

“Diseño de un sistema de control aplicado al área financiero – contable de la Empresa Camposantos de Ecuador S.A., para la mejora administrativa y financiera, a través de indicadores de Medición”

Ingrid Karina Neira Méndez ⁽¹⁾
María Fernanda Guamán Indacochea ⁽²⁾
Instituto de Ciencias Matemáticas ⁽¹⁾
Escuela Superior Politécnica del Litoral ⁽¹⁾
Km. 30,5 Vía Perimetral, 28003, Guayaquil, Ecuador ⁽¹⁾
ineira@espol.edu.ec ⁽¹⁾
mguaman@espol.edu.ec ⁽²⁾

Diana Montalvo Barrera

⁽²⁾ Escuela Superior Politécnica del Litoral ⁽²⁾, Ingeniera, dmontalv@espol.edu.ec ⁽²⁾

Resumen

El presente proyecto se basa en la implementación de un sistema de control para la mejora administrativa y financiera del departamento financiero – contable de la Empresa Camposantos del Ecuador S.A. ésta es una empresa que ofrece Servicios Funerarios y Exequiales, utilizamos el análisis FODA ya que podemos observar y describir las características del negocio y del mercado en el cual opera, mediante este análisis se podrá detectar las fortalezas de la organización, oportunidades del mercado, las debilidades de la empresa, y amenazas del entorno, así mismo del departamento que es sujeto de estudio. También analizamos el riesgo como probabilidad y el nivel de impacto. El diagrama de Ishikawa o diagrama Causa-efecto lo aplicamos como una herramienta de ayuda para poder identificar, clasificar y poner en manifiesto las posibles causas, tanto de problemas específicos como de características de Calidad.

El sistema de control aplicado es la Metodología de las 9's ya que está definido como la determinación por organizar el lugar de trabajo, mantenerlo funcional, limpio, mantener condiciones estandarizadas y mantener la disciplina que es necesaria para hacer un buen trabajo.

Palabras Claves: FODA - Análisis de riesgo - Diagrama de Ishikawa - 9 's

Abstract

This project is based on the implementation of a control system to improve financial management and financial department - accounting of Camposantos del Ecuador Company this is a company offering Funeral Services, we use the FODA analysis because we can observe and describe the business and market in which it operates, through this analysis can detect the strengths of the organization, market opportunities, the weaknesses of the company, and environmental threats, and the same department that is the subject of study. We also analyze the risk and likelihood and level of impact. Ishikawa Diagram or Cause and effect diagram we apply it as a helpful tool to identify, classify and make clear the possible causes in both specific issues such as quality features.

The control system is applied to the 9's methodology as it is defined as the determination to organize the workplace, keep it functional, clean, maintain standardized conditions and maintain the discipline that is necessary to do a good job

Key Words: FODA, Risk Analysis, Ishikawa diagram, 9's

1. Introducción

En la actualidad la mayoría de las empresas optan por la implementación de indicadores de medición, ya que mediante estos se pueden evaluar los cambios de las diferentes situaciones a través del tiempo y nos permiten monitorear los procesos realizados de las mismas.

En esta medición, los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades.

El proyecto fue realizado en una empresa que ofrece Servicios Funerarios y Exequiales, ubicada en la ciudad de Guayaquil, siendo objeto a análisis la matriz, exactamente el área Contable – Financiero, por esta razón se obtendrá información para aplicar la Metodología de las 9's y a su vez los indicadores de medición por medio de Gerencia Financiera, Contador, Asistentes Contables y Asistentes Financieros.

El diseño de los indicadores de medición está apoyado en el análisis FODA, análisis de Riesgo como probabilidad y nivel de impacto, además del diagrama de Ishikawa.

1.1 . Justificación de Problema

Hoy en día la mayoría de las empresas orientadas al sector de servicios Funerarios y Exequiales se caracterizan por brindar atención, apoyo y la asistencia a aquellas personas que han perdido a un ser querido, comprendiendo que en ese momento tan doloroso la parte económica ocupa un segundo plano.

