en la práctica
- **BATEMAN**, Thomas S.; **SNELL**, Scott A.
  2009, Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, McGraw-Hill, 8va. Ed, México.
- **BERNAL**, CESAR A.
  2010, Metodología de la Investigación, Pearson, 3era. Edición.
- **BRUN**, Xavier; **BENITO**, Oscar; **PUIG**, Xavier.
  2008, Matemática financiera y estadística básica.
- **CALDERON**, Gregorio; **CASTAÑO**, German.
  2005, Investigación en administración en América Latina: Evolución y Resultados, Edigráficas, Colombia.
- **CHIAVENATO**, Idalberto.
  2007, Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw-Hill, México.
- **FAIR**, Ray C.
  1997, Principios de Microeconomía.
- **GÓMEZ,**M. M.
  2006, Introducción a la metodología de la investigación científica, Editorial Brujas.

- **HERNANDEZ**, Roberto; **FERNANDEZ**, Carlos; **BAPTISTA**, María.
  2010, Metodología de la investigación, McGraw-Hill, Quinta edición.
- **HITT**, Michael A.; BLACK, **Stewart**; PORTER, Lyman W.
  2006, Administración, Pearson Educación.
- **LAWRENCE J**, Gitman; **NUÑEZ**, Elisa.
  2003, Principios de administración financiera.
- **MONDY**, R. Wayne.
  2005, Administración de Recursos Humanos, Pearson Educación.
- **ROBBINS**, Stephen P.; **COULTER**, Mary
  2010, Administración, Prentice Hall, México.
- **SUAREZ**, Manuel.
  2007, El kaizen, editorial Panorama
- **VAN HORNE,** James; **MACHOWICZ**, John M.
  2002, Fundamentos de administración financiera, Pearson Educación.

REFERENCIAS ELECTRONICAS

- http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml
  Proceso Administrativo. Aguilar, Rosa.
- http://www.monografias.com/trabajos13/artmejo/artmejo.shtml#ixzz3QKNHMXti
  La mejora continua, una necesidad de estos tiempos. Pérez, Marisol.
- http://www.uchile.cl/portal/noticias/noticias-por-unidad/iniciativa-bicentenario-jgm/61769/planes-de-mejoramiento-preguntas-frecuentes
  Planes de mejoramiento, Universidad de Chile.
- http://www.monografias.com/trabajos14/controlgestion/controlgestion.shtml
  El Sistema de Control de Gestión. Conceptos básicos para su diseño. Pérez, Marisol.
- http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-moderna/administracion-moderna2.shtml#KAISEN#ixzz3QKYsyYrn
  Las Nuevas Herramientas de la Administración Moderna.
- http://www.washington.edu/research/rapid/resources/toolsTemplates/plan_do_check_act.pdf
  Plan-Do-Check-Act.University of Washington.
- http://iesmachado.org/web%20insti/depart/electr/apuntes/files/sti/diurno/curso1/calidad/METODOLOGIA_PDCA.pdf
  Metodología PDCA, IES Antonio Machado.
- http://www.monografias.com/trabajos94/la-mejora-continua/la-mejora-continua.shtml
  Mejora continua. Turmero, Iván.
- http://www.keisen.com/portal/wp-content/uploads/2009/12/Manual-de-Control-y-mejora-continua-de-los-procesos.pdf
  Control y Mejora continua de los procesos. Keisen Consultores.

- http://www.monografias.com/trabajos27/mejoramiento-continuo/mejoramiento-continuo.shtml
  El mejoramiento continuo, principales enfoques y tendencias. Monzón, Iliana.
- http://www.emprenderalia.com/las-5-causas-mas-frecuentes-del-fracaso-empresarial/
  Las 5 causas más frecuentes del fracaso empresarial. Mata, Jorge.
- http://www.aseger.com.ec/boletin/Leyequidadtributaria_R.O.%20_3SP_%20dic.%2029%20No.pdf
  Organización aplicada. Vásquez, Víctor Hugo.
- http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/calidad-por-edwards-deming.htm
  Calidad según Edwards Deming. González, Cesar.
- http://www.buenastareas.com/ensayos/James-Harrington/30469496.html
  Biografía de James Harrington, mecastilloc6.
- http://www.monografias.com/trabajos10/gesca/gesca.shtml
  Gestión de Calidad. Padilla, Gabriel.
- http://www.monografias.com/trabajos14/principios-deming/principios-deming.shtml
  14 Principios de Deming. Quesada, Gilberto.
- http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/mejoramiento.html
  El mejoramiento de procesos. Maldonado, José Ángel.
- http://www.monografias.com/trabajos29/flujos-efectivo/flujos-efectivo2.shtml#ixzz3WXoKDcNI
  Estado de Flujos de efectivo. Figueroa, Ana Magdalena.

ANEXOS

Anexo No.1 Formato de Encuesta a cliente interno

ENCUESTA APLICADA AL CLIENTE INTERNO DE LA EMPRESA DE SERVICIOS NEGOLEVEL EN EL CANTÓN GUAYAQUIL

Objetivo: Evaluar los servicios prestados por la empresa de servicios y asesorías Negolevel y sus procedimientos internos a fin de establecer un plan de mejoramiento continuo para la misma.
Instrucciones: Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una equis (x) la respuesta que usted crea conveniente.

1.- ¿Conoce usted si en la compañía existe un proceso de mejora continua?

Si ☐
No ☐

¿Cuál?_____

2.- ¿Cuál es el grado de importancia que usted le daría a la implementación de un plan de mejoramiento continuo en la compañía?

Muy importante ☐
Importante ☐
Poco importante ☐

3.- ¿Considera usted que establecer un plan de mejoramiento ayudaría a la competitividad y los servicios brindados por la compañía?

Si ☐
No ☐

4.- ¿Cuál de estas opciones considera que recibiría mayor beneficio con una correcta gestión y control de las actividades?

La Rentabilidad ☐
La Calidad del servicio ☐
Las operaciones internas ☐
La atención al cliente ☐
La competitividad en el mercado ☐

5.- ¿Cuál cree usted que es el efecto principal de la falta de eficiencia en el desarrollo de las funciones?

Aumento de costos innecesarios ☐
Acumulación de trabajo ☐
Disminución de la cartera de clientes ☐

6.- ¿Cuál de los siguientes factores considera usted que tiene mayor grado de incidencia en la falta de organización interna de la compañía?
Enumere de 1 a 5 donde 1 es el que tiene mayor grado de incidencia.

Incumplimiento de las responsabilidades.	☐
Falta de políticas y procedimientos empresariales.	☐
Falta de control sobre las funciones desempeñadas.	☐
Falta de experiencia y conocimiento de los colaboradores.	☐
Falta de planes estratégicos a largo plazo e innovación.	☐

7.- ¿Señale que opción representa la mejor forma de mejoramiento continuo en el sistema de gestión y control de la compañía?

Implementación de un manual de procedimientos	☐
Capacitaciones constantes a los colaboradores	☐
Evaluaciones periódicas a los colaboradores	☐

Otro: _____

8.- ¿Recibe el personal de la compañía Negolevel una capacitación periódica?

Si	☐
No	☐

9.- Califique la calidad general de los servicios que brinda la compañía.