Es importante el desarrollo e implementación de un sistema que provee a las empresas instrumentos y técnicas para poder formular indicadores que nos permitan medir el cumplimiento de la misión, visión, políticas, entre otras. La aplicación de estos sistemas permitirán analizar e interpretar los indicadores tanto operativos como estratégicos y estos factores determinarán el cumplimiento de los objetivos específicos y estratégicos de la organización. La buena implementación de indicadores garantiza un cambio de cultura organizacional y un cambio centrado en el desempeño de funciones.

1.2 Antecedentes de la empresa

El Camposanto Parque de la Paz surge como empresa en 1993, luego que sus accionistas, con la imagen en sus mentes de diferentes Parques Cementerios alrededor del mundo, deciden tomar lo más adecuado de cada uno de ellos y levantar lo que en la actualidad conocemos.

Parque de La Paz se mantiene en constante crecimiento, lo que le ha permitido llegar a otras ciudades como Durán y Pascuales con cementerios de 3 Ha y 1.3 Ha respectivamente. Fruto de ésta periódica expansión Parque de la Paz ha llegado a la provincia de El Oro ubicando un cementerio en su capital Machala y próximamente otro en el Cantón Santa Rosa.

El negocio tiene una estructura organizacional de tipo vertical recomendado para la identificación de jerarquías.

2. Marco Teórico

2.1. FODA

Mediante el análisis FODA conoceremos la situación real en que se encuentra la compañía así como los riesgos y oportunidades que existen en el mercado y que afectan directamente al funcionamiento del negocio.

El análisis FODA también lo aplicamos al departamento Financiero – Contable para ver ya que es nuestra área de estudio.

2.2. Análisis de Riesgo como probabilidad

Mediante el análisis de riesgo vamos a poder obtener información para determinar la frecuencia con la que determinados eventos en el departamento financiero – contable se pueden producir y la magnitud de sus consecuencias.

Un buen análisis de riesgos puede identificar peligros y descubrir oportunidades

Probabilidad de Ocurrencia	Concepto	Categoría
Frecuente	Alta Probabilidad de Ocurrencia	A
Moderado	Mediana Probabilidad de Ocurrencia	B
Remota	Baja Probabilidad de Ocurrencia	C
Extremadamente Remota	Difícil que ocurra	D

Tabla 1. Tabla de Probabilidad de Ocurrencia

2.3. Diagrama Causa y Efecto

Nos va a ayudar a identificar, clasificar y poner en manifiesto posibles causas, tanto de problemas específicos como de características de calidad. Ilustra gráficamente las relaciones existentes entre un resultado dado (efectos) y los factores (causas) que influyen en ese resultado.

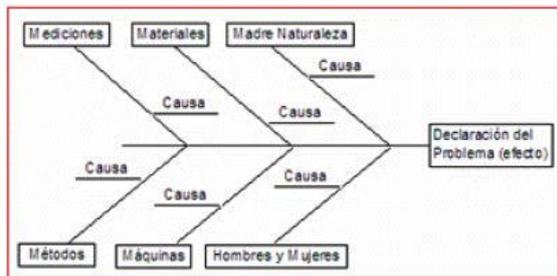


Figura 1. Diagrama de Ishikawa

2.4. Las 9'S

Las 9'S buscan generar un ambiente de trabajo que además de ser congruente con la calidad total, brinda al ser humano la oportunidad de ser muy efectivo, ya que abarca el mejoramiento de las condiciones mentales de quien se apega a esta metodología.

Deben su nombre a la primera letra de la palabra de origen japonés; el significado de cada una de ellas será detalladamente analizado, así como el procedimiento para llevarlas a cabo además de las ventajas que conlleva realizarlas.



Figura 2. LAS 9'S - CALIDAD TOTAL

3. Área de estudio

3.1. Selección del Área de estudio

El Departamento sujeto a estudio será el FINANCIERO-CONTABLE, hemos obtenido la información mediante:

- Observación Directa
- Entrevistas
- Documentación.

En dicho departamento se cuenta con 5 Asistentes Contables, 2 Asistentes Financieros, 1 Contador y el Gerente Financiero. Cada uno de los integrantes del departamento cumple con funciones las cuales serán sujeto de estudio para una mejor distribución de responsabilidades y de esta manera reducir el tiempo que se necesita para obtener los informes financieros y presupuestarios de la Empresa.