Excelente	☐
Muy buena	☐
Buena	☐
Regular	☐
Pobre	☐

10.- ¿Cuál es la causa principal ante la falta de cumplimiento de sus funciones en el plazo establecido?

_____

_____

Anexo No.2 Formato de Encuesta a cliente externo

ENCUESTA APLICADA AL CLIENTE EXTERNO DE LA EMPRESA DE SERVICIOS NEGOLEVEL EN EL CANTÓN GUAYAQUIL

Objetivo: Evaluar los servicios prestados por la empresa de servicios y asesorías Negolevel y sus procedimientos internos a fin de establecer un plan de mejoramiento continuo para la misma.
Instrucciones: Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una equis (x) la respuesta que usted crea conveniente.

1. ¿Conoce usted si en la compañía existe un proceso de mejora continua?

Si ☐
No ☐

¿Cuál?_____

2. ¿Considera usted que establecer un plan de mejoramiento ayudaría a la competitividad y los servicios brindados por la compañía?

Si ☐
No ☐

3. Cuál de estas opciones considera que recibiría mayor beneficio con una correcta gestión y control de las actividades?

La Rentabilidad ☐
La Calidad del servicio ☐
Las operaciones internas ☐
La atención al cliente ☐
La competitividad en el mercado ☐

4. ¿Cuál de las siguientes opciones consideró usted a la hora de elegir a nuestra empresa para la prestación de servicios? Enumere de 1 a 5 donde 1 es el que tiene mayor grado de importancia.

El conocimiento del mercado ☐
Calidad de los servicios ☐
Referencias personales ☐
Precios y costos ☐
Capacidad de realizar consultas ☐

5. ¿Cuáles de las siguientes capacitaciones considera que deberían recibir los colaboradores de la compañía?

- Atención al cliente ☐
- Tributación ☐
- Contabilidad ☐
- Publicidad y presentación ☐
- Manejo de utilitarios ☐

6. Califique la calidad general de nuestros productos y servicios.

- Excelente ☐
- Muy buena ☐
- Buena ☐
- Regular ☐
- Pobre ☐

7. ¿Qué tan rápido respondimos ante los problemas?

- Muy rápido ☐
- Un poco rápido ☐
- Nada rápido ☐

8. ¿Con qué nivel de eficacia cumplimos con los plazos?

- Muy eficaces ☐
- Un poco eficaces ☐
- Nada eficaces ☐

9. Califique el valor de nuestros servicios en comparación con el costo.

- Excelente valor ☐
- Muy buen valor ☐
- Buen valor ☐
- Valor regular ☐
- Valor pobre ☐

Anexo No.3 Entrevista Realizada al Gerente General de Negolevel

ENTREVISTA

1. **¿Qué entiende Ud. Por plan de mejoramiento o plan de mejora continua?**

   Entiendo que sería una forma continua de elaborar y ejecutar las políticas y procedimientos administrativos con el fin de mejorar la eficiencia de los colaboradores y sistemas.

2. **¿Cuáles son sus expectativas actualmente acerca de un plan de mejoramiento en la compañía?**

   Mejorar la productividad en el desarrollo de las funciones de cada uno de los colaboradores de la empresa.

3. **¿Qué fortalezas cree que favorecerían la implantación de un plan de mejoramiento?**

   Actualmente somos eficientes en el tiempo requerido o necesario en la atención del trabajo de cada cliente, el personal esta consiente que necesitamos mejorar tanto en métodos administrativos como informáticos con lo cual lograríamos el objetivo que buscamos.

   Respecto de las labores de comercialización y ventas si debemos reconocer que nos falta mucho por hacer por tanto diría que aquí no tenemos fortalezas.

4. **¿Cuáles son las limitaciones más considerables para establecer un plan de mejoramiento?**

   La juventud del personal de colaboradores tendría algo de limitantes a esta pregunta, en vista de que podría decirse que el 90% de los colaboradores son chicos jóvenes que están en proceso de ganar experiencia o que no tienen experiencia previa

5. **¿En este momento qué recomendaciones tiene para un plan de mejoramiento?**

   En este momento la elaboración del plan de mejoramiento. Inicial y luego continuo.

6. **¿Qué espera de los directivos luego de la implementación de un plan de mejoramiento?**

   Que busquen mejorar la rentabilidad del negocio.

7. **¿Qué espera del área operativa luego de la implementación de un plan de mejoramiento?**

Que logren conciencia de que debemos mejorar para lograr la rentabilidad del negocio.

8. **¿Cómo se imagina o ve el plan de mejoramiento implantado dentro de seis meses?**

La empresa mejor organizada con colaboradores comprometidos con el desarrollo de la empresa en sí y conscientes de que la superación del negocio es la superación de ellos mismos.

9. **¿Qué es lo que le ha enseñado la elaboración del plan de mejoramiento?**

Básicamente, que ve de forma diferente la situación cuando se la mira desde afuera como si fuéramos terceras personas.

10. **¿Cuáles son las dificultades que han tenido para un correcto control y gestión de actividades?**

Primero, el desconocimiento de la actividad como negocio, no es lo mismo esta actividad como empleado o sea: cuando se es contador de una empresa se vive una situación, cuando se tiene que manejar varias empresas hay que entender las actividades de cada empresa para poder saber y prever las diferentes situaciones que se presentan en estas empresas.

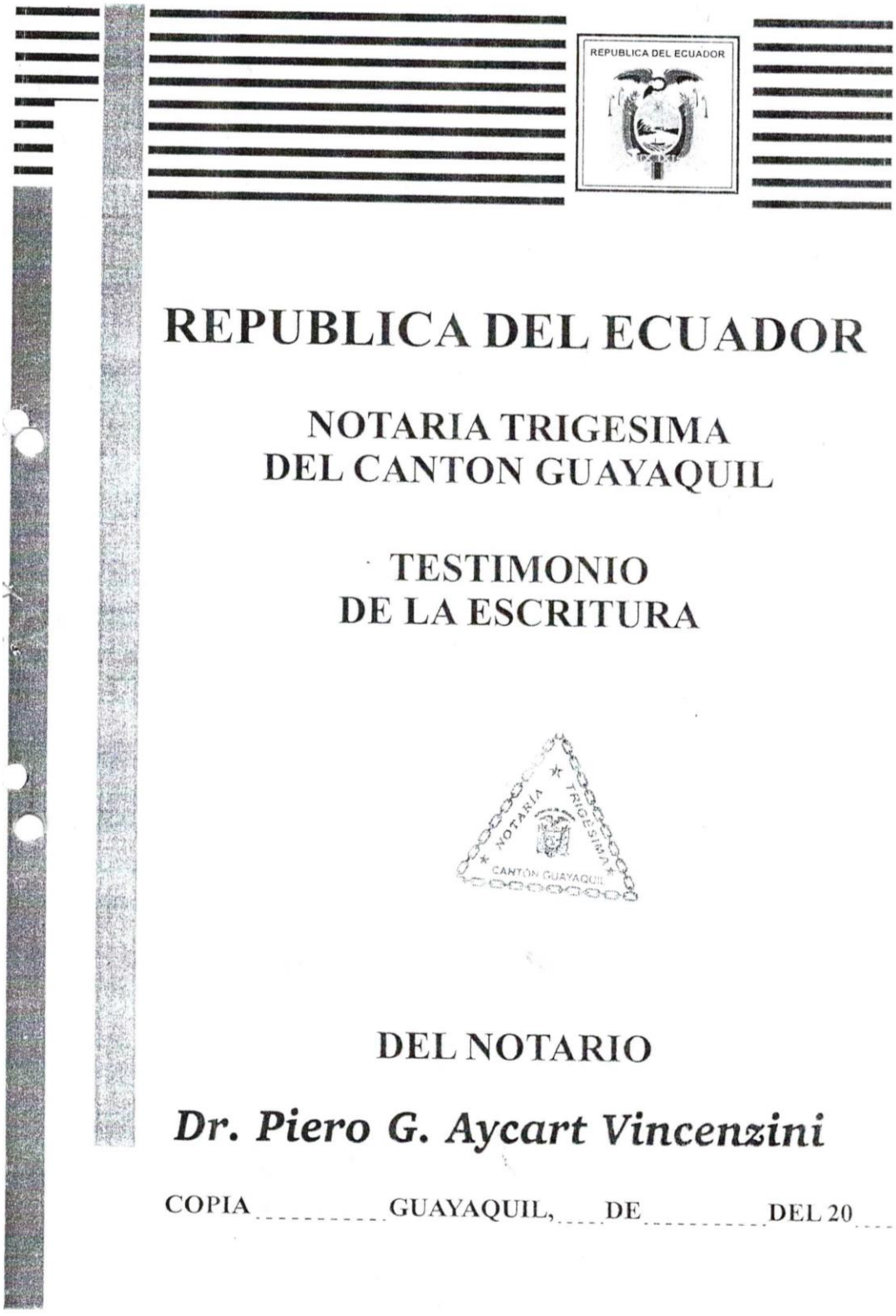
11. **¿Cuáles son las principales actividades que desea desarrollar en el plan de mejoramiento?**

Comercialización y ventas, pasando por servicio al cliente y mejorando la eficacia y eficiencia.

12. **¿Considera usted, que establecer un plan de mejoramiento ayudaría a la competitividad y los servicios brindados por la compañía?**

Lógicamente que si, entendemos que se desarrollan los planes para mejorar en todo o en partes un emprendimiento o actividad de lo contrario no habría razón de elaborar el plan.

Anexo No.4 Escrituras de Negolevel



REPUBLICA DEL ECUADOR

REPUBLICA DEL ECUADOR

NOTARIA TRIGESIMA DEL CANTON GUAYAQUIL

TESTIMONIO DE LA ESCRITURA

NOTARIA TRIGESIMA CANTÓN GUAYAQUIL

DEL NOTARIO

Dr. Piero G. Aycart Vincenzini

COPIA ..... GUAYAQUIL, ... DE ..... DEL 20 ....

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

RESOLUCION No. **SC.IJ.DJC.G.13.** 0000873

Ab. Melba Rodríguez Aguirre
SUBDIRECTOR JURIDICO DE CONCURSO PREVENTIVO Y TRAMITES ESPECIALES

CONSIDERANDO:

Que se han presentado a este despacho tres testimonios de la escritura pública otorgada ante el Notario **Trigésimo Séptimo** Encargado del Cantón GUAYAQUIL el **03/Enero/2013**, que contienen la constitución de la compañía **NEGOLEVEL S.A.**.

Que la Dirección Jurídica de Compañías, mediante Memorando Nro. SC.IJ.DJC.G.2013.563 de 06/Febrero/2013, ha emitido informe favorable para su aprobación.

En ejercicio de las atribuciones asignadas mediante Resolución ADM 12-104 de 22 de febrero de 2012 ;

R E S U E L V E:

ARTICULO PRIMERO.- APROBAR la constitución de la compañía **NEGOLEVEL S.A.** y disponer que un extracto de la misma se publique, por una vez, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía.

ARTICULO SEGUNDO.- DISPONER: a) Que el Notario antes nombrado, tome nota al margen de la matriz de la escritura que se aprueba, del contenido de la presente resolución; b) Que el Registrador Mercantil o de la Propiedad a cargo del Registro Mercantil del domicilio principal de la compañía inscriba la referida escritura y esta resolución; c) Que dichos funcionarios sienten razón de esas anotaciones; y, d) Cumplido lo anterior, remítase a la Dirección de Registro de Sociedades, la publicación original del extracto publicado en un periódico de amplia circulación en el domicilio principal de la compañía, copia certificada de la escritura pública inscrita en el Registro Mercantil, original de los nombramientos inscritos de los administradores y original del formulario 01A del Registro Unico de Contribuyentes.

Comuníquese.- DADA y firmada en Guayaquil, a 13 FEB 2013

Ab. Melba Rodríguez Aguirre
SUBDIRECTOR JURIDICO DE CONCURSO PREVENTIVO Y TRAMITES ESPECIALES

Exp. Reserva 7482656
Nro. Trámite 2.2013.254
MPL/

NUMERO:

CONSTITUCIÓN DE COMPAÑÍA ANÓNIMA

DENOMINADA:

NEGOLEVEL S.A.---------- ----------

CUANTÍAS: CAPITAL AUTORIZADO: US$ 1.600,oo----------

CAPITAL SUSCRITO: US$ 800,oo ----------

En la ciudad de Guayaquil, Capital de la Provincia del Guayas, República del Ecuador, hoy tres de enero de dos mil trece, ante mí, **ABOGADA WENDY MARIA VERA RIOS, NOTARIA TRIGESIMA SEPTIMA ENCARGADA DEL CANTÓN GUAYAQUIL,** comparecen por sus propios derechos las siguientes personas: **a)** ***ELSA VILMA ZAMBRANO ESTRADA*** quien declara ser ecuatoriana, casada, Ejecutiva; **b)** ***ABRAHAM ANTONIO ZAMBRANO ESTRADA*** quien declara ser ecuatoriano, soltero, ejecutivo; Domiciliados en la ciudad de Guayaquil, personas capaces para obligarse y contratar, a quienes por haberme presentado sus respectivos documentos de identificación, de conocer doy fe, los mismos que comparecen a celebrar esta escritura pública de **CONSTITUCIÓN DE COMPAÑÍA ANÓNIMA**, sobre cuyo objeto y resultados están bien instruidos, a la que proceden de una manera libre y espontánea y para su otorgamiento me presentan la minuta que dice así: **SEÑOR NOTARIO**: En el Registro de escrituras públicas a su cargo, sírvase incorporar una por la cual conste la Constitución de Compañía Anónima y demás declaraciones y convenciones que se determinan al tenor de las siguientes cláusulas: **CLÁUSULA PRIMERA.- PERSONAS QUE INTERVIENEN.-** Comparecen a celebrar este contrato y manifiestan expresamente su voluntad de constituir la Compañía Anónima denominada: ***NEGOLEVEL S.A.,*** : **a)** ***ELSA VILMA ZAMBRANO ESTRADA*** quien declara ser ecuatoriana, casada, Ejecutiva; **b)** ***ABRAHAM ANTONIO ZAMBRANO ESTRADA*** quien declara ser ecuatoriano, soltero, ejecutivo; Todos por sus propios derechos y domiciliados en la ciudad de Guayaquil. **CLÁUSULA SEGUNDA:** La Compañía que se constituye mediante este contrato se regirá por las disposiciones de la Ley de Compañías, las normas del Derecho Positivo Ecuatoriano que le fuere aplicable y por los Estatutos Sociales que se insertan a continuación: **ESTATUTOS DE LA COMPAÑÍA ANÓNIMA DENOMINADA *NEGOLEVEL S.A.,*** ***CAPÍTULO PRIMERO: DENOMINACIÓN, NACIONALIDAD, FINALIDAD, DURACIÓN Y DOMICILIO.-*** **ARTÍCULO PRIMERO.-** Constituyese en esta ciudad la compañía anónima que se denominará ***NEGOLEVEL S.A.,*** de nacionalidad ecuatoriana, la misma que se regirá por las Leyes del Ecuador, los presentes Estatutos y los Reglamentos que se expidieren. **ARTÍCULO SEGUNDO.- El OBJETO SOCIAL** de la compañía es dedicarse a: **A)** Al desarrollo y explotación ganadera, agrícola y avícola, en todas sus fases, su comercialización tanto nacional como