Las Actividades que se realizan en los diferentes puestos son:

- **Asistentes Contables:** Ingresar de manera oportuna, veraz y eficiente toda la información al sistema contable además de analizar, procesar y conciliar las transacciones contables a tiempo. Emitir cheques de manera oportuna y correctamente contabilizados en la cuenta de costo y/o gastos respectiva. Contabilizar diariamente toda la información contable como: voucher, notas de crédito, notas de débito, conciliaciones bancarias, canjes, con el fin de mantener actualizados los estados financieros.
- **Asistentes Financieros:** Elaborar Informes Financieros consolidando Camposantos de Ecuador S.A. de manera oportuna; además

de la recopilación de información para Instituciones financieras o entidades de control en los procesos de inversión de la compañía. Elaborar el Informe Financiero consolidando Camporo S.A. y sus satelitales de manera oportuna.

3.2. Análisis FODA

Se encontraron factores internos y externos que afectan al departamento Financiero – Contable de la Empresa Camposantos del Ecuador S.A.

Fortalezas

- Poseen personal que conoce claramente la empresa.
- Personal capacitado.
- Buen ambiente laboral.
- Buen sistema contable.
- La mayoría de las operaciones están automatizadas.

Oportunidades

- Capacitaciones externas acerca de temas tributarios y contables
- Adquirir otros programas contables que les pueden ayudar en aquellos procesos que no están del todo automatizados.

Debilidades

- Existe mal segregación de funciones
- Los documentos de trabajo no están en orden
- Las decisiones están centralizadas
- Falta trabajo en equipo
- Algunos empleados aún no saben utilizar todas las herramientas tecnológicas que poseen
- No están definidas las metas, visión, misión y objetivos del departamento y de cada uno de los integrantes

Amenazas

- Variación de Impuestos
- Cambios en la presentación de información financiera
- Inestabilidad del País
- Nuevas leyes financieras
- Riesgo país

3.2.1. Estrategia DA

Creación de manuales de procedimientos en donde se defina claramente cuáles son los puestos que existen en el departamento y las funciones que se van a desempeñar en cada uno de ellos, con el fin de poder determinar las responsabilidades de cada integrante.

Realizar la selección y organización de los documentos de trabajo que se generan y utilizan en el departamento, ya que el desorden lo único que provoca es pérdida de tiempo y sabemos que el tiempo en una empresa es dinero.

Cada empleado que labora en el departamento deberá de realizar sus objetivos, metas, misión y visión del puesto que desempeña, siempre y cuando deberá estar ligado estrechamente con los de la compañía.

3.2.2. Estrategia FO

Estar innovando y viendo más allá de lo que siempre se hace, ayuda bastante, ya que da una visión más amplia de las cosas que se pueden mejorar, la adquisición de programas informáticos ayudan siempre a los procesos y sobre todo a aquellos que toman más tiempo.

Las personas responsables de las finanzas y contabilidad de la empresa deben actualizarse constantemente.

Las capacitaciones en el Personal son fundamentales en una empresa, ya que frente a los cambios van a poder reaccionar de una manera más eficaz.

3.3. Análisis de Riesgo como probabilidad

Para poder analizar los riesgos que pueden estar presente en la empresa aplicamos encuestas a los empleados y de esta manera se los clasificó según el nivel de ocurrencia y el impacto que tendría en la empresa si llegara a suceder, para comprender este análisis los detallaremos a continuación:

Categoría	Riesgo/Impacto
10	Muy Alto
20	Alto
30	Medio
40	Bajo

Tabla 2. Nivel de Impacto

#	RIESGOS PRESENTES	NIVEL DE OCURRENCIA	NIVEL DE IMPACTO	SEVERIDAD	CONTROLES EXISTENTES	EFFECTIVIDAD CONTROLES	RIESGO RESIDUAL
1	Pérdida de documentos	0.4444	30	13.33	-	0%	12.33
2	Mala interpretación de situación actual de la Empresa	0.5556	40	22.22	-	0%	21.22
3	El personal puede cometer errores que van a ser perjudiciales para la empresa	0.5556	40	22.22	-	0%	21.22
4	Renuncia de los Empleados de la Empresa.	0.10	30	3	-	0%	2
5	Mala utilización de los recursos de la Empresa (Papel, archivadores, etc.)	0.2222	10	2.22	-	0%	1.22
6	Personal no capacitado para Realizar labores específicas	0.2222	30	6.67	-	0%	5.67
7	Poco espacio físico para desarrollar actividades diarias de cada empleados	0.2222	10	2.22	-	0%	1.22
8	Generación de un ambiente laboral tenso	0.5556	20	11.11	-	0%	10.11