internacional; Al desarrollo, crianza y explotación de toda clase de aves y ganado mayor y menor; Podrá importar, exportar, comprar y vender aves, ganado y productos agrícolas, insumos para la agricultura y ganadería, todo tipo de carnes y sus derivados o procesados tales como embutidos, cualquier clase de maquinarias y equipos necesarios para la agricultura y ganadería; Transformación y procesamiento de materia prima en productos terminados y/o elaborados; A la explotación maderera, exportación e importación de todo tipo de maderas, en estado natural o procesada; También se dedicará a la comercialización, importación y exportación al granel, en estado natural, procesado o envasado de productos tales como azúcar, maíz, trigo, soya, aceites, semillas, sorgo, bobina de papel, lenteja, productos no tradicionales y tradicionales como el banano, frutas, café, cacao, flores y plantas medicinales; Intermediación en la comercialización de toda clase de productos agrícolas especialmente banano, otras frutas y vegetales en estado natural, procesado o envasado; Realizar todo tipo de fumigaciones industriales, domiciliarias y de plantaciones agrícolas; **B)** Comprar y vender al por mayor y menor de productos agrícolas; A la actividad pesquera en todas sus fases, captura, extracción, procesamiento, comercialización, exportación e importación de especies bioacuáticas en los mercados internos y externos; La producción, pesca, comercialización, importación y exportación de larvas y especies de camarón, nauplios, peces, algas, ranas, caracoles y otras variedades bioacuáticas, mediante la instalación de laboratorios, piscinas; Adquirir barcos pesqueros; Instalar su planta industrial para el empaque o envase para la comercialización de los productos del mar, ríos, estuarios o criaderos artificiales; **C)** Podrá efectuar inspecciones de producto de exportación tales como: café, cacao, mango, banano, pescado congelado, productos no tradicionales, productos enlatados y frutas perecibles, con el propósito de establecer su calidad, condición cantidad, emitiendo a tales efectos las respectivas certificaciones; **D)** A la compra, venta, permuta, administración, corretaje, agenciamiento, construcción, mantenimiento, anticresis, actividad inmobiliaria en general y arrendamiento de bienes inmuebles, tanto urbanos como rurales, inclusive los sujetos al régimen de propiedad horizontal, pudiendo tomar para la venta o comercialización inmobiliaria de terceros; Se dedicará a servicios de construcción, diseño, planificación, supervisión y fiscalización, contratación de cualquier clase de obras civiles, arquitectónicas y urbanísticas; A la construcción de toda clase de obras civiles, como carreteras, puentes, aeropuertos, terminales terrestres, puertos; A la instalación, construcción, mantenimiento, estudio y fiscalización de obras de ingeniería, vialidad, electromecánicas, metalmecánicas, sanitaria, de redes telefónicas, telecomunicaciones, y eléctricas en general; importación, exportación, instalación, mantenimiento, fiscalización de todo tipo de sistemas eléctricos y telecomunicaciones para industrias y urbanizaciones ;Efectuar proyectos de desarrollo urbano o rural, su realización y fiscalización, pudiendo celebrar contratos con sociedades o empresas privadas, públicas y semipúblicas; Carpintería de madera, También se dedicara a la actividad minera en tareas de prospección, explotación de canteras, procesamiento de minerales metálicos y no metálicos, su almacenamiento y comercialización a nivel nacional e

internacional; podrá obtener títulos mineros, se dedicara a la implementación y montaje de plantas procesadoras, a todas las tareas de industrialización, comercialización, exportación e importación de productos minerales y sus derivados, para sí y para terceros. Decoraciones interiores y exteriores; **E)** A realizar actividades comerciales relacionadas con el objeto social de la compañía, mediante la adquisición de franquicias de marcas de productos o servicios; Adquirir, explotar y disponer de patentes, certificados de edición, marcas de fábrica, nombres comerciales y marcas distintivas, así como de la propiedad literaria o artística de cualquier obra o trabajo, como también de toda clase de derechos y privilegios inherentes a los actos señalados; Actividades de intermediación comercial: cobranza de cuentas, adquisición de acciones o participaciones para sí, promociones comerciales; **F)** Se dedicará a la administración de centros y/o lugares educativos en los niveles pre- primario, primario, secundario, tecnológico, franquicias educativas y centros de idiomas; Proveerá servicios de capacitación; **G)** Comercialización de equipos de computación, equipos de comunicación, Proveer servicios en telecomunicaciones y telefonía celular y convencional, así como al desarrollo de soluciones empresariales y estatales basadas en sistemas informáticos, de telecomunicaciones y electrónicos; Ejecución y fiscalización de obras, servicios y suministros de bienes para el área de telefonía y telecomunicaciones, canalización y sistemas de redes telefónicas e instrumentos de pruebas y equipos de medición, equipos de computación, así como sus repuestos; Proporcionar soporte regular a sus clientes en lo referente a la implantación de mejoras, educación y entrenamiento en el manejo de sistemas informáticos, robótica, nuevas tecnologías, Internet y automatización electrónica; Diseño de programas y mercadeo a toda clase de empresas tanto Nacionales como Extranjeras; Análisis, desarrollo, construcción e implementación de sistemas electrónicos y de telecomunicaciones y software especializado de simulación, comando, organización, administración, contabilidad y control para las diversas áreas de la industria, empresas e instituciones estatales o privadas; A la instalación y explotación de locutorios o cabinas telefónicas, de tipo celular o convencional; Teléfonos celulares, repuestos, tarjetas de prepago, accesorios; Venta de tarjetas prepago, telefonía, internet, Cyber; servicio técnico de telefonía móvil; **H)** Servicios técnicos y especializados en instalación, mantenimiento y reparación de equipos, maquinarias industriales, motores, aparatos y equipos eléctricos, electrónicos y de telecomunicaciones, máquinas de elevación, manipulación, equipos de refrigeración, congelación y equipos de control de los procesos industriales; Servicios de lectura de medidores; Servicios jurídicos, contables y tributarios, incluyendo asesoría y gestión legal; Servicios en el área de la construcción civil o arquitectónica; **I)** Instalación, explotación y administración de: Supermercados, tiendas de comercio mayorista diverso, así como todo tipo de comercio al por mayor y menor, tiendas naturistas y almacenes de productos naturales, almacenes de repuestos y material telefónico, electrónico o de computación, locales de venta y distribución de teléfonos celulares, tarjetas de prepago, repuestos y

accesorios; Explotación agraria y pecuaria; Construcción, administración y utilización de plantas procesadoras y envasadoras de alimentos; Podrá adquirir toda clase de plantas Industriales; **J)** La prestación de todo tipo de asesoría, formulación, planificación, diseño, gestión, control, administración, seguimiento, auditoría, consultoría, certificación y evaluación de proyectos: económicos, ambientales, sociales, educativos, empresariales o de inversión, públicos o privados, nacionales o extranjeros, especialmente en los campos: gerencial, operativo, recursos humanos, cobranzas, productivo, agrícola, ecológico, informático, administrativo, petrolero, comercial, comunicacional y financiero, nacional e internacional, Marketing; Estudios de impacto ambiental; Estudios contables-financieros, de instrumentación de sistemas operativos utilizando medios manuales, mecánicos o electrónicos, efectuando tareas relacionadas, con técnicas de contabilidad, auditoria; Realizar peritaje de activos; Diseño de software y redes informáticas para empresas públicas y privadas; Podrá brindar servicios de todo tipo de capacitación; Proporcionar servicios profesionales, empresariales, administrativos e industriales; **K)** Importar, exportar, fabricación, comercialización, venta al por mayor y menor de materia prima y producto acabado de calzado, resinas, cuero, cuerina y demás productos e insumos para la industria del calzado; Importación, exportación, fabricación, instalación, reparación, mantenimiento, comercialización de: grupos de sistemas eléctricos y electrónicos, de telecomunicaciones, de automatización, telefónicos e informáticos, tanto hardware como software; Equipo, materiales, repuestos, accesorios, partes, cables y fibra óptica; Centrales telefónicas, redes informáticas, voz y datos; equipos de telecomunicaciones, producción y dirección multimedia y audiovisual, sistemas de radio enlace, suministro de baterías y motores generadores; **L)** Brindar servicios de mantenimiento de motores y generadores; rebobinaje, Diseño, Construcción y montaje de tableros de control y circuitos eléctricos; Fabricación y maquinado de ejes, piñones, anillos, rozantes; Servicio en Metalmecánica Industrial; venta de insumos eléctricos y metalmecánicos; Importar, exportar, comprar, vender al por mayor y menor, distribuir, arrendar, producir, fabricar, instalar, dar mantenimiento y reparar toda clase de equipos y demás bienes a saber: Equipos de Computación y Tecnología; Servicio en tiempo real de monitoreo AVL, localización y rastreo GPRS/GSM y Satelital de todo tipo de trasporte vehicular, marítimo, personas y animales a nivel nacional; Importación y Comercialización de todo tipo de dispositivos para rastreo GPS, equipos de monitoreo; Administración y monitoreo de edificios, sistemas de seguridad; Teléfonos celulares, repuestos, tarjetas de prepago, accesorios y todas sus actividades conexas Repuestos de toda clase de vehículos, Césped sintético, sus derivados y complementos; A la importación, exportación, compraventa, distribución, consignación, arrendamiento y comercialización de toda clase de vehículos, equipos y maquinarias de construcción, equipo caminero, repuestos automotrices, accesorios, llantas, aceites, combustibles y grasas; Máquinas y maquinaria para la industria y la agricultura; Artículos y bienes para la actividad metalmecánica; Toda clase de aparatos y suministros eléctricos incluyendo electrodomésticos de línea blanca y computadoras; Todo tipo de materiales de construcción; Toda clase de artículos de

ferretería; Equipo especial contra incendios; Venta de línea blanca; Suministros para bombeo; Equipos de seguridad tanto para vehículos, personas, domicilios, empresas, negocios e industrias; Artículos de deporte y atletismo; Equipos, muebles e instrumentos médicos, hospitalarios, quirúrgicos, dental y de laboratorio, reactivos, material de curación, equipos de radiografía, e implementos de uso hospitalario en general; Productos químicos, insumos de laboratorio, materia prima para la industria farmacéutica, materia activa o compuestos, para la rama industrial, agrícola, veterinaria, humana, profiláctica o curativas en todas sus aplicaciones y formas; Medicinas; Medicinas naturales; Aparatos e instrumentos ópticos y accesorios para oftalmología, lentes, gafas; Productos dietéticos; Productos alimenticios para el consumo humano, animal o vegetal; materia prima para la industria alimenticia, Venta de Productos de consumo masivo, incluyendo: confitería, lácteos y sus derivados, cárnicos, embutidos y sus derivados; Artículos para la higiene personal y de limpieza en general; Productos especiales para bebés; Bebidas y aguas gaseosas, agua de mesa, purificación, envasados, jugos bebidas energéticas e hidratantes; Cervezas, vinos y bebidas alcohólicas; Artículos de bazar, perfumería y cosméticos; Toda clase de libros; Papelería, suministros de oficina, antigüedades, obras de arte y artesanías; Máquinas fotocopiadoras, impresoras, tintas y accesorios; Equipos de imprenta y sus repuestos, así como de su materia prima conexa; Juguetes y juegos infantiles; Productos plásticos para uso doméstico, industrial y comercial; venta de Ropa, prendas de vestir, calzado e indumentaria, fibras, tejidos, hilados y las materias primas que la componen; Confección de uniformes escolares y de oficina; Joyas, oro, piedras preciosas, semijoyas y artículos conexos; Productos de cuero, telas; Toda clase de pieles; Pinturas, barnices y lacas; Productos de hierro y acero; Muebles de oficinas, escolares, pupitres, bancas, muebles mixtos, vivienda y modulares de todo tipo; Todos los tipos de productos derivados del petróleo, tales como: benzina, gasolina, diesel, gas, kerosén, asfalto; Insumos para la actividad petrolera y conexa, incluyendo equipos, materiales, instrumentos, repuestos, partes y accesorios; Equipos pesados y camineros; Toda clase de vehículos automotores sus repuestos, accesorios y lubricantes, así como para vehículos y/o herramientas para taller mecánico y para taller para lubricadoras; Embarcaciones mayores y menores; Tractores, motocicletas, motores nuevos o usados; Aeronaves y sus motores, equipos, accesorios, instrumentos y partes; Maquinaria liviana y pesada para la construcción; Equipos y suministros para climatización y refrigeración; Contenedores; Materia prima de productos de cualquier tipo, variedad y estado; **M)** A la gestión y operación portuaria; A la consolidación y desconsolidación de cargas y trámites aduaneros, así como también a brindar servicios de estiba, desestiba, almacenamiento, refrigeración y empaque; A la prestación de servicios portuarios tales como: Arrendamientos de cabezales, montacargas, estribas; Salvataje en varamientos, encalladuras, incendios, remolques, transportes marítimos y fluviales; Avituallamientos de los buques, abastecimientos de agua, combustibles, Fletamento y operación de buques; A las actividades propias del turismo marítimo; Aprovisionamiento de víveres e insumos, desalojos de residuos, de acuerdo a los reglamentos