Tabla 3. Riesgos Presentes

3.4. Diagrama de Ishikawa.

El Diagrama Causa y Efecto (DCE) es respecto a los problemas que se han encontrado en el área de estudio de la Compañía que es el departamento Financiero – Contable.

El Diagrama de Ishikawa es una herramienta eficaz de calidad, en nuestro caso facilita el análisis, ilustrando aquellas posibles causas del problema de estudio. Los problemas definidos en el Camposanto del Ecuador – en el Área Contable – Financiera son los siguientes:

Problema 1: Mala segregación de funciones

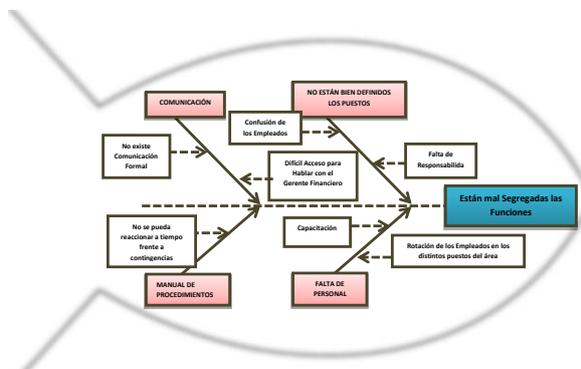


Figura 3. Ishikawa: Mal Segregación de Funciones.

Análisis:

De acuerdo a la Figura 3, en nuestra área de estudio comprobamos que no existe una buena segregación de funciones. Los Puestos no están claramente definidos y esto es lo que hace más difícil el trabajo ya que los mismos empleados no saben cuál es su función en el departamento. Esto causa malestar entre ellos ya que consideran que tienen mucha más carga y responsabilidades que otros.

Causas:

Debido al crecimiento continuo de la Empresa, el trabajo en el departamento Financiero-Contable cada vez es más, por lo que el personal existente en la compañía no se abastece, y se genera un gran problema al no existir una comunicación formal y al empleado se lo reubica en otro puesto con diferentes obligaciones y esto les causa malestar e inconformidad, los empleados consideran poco oportuno estos cambios, ya que deberían solicitar personal nuevo y capacitado para ejercer nuevas responsabilidades.

Problema 2: Documentación en desorden

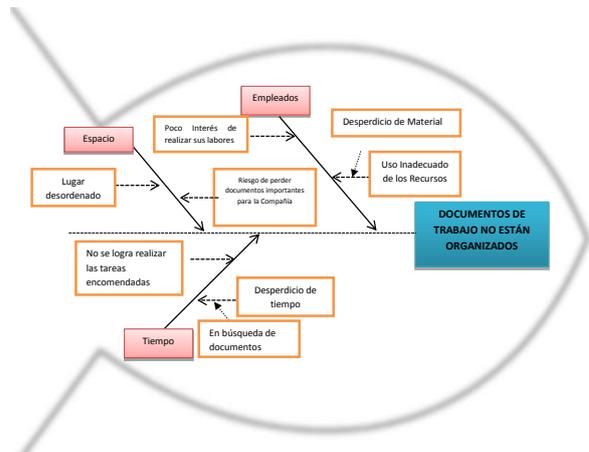


Figura 4. Ishikawa: Documentación en desorden.

Análisis:

El orden de los documentos de trabajo es muy importante para un departamento dentro de una compañía, sobre todo si estamos hablando del departamento Financiero-Contable, ya que en éste departamento se realizan procesos que sirven de apoyo dentro de la organización porque se maneja información valiosa sobre el estado actual de la compañía que se refleja mediante los Estados Financieros.