aprobados por la DIRNEA Podrá participar en todo tipo de privatizaciones o concesiones, incluyendo las Portuarias; Dar servicio de instalación, mantenimiento, abastecimiento y reparación mecánica, hidráulica, de climatización, refrigeración y eléctrica; **N)** Se dedicará a la edición, publicación y comercialización nacional como internacional de toda clase de obras informativas, científicas, culturales, deportivas, literarias y de cultura general; A la industria gráfica en general; A la difusión mediante publicaciones de folletos, revistas, escritos, libros; Al fotocopiado, impresión, laminación, encuadernación y otros similares; A la radiodifusión, difusión televisiva y por Internet, ya sea con equipos o medios propios, contratados o alquilados; Explotación o utilización de frecuencias eléctricas, radiales o satelitales a través de concesiones otorgadas por el Estado, con fines educativos, comerciales o con cualquier otro propósito; **O)** Se dedicará a prestar servicios de Agencia de Publicidad, propaganda y a todo lo relacionado con ella, pública o privada, a través de la Prensa, radio, televisión, películas, impresos, revistas, periódicos, Internet, para lo cual podrá promover, crear o elaborar videos, folletos y otras promociones como tarjetas de descuento o de afiliación; **P)** Promoción de toda clase de eventos masivos, incluyendo: artísticos, musicales, culturales, de belleza, deportivos, y concursos; **Q)** Podrá realizar por cuenta propia, de terceros o asociada a terceros, la instalación y explotación de establecimientos asistenciales, sanatorios y clínicas médicas, quirúrgicas, de belleza, adelgazamiento, reposo, SPAS, así como la atención ambulatoria y/o de internados; **R)** Fomentará el turismo en todas sus formas, nacional e internacional, ya sea en el continente o en las islas Galápagos, especialmente mediante la instalación y administración de agencias de viajes, hoteles, restaurantes, clubes, spas, peluquerías, salones de belleza, centros de diversión para el público en general, alquiler e instalación de juegos infantiles, juegos infantiles en general y pinball, cafeterías, centros comerciales, ciudadelas vacacionales, parques mecánicos; Además se dedicará a la revisión y emisión de boletos, chequeo de pasajeros, manejo y asistencia en rampa, recepción y asistencia en aduana y embarque de pasajeros; Promoverá e impulsará el Ecoturismo, teniendo en cuenta las leyes de protección ambientales; **S)** También se dedicará al transporte marítimo o fluvial, en naves propias o de terceros; compra venta y alquiler de barcos, embarcaciones marítimas y fluviales para el transporte de carga y pasajeros; **T)** A brindar servicios de correo o Courier a nivel local, nacional e internacional; **U)** También tendrá como objeto dedicarse a la Comercialización, industrialización, exportación e importación de todo tipo de metales ferrosos y no ferrosos, incluyendo oro, plata, cobre, aluminio y piedras preciosas, ya sea en forma de materia prima o en cualquiera de sus formas manufacturadas y estructuradas; **V)** A la comercialización y asesoramiento en la producción de todo tipo de energía alternativa incluyendo la solar, eolítica; **W)** Se dedicará al reciclaje y/o reconversión de todo tipo de productos terminados y materiales, incluyendo papel, cartón, plásticos, metales, aceites, a su compra y venta, exportación e importación, procesamiento, transformación y almacenaje así como a todas sus actividades conexas; **X)** A brindar mantenimiento, siembro y riego de áreas verdes, jardines, plantas ornamentales parques, ciudadelas, calles, portales, veredas,

malecones, parterres; **Y)** A todas las formas de captación, manejo, industrialización, procesamiento, distribución y comercialización del agua, en todos sus estados y presentaciones, incluyendo agua purificada y embotellada, hielo; **Z)** Como medios para el cumplimiento de su fin social, la compañía podrá ejercer toda actividad mercantil, industrial, comercial y de inversión relacionadas con su objetivo, realizar todos los actos y contratos permitidos por la Ley, actuar en calidad de comisionista, intermediaria, mandante, agente y representante de personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, pudiendo participar en licitaciones, concursos de precios, calificarse como proveedor de bienes o servicios y otros procedimientos similares, ya sea con instituciones privadas, públicas, semipúblicas, ministerios, gobiernos locales, municipios, prefecturas, entre otros, **conforme a las actividades establecidas en las leyes ecuatorianas y el objeto social de la compañía**. Podrá asociarse con otras instituciones u organizaciones públicas o privadas, personas naturales y jurídicas, inclusive con otras compañías. **ARTÍCULO TERCERO.- El plazo de duración** del presente contrato de la compañía es de **CIEN AÑOS**, contados a partir de la inscripción de la escritura de constitución de la compañía en el Registro Mercantil. **ARTÍCULO CUARTO.-** La compañía tiene su **domicilio** principal en la ciudad de Guayaquil, República del Ecuador, pero podrá establecer establecimientos, sucursales o agencias dentro del País o fuera de él. ***CAPÍTULO SEGUNDO: CAPITAL, ACCIONES Y ACCIONISTAS. ARTÍCULO QUINTO.-*** El Capital Autorizado de la compañía es de **MIL SEISCIENTOS DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMÉRICA** y el Capital social de la Compañía, es de **OCHOCIENTOS DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMÉRICA,** dividido en **OCHOCIENTAS** acciones ordinarias y nominativas de un dólar cada una, capital que podrá ser aumentado por resolución de la Junta General de Accionistas. ***ARTÍCULO SEXTO.-*** Las acciones estarán numeradas del cero cero cero uno a la ochocientas inclusive. Cada acción de un dólar de los Estados Unidos de América totalmente pagada, da derecho a un voto en las deliberaciones de la Junta General de Accionistas. Los títulos de las acciones contendrán las declaraciones exigidas por la Ley y llevarán las firmas del Presidente y Gerente General de la Compañía. ***ARTÍCULO SÉPTIMO.-*** Las acciones se transfieren de conformidad con las disposiciones legales pertinentes, la compañía considerará como dueño de las acciones a quien aparezca como tal en su libro de acciones y accionistas. ***ARTÍCULO OCTAVO.-*** En caso de extravío, pérdida, sustracción e inutilidad de un título de acciones se observarán las disposiciones legales para conferir un nuevo título en reemplazo del extraviado, sustraído o inutilizado. ***CAPÍTULO TERCERO: DEL GOBIERNO, DE LA ADMINISTRACIÓN Y REPRESENTACIÓN.- ARTÍCULO NOVENO.-*** La compañía será gobernada por la Junta General de Accionistas y administrada por el Presidente y el Gerente General en forma individual, quienes tendrán las atribuciones que les compete por las leyes y las que señalen los estatutos. ***ARTÍCULO DÉCIMO.-*** La representación legal de la compañía estará a cargo del Gerente General y del Presidente en forma individual, en todos sus negocios u operaciones. ***CAPÍTULO CUARTO: DE LA JUNTA GENERAL. - ARTÍCULO DÉCIMO PRIMERO.-*** La Junta General formada por los