Causas:

Los documentos son respaldos de todos los movimientos que se llevan a cabo dentro de la empresa y en algún momento pueden llegar a ser vitales para resolver algún problema, es así que si no se cuenta con un espacio específico para la correcta selección, organización y orden de estos documentos se puede llegar a crear conflictos con la pérdida de documentos de suma importancia para la compañía como por ejemplo los sustentos de las declaraciones fiscales, así también pérdida de tiempo en la búsqueda de aquellos documentos que se necesitan en un determinado momento y por la mala organización son casi imposibles de encontrar.

4. Estrategia para la Implementación de las 9'S

La metodología "9's", es reconocida como la primera etapa necesaria para poder llevar a cabo programas de Control Total de Calidad, como el KAISEN. El movimiento "5's" tiene origen en Japón con excelentes resultados, promoviendo con énfasis el lugar de trabajo limpio y bien organizado, sin esto es difícil llevar a cabo otras campañas para mejorar consistentemente las condiciones de trabajo y lograr productos y servicios superiores, al añadir las 4's no es más que involucrar más al personal en la consecución de una mejora continua que lleve a la organización a la excelencia en la gestión.



Figura 5. Objetivo de las 9'S

4.1. Razones para implementar la metodología de las 9'S.

Después de la Implementación de la metodología de las 9'S se lograrán los siguientes beneficios:

- Optimizar espacios
- Tomar acciones correctivas inmediatas en los problemas que surgen dentro del departamento
- Minimizar errores
- Menos tiempo perdido al buscar lo que necesitamos
- Evita accidentes
- Mayor compromiso del personal

- Mejor control del inventario de folders
- Disminuir desperdicios
- Mayor productividad del personal
- Mayor calidad.

4.2. Relacionada con la mejora de las cosas

4.2.1 Seiri – Seleccionar

La metodología que se siguió en la primera "S" fue sencilla, pero brindó buenos resultados, a continuación se presenta la secuencia.

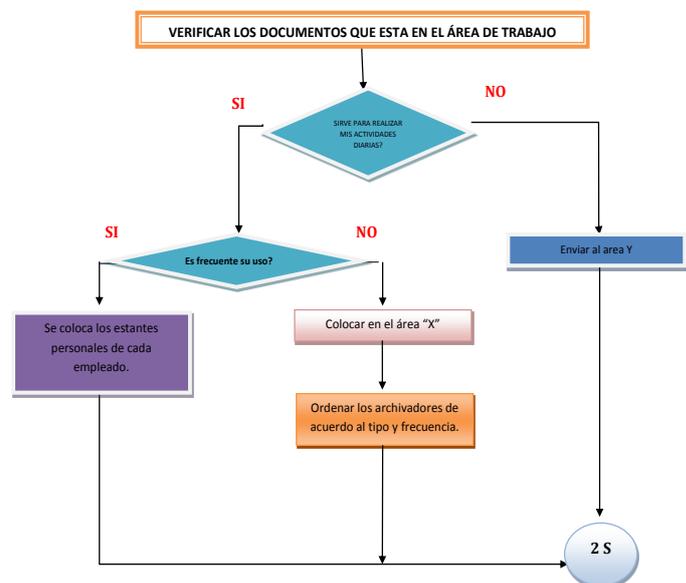


Figura 6. Flujograma de ubicación de los documentos

Se designaron áreas dentro del espacio de trabajo para seleccionar los documentos utilizados con mayor frecuencia por el personal que labora en el departamento de estudio (área X - Cuarto de Archivo) y los documentos innecesarios para el personal (área Y - Bodega).



Figura 7. Área X (Cuarto de Archivo)