accionistas legalmente convocados y reunidos, es la más alta autoridad de la compañía y sus acuerdos y resoluciones obligan a todos los accionistas, al Presidente, Gerente General y a los demás funcionarios y empleados.-***ARTÍCULO DÉCIMO SEGUNDO.-*** La junta general, sea ordinaria o extraordinaria, será convocada por la prensa, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía, con ocho días de anticipación por lo menos al fijado para su reunión, y en la forma y con los requisitos que determine la Ley. La convocatoria debe señalar el lugar, día y hora y el objeto de la reunión. ***ARTÍCULO DÉCIMO TERCERO.-*** El comisario será convocado especial e individualmente por las sesiones de la Junta General de Accionistas pero su inasistencia no será causa de diferimiento de la reunión. ***ARTÍCULO DÉCIMO CUARTO. –*** No obstante lo dispuesto en los dos artículos anteriores, la Junta General de Accionistas se entenderá convocada y quedará válidamente constituida, en cualquier tiempo y en cualquier lugar del territorio nacional, para cualquier asunto, siempre que se encuentre presente o representada la totalidad del capital social pagado y los accionistas acepten por unanimidad constituirse en Junta General y estén también unánimes, sobre los asuntos a tratarse en dicha Junta. Las Actas de las sesiones de Junta General de Accionistas celebradas conforme a lo dispuesto en este artículo deberán ser suscritas por todos los accionistas o sus representantes que concurrieren a ellas, bajo la pena de nulidad. ***ARTÍCULO DÉCIMO QUINTO.–*** La Junta General no podrá considerarse constituida para deliberar en primera convocatoria si no está representada por los concurrentes a ella, por lo menos el cincuenta y uno por ciento del capital pagado. Las Juntas Generales se reunirán en segunda convocatoria, con el número de accionistas presentes. Se expresará así en la convocatoria que se haga. Para establecer el quórum susodicho se tomará en cuenta la lista de asistentes que deberá formular y firmar el Presidente y el Gerente General o quien hiciere las veces de Secretario de la Junta. Toda convocatoria a Junta General se hará de conformidad con la Ley. ***ARTÍCULO DÉCIMO SEXTO.-*** Los accionistas pueden hacerse representar en las Juntas Generales por otras personas mediante carta dirigida al Gerente General o a quien hiciere sus veces, pero el Presidente, el Gerente General y el comisario no podrán tener esta representación. ***ARTÍCULO DÉCIMO SÉPTIMO. –*** La Junta General Ordinaria de Accionistas se reunirá obligatoriamente una vez al año dentro de los tres meses posteriores a la conclusión del ejercicio económico. En la preindicada reunión anual, la Junta General deberá considerar entre los puntos de su orden del día los asuntos especificados en los literales, del artículo vigésimo de los presentes estatutos.- La Junta de Accionistas Extraordinaria se reunirá cuando así lo resolviere el Gerente General o el Presidente o quienes hagan sus veces, o cuando lo solicitaren a éste o aquel uno o más accionistas que representen por lo menos la cuarta parte del capital social. ***ARTÍCULO DÉCIMO OCTAVO. –*** La Junta General será presidida por el Presidente de la compañía y el Gerente General actuará de Secretario. De cada sesión se levantará un Acta que podrá aprobarse en la misma sesión, en caso de ausencia del Presidente, presidirá la Junta la persona que al efecto designen los concurrentes, y, en caso de ausencia del Gerente General, actuará de Secretario la persona que

los concurrentes designen. ***ARTÍCULO DÉCIMO NOVENO. –*** Para que la junta general ordinaria o extraordinaria pueda acordar válidamente el aumento o disminución del capital, la transformación, la fusión, escisión, la disolución anticipada de la compañía, la reactivación de la compañía en proceso de liquidación, la convalidación y, en general, cualquier modificación de los estatutos, habrá de concurrir a ella la mitad del capital pagado. En segunda convocatoria bastará la representación de la tercera parte del capital pagado. Si luego de la segunda convocatoria no hubiere el quórum requerido se procederá a efectuar una tercera convocatoria, la que no podrá demorar más de sesenta días contados a partir de la fecha fijada para la primera reunión, ni modificar el objeto de ésta. La junta general así convocada se constituirá con el número de accionistas presentes, para resolver uno o más de los puntos mencionados en el inciso primero, debiendo expresarse estos particulares en la convocatoria que se haga. Salvo las excepciones legales, toda resolución de Junta general de Accionistas deberá ser tomada por mayoría de votos del Capital pagado concurrente a la sesión. ***ARTÍCULO VIGÉSIMO. –*** Son atribuciones de la Junta General de Accionistas: a) Nombrar al Presidente, al Gerente General, y al Comisario; b) Aceptar las excusas o renuncias de los nombrados funcionarios y removerlos, cuando estimen conveniente; c) Fijar las remuneraciones, honorarios o viáticos de los mismos si lo estimare conveniente; d) Conocer los informes, balances, inventarios y más cuentas que el Gerente General someta anualmente a su consideración y aprobarlos u ordenar su rectificación; e) Ordenar el reparto de utilidades en caso de haberlas y fijar, cuando proceda, la cuota de éstas para la formación de fondo de Reserva Legal de las Sociedades, porcentaje que no podrá ser menor del fijado en la Ley; f) Ordenar la formación de reservas especiales de libre disposición; g) Conocer y resolver cualquier punto que le sometan a su consideración el Presidente, el Gerente General o el Comisario; h) Reformar los presentes estatutos. ***ARTÍCULO VIGÉSIMO PRIMERO.*** La Reserva Legal se formará por lo menos con el diez por ciento de las utilidades líquidas de la sociedad que arroje cada ejercicio económico hasta completar la cuantía mínima establecida por la Ley de Compañías. ***ARTÍCULO VIGÉSIMO SEGUNDO: DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES. –*** Una vez que sean aprobados el balance y el inventario del ejercicio económico respectivo, y después de practicadas las deducciones necesarias para la formación de la reserva legal de las reservas especiales que hayan sido resueltas por la Junta General, el saldo de las utilidades líquidas serán distribuidas en la forma que resuelva la Junta General de Accionistas. Las utilidades realizadas de la compañía se liquidarán al treinta y uno de diciembre de cada año. ***ARTÍCULO VIGÉSIMO TERCERO. – DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN. –*** La Compañía se disolverá en los casos previstos en la Ley de Compañías y en el Estatuto. Para el efecto de la liquidación, la Junta General nombrará un liquidador y hasta que lo haga actuará como tal el Gerente General de la compañía o quien haga sus veces. ***CAPÍTULO QUINTO: DEL PRESIDENTE, DEL GERENTE GENERAL Y DEL COMISARIO.- ARTÍCULO VIGÉSIMO CUARTO. –*** El Presidente de la compañía, accionista o no, será elegido por la Junta general, por un periodo de cinco años, pudiendo ser reelegido indefinidamente. El Gerente General, accionista o no, será elegido por la Junta

General de Accionistas, por un periodo de cinco años, pudiendo ser reelegido indefinidamente. ***ARTÍCULO VIGÉSIMO QUINTO.-*** El Presidente tendrá la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía de manera individual. Tendrá las siguientes atribuciones: a) Presidir las reuniones o sesiones de las Juntas Generales de Accionistas; b) Firmar los títulos o certificados de acciones en unión al Gerente General; c) Firmar conjuntamente con el Gerente General – Secretario – las Actas de las sesiones; d) Orientar y dirigir los negocios de acuerdo a las directrices de la Junta General; e) La representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía de manera individual. Y, f) En caso de ausencia temporal o definitiva subrogara a este el Gerente General. ***ARTÍCULO VIGÉSIMO SEXTO. -*** El Gerente General tendrá la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía de manera individual. Sus atribuciones son: a) Ejecutar los actos, administrar con poder amplio, general y suficiente los establecimientos, empresa, instalaciones y negocios de la compañía, ejecutando a nombre de ella toda clase de actos y celebrar contratos sin más limitación que la establecida en los estatutos; b) Abrir cuentas de ahorros o corrientes a nombre de la compañía; c) Suscribir los títulos de las acciones de la compañía junto con el Presidente de ella; d) Llevar el libro de acciones y accionistas de la compañía; Y, e) Preparar los informes, balances, inventarios y cuentas. En los casos de falta, ausencia o impedimento del Gerente General, subrogará a este el Presidente con estos mismos deberes y atribuciones. ***CAPÍTULO SEXTO: DEL COMISARIO. ARTÍCULO VIGÉSIMO SÉPTIMO.-*** La Junta General de Accionistas nombrará un comisario, el cual podrá ser una persona extraña a la compañía y durará un año en el ejercicio de su cargo, pudiendo ser reelegido. ***ARTÍCULO VIGÉSIMO OCTAVO.-*** Sus atribuciones serán las señaladas por el artículo doscientos setenta y nueve de la Ley de Compañías. ***CAPÍTULO SÉPTIMO: DISPOSICIONES GENERALES.- ARTÍCULO VIGÉSIMO NOVENO.-*** Para proceder a la reforma de los presentes estatutos, se requiere de la petición escrita de él o los accionistas que representen por lo menos el veinticinco por ciento del capital social, dirigida al Presidente o al Gerente General, con las indicaciones de las reformas que se desean introducir, las mismas que serán aprobadas en la forma y con los requisitos que determina la Ley. ***ARTÍCULO TRIGESIMO.-*** En todo lo no previsto en estos estatutos, se estará de acuerdo con lo dispuesto en la Ley de Compañías y sus reglamentos. ***CLÁUSULA CUARTA: SUSCRIPCIÓN DEL CAPITAL SOCIAL. -*** La suscripción de las acciones es la siguiente: **a)** ***ELSA VILMA ZAMBRANO ESTRADA*** suscribe ***CUATROCIENTAS*** acciones ***b) ABRAHAM ANTONIO ZAMBRANO ESTRADA*** suscribe ***CUATROCIENTAS*** acciones. ***CLÁUSULA QUINTA: PAGO DE LAS ACCIONES.-*** Los accionistas suscriptores de las acciones, pagan al veinticinco por ciento de ellas en numerario conforme consta en el certificado de Cuenta de Integración de Capital que se acompaña, otorgado por un banco de esta localidad. El saldo se comprometen en cancelarlo también en numerario en el plazo de un año, a contarse desde el otorgamiento de la escritura de constitución. ***CLÁUSULA SEXTA:*** Queda expresamente autorizado el Abogado Alejandro Egas Ruiz de

Banegas, para realizar todas y cada una de las gestiones y diligencias legales y administrativas para obtener la aprobación y registro de esta compañía. Cumpla usted señor Notario con los demás requisitos de la Ley para el perfeccionamiento y validez del presente instrumento. Firmado (ilegible) Abogado Alejandro Egas Ruiz de Banegas, Registro Número: uno dos seis cuatro cuatro, Colegio de Abogados de Guayaquil. Hasta aquí la Minuta, que los comparecientes la aprueban y yo el Notario la elevo a Escritura Pública para que surta sus efectos legales consiguientes.-Leída íntegramente en alta voz esta escritura a los comparecientes por mí el Notario, dichos otorgantes se afirman, se ratifican y firman conmigo en unidad de acto, de todo lo cual doy fe.-

ELSA VILMA ZAMBRANO ESTRADA
C.C. N° 0925243750

ABRAHAM ANTONIO ZAMBRANO ESTRADA
C.C. N° 0930773189

Se otorgó ante mí, y en fe de ello confiero esta **PRIMERA COPIA CERTIFICADA** de Constitución de la Compañía **NEGOLEVEL S.A.,** que la sello, rubrico y firmo en la ciudad de Guayaquil, en la misma fecha de su otorgamiento.

Ab. Wendy María Vera Ríos
NOTARIA TRIGESIMA SEPTIMA
CANTÓN GUAYAQUIL (E)

RAZON: Siento como tal, que con fecha de hoy y al margen de la matriz de la escritura pública de Constitución de la Compañía **NEGOLEVEL S.A.**, otorgada ante la **ABOGADA WENDY MARIA VERA RIOS NOTARIA TRIGESIMA SEPTIMA ENCARGADA DEL CANTON GUAYAQUIL**, el día 03 de Enero del dos mil trece, tome nota de la Resolución Numero **SC.IJ.DJC.G.13.0000873**, emitida el 13 de Febrero de 2013, por la Ab. Melba Rodríguez Aguirre, Subdirector Jurídico de Concurso Preventivo y Tramites Especiales de la Intendencia de Compañías de Guayaquil, por la que se aprueba la **Constitución Simultanea** de La Compañía **NEGOLEVEL S.A.**,
Guayaquil, 15 de Febrero de 2013.- Doy Fe.-

NOTARIA TRIGESIMA SÉPTIMA
CANTÓN GUAYAQUIL (E)

NOTARIA
CANTÓN GUAYAQUIL

Registro Mercantil de Guayaquil

NUMERO DE REPERTORIO:10.353
FECHA DE REPERTORIO:05/mar/2013
HORA DE REPERTORIO:15:19

En cumplimiento con lo dispuesto en la ley, el Registrador Mercantil del Cantón Guayaquil (E) ha inscrito lo siguiente:

Con fecha cinco de Marzo del dos mil trece en cumplimiento de lo ordenado en la Resolución **Nº SC.IJ.DJC.G.13.0000873,** de la Superintendencia de Compañías de Guayaquil, dictada por el **Subdirector jurídico de concurso preventivo y tramites especiales, AB MELBA RODRIGUEZ AGUIRRE,** el **13 de febrero del 2013,** queda inscrita la presente escritura pública junto con la resolución antes mencionada, la misma que contiene la **Constitución** de la compañía denominada: **NEGOLEVEL S.A.,** de fojas **26.508 a 26.525,** Registro Mercantil número **4.321**.

ORDEN: 10353

AB. GUSTAVO AMADOR DELGADO
REGISTRADOR MERCANTIL
DEL CANTON GUAYAQUIL (E)

Guayaquil, 07 de Marzo de 2013

REVISADO POR: Ro

Nº 0488293