4.2.2 Seiton – Ordenar

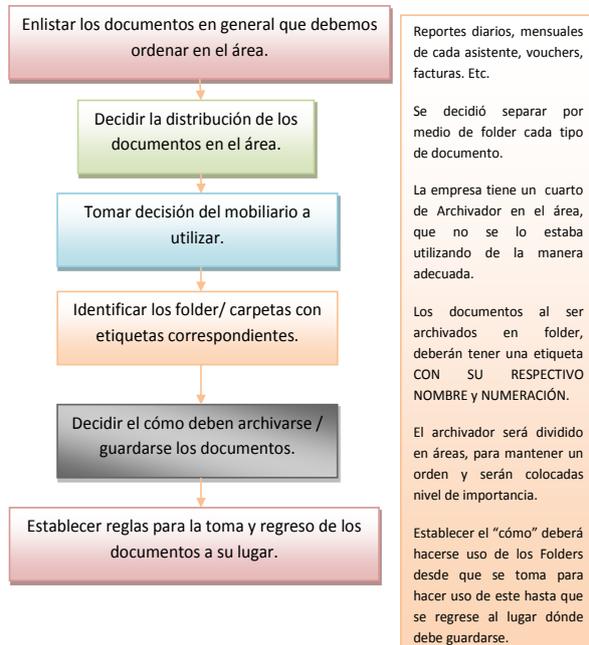


Figura 8. Metodología para la aplicación

Esta etapa se combinó frecuentemente con la etapa “3S” Limpiar, dado que antes de acomodar debidamente los documentos, se está limpiando a fondo el área, así mismo los escritorios de trabajo, y piso.

4.2.3 Seiso – Limpiar

Se estableció que antes de retirarse de la jornada de labores del día, cada empleado(a) se haría cargo de dejar limpio su área de trabajo, así como también el equipo en buenas condiciones, con esto se logra un excelente lugar para trabajar.

Esto permite beneficios como:

- Evitar accidentes
- Un lugar donde pueda darse la calidad.
- Mantener una buena imagen del área.
- Mantener el ánimo y participación del personal del área en el proyecto, involucrándolos directa y activamente.

4.2.4 Seiketsu – Bienestar Personal

Una vez realizada la selección, orden y limpieza, podrá experimentar la diferencia, y los equipos involucrados estarán gozando de un ambiente laboral saludable y cómodo, ahora el reto será mantenerlo.

Existen muchos factores que pueden afectar el bienestar personal como:

- Una persona enferma o cansada no puede trabajar
- Cuando la presentación personal es inadecuada para realizar el trabajo.
- Preocupaciones personales.
- Conflictos en el trabajo.
- La inseguridad
- Instalaciones defectuosas
- Máquinas o equipos en mal estado que pueden causar accidentes
- Elementos de trabajo: rotos, sucios o en mal estado
- Exceso de ruido, poca luz, malos olores
- Cafeterías, restaurantes y baños desaseados, etc.

El Empleado debe de sentirse bien, tanto en lo que hace y en el cómo lo hace, debe de saber que es importante para la organización y todo lo que aporta a ella es valioso. Ya que se logra mantener una limpieza mental y física del empleado.



Figura 9. Bienestar Personal

4.2.5 Shitsuke – Disciplina

Vencida la resistencia al cambio, por medio de la información, la capacitación y brindándole los elementos necesarios, se hace fundamental la auto-disciplina para mantener y mejorar día a día el nuevo orden establecido con toda la documentación, que representa un gran cambio para el área Contable – Financiera.

Cada empleado debe mantener como hábito la puesta en práctica de los procedimientos correctos. Al momento que se estandarizó y se puso en práctica se demuestra el respeto a cada uno de los empleados del área.

4.3. Relacionada con la mejora de la Organización

4.3.1 Shikari – Constancia

Constancia es tener voluntad de hacer las cosas bien y permanecer en ello sin cambiar de actitud. Así logramos el cumplimiento de las metas propuestas.

Desafortunadamente es frecuente ver la inconstancia en la vida laboral, lo que conlleva a perjuicios grandes para la competitividad y el logro de la calidad.

Ventajosamente los empleados tuvieron seriedad del trabajo que se realizó durante la aplicación de éste proyecto y a la vez tuvieron cuidado de no faltar a las reglas que se dieron en la tercera S.

4.3.2 Shitsukoku – Compromiso

El compromiso se empieza a observar cuando se establecen los acuerdos y fechas, sin embargo se comprueba cuando se ejecutan los acuerdos y, para cerrar este ciclo es conveniente orientar a los jefes de equipo a registrar el grado de ejecución de las tareas, mediante los indicadores de eficiencia.

4.3.3 Seishoo – Coordinación

La coordinación tiene factores decisivos tanto para mejorar el ambiente de trabajo como para lograr la satisfacción laboral. Para esto tenemos que medir la eficiencia del mismo a través de indicadores.



Figura 10. Coordinación.

4.3.4 Seido – Estandarización

La estandarización tiene como principal objetivo mantener lo alcanzado en las 8's anteriores, para conservar lo logrado.

Por lo que se hicieron las siguientes sugerencias para ello:

- Fomentar en cada escritorio de trabajo el uso de una lista de verificación de la etapa 3s,

para mantener la disciplina de orden y limpieza después de realizar cada trabajo.

- Al emitir un nuevo documento, sea esta factura, Voucher, reporte diario de alguna actividad, deberá ser archivado de manera inmediata.
- Mantener las etiquetas visibles en los folders, que facilita la búsqueda



Figura 11. Coordinación.

5. Indicadores

5.1. Indicadores de Gestión y desempeño

INDICADOR	NOMBRE	MEDICION
CUMPLIMIENTO	Cumplimiento de Entrega de Informes	Fecha de Entregar de conciliaciones = Fecha Programada
EFICACIA	Cumplimiento de ingresos diarios	$\frac{\# \text{ de transacciones contabilizadas en el día}}{\# \text{ de transacciones totales en el día}} \times 100$
EFICIENCIA	Errores en informes	La suma de numero de errores por mes
CALIDAD	Cumplimiento de contestacion de informes	$\frac{\# \text{ de informes contestados a tiempo}}{\# \text{ de informes recibidos en total}} \times 100$
	Calidad en acceso a la informacion	El tiempo que se toma en acceder a la informacion en e momento que se necesite.
MEDIOS DE ACTIVIDAD	Cumplimiento de tareas varias	Fecha de Entrega de documentos = fecha programada

Tabla 4. Indicadores de Gestión y desempeño

Resultados que se lograron después de aplicar los indicadores de gestión y desempeño

Al darle a los empleados objetivos y responsabilidades claramente identificadas y que sean fáciles de medir, se vieron en la obligación de involucrarse mucho más en cada uno de los procesos que venían realizando en sus puestos de trabajo, la cultura organizacional cambió, lo que antes para ellos era inusual se comenzó a hacer un estilo de trabajo y porque no de vida, ya que estos indicadores reflejaron el resultado de aplicar la metodología de las 9'S y el compromiso de pertenencia de la institución que comenzaron a desarrollar.

5.2. Indicadores Financieros: Calidad de Activos

INDICADOR	MEDICION
Indice de Morosidad Mayor a 30 días	$\frac{\text{Créditos en mora mayor a 30 días}}{\text{Cartera de Créditos}} \times 100$
Indice de Morosidad Mayor a 60 días	$\frac{\text{Créditos en mora mayor a 60 días}}{\text{Cartera de Créditos}} \times 100$
Indice de Morosidad Mayor a 90 días	$\frac{\text{Créditos en mora mayor a 90 días}}{\text{Cartera de Créditos}} \times 100$
Indice de Incobrabilidad	$\frac{\text{Cartera Saneada (Castigada)}}{\text{Cartera Promedio}} \times 100$

Tabla 5. Indicadores Financieros: Calidad de Activos

Resultados que se lograron después de aplicar los indicadores Financieros

Al momento de aplicar los indicadores financieros en las cuentas por cobrar de la compañía se evidenciaron deficiencias ya que los montos que estaban en morosidad eran considerablemente altos, esto se debía a la falta de control al momento de otorgar créditos como de cobrarlos, o también porque muchas veces las ventas que se hacían se cancelaban con cheques y voucher posfechados y el tiempo de cobro era muy amplio y eso ocasionaba problemas porque cuando ya era el momento de efectivizarlos surgían problemas como por ejemplo, cuentas cerradas, cheques sin fondos, socios cancelados, tarjetas sin fondo, autorizaciones canceladas, etc.

Con la aplicación de los indicadores financieros estos errores poco a poco se van corrigiendo porque se cambiaron las políticas crediticia así como también las políticas de cobro, se hizo un saneamiento de las cuentas de cheques y voucher posfechados clasificándolos desde los más antiguos hasta los actuales, para comenzar a tomar medidas en los que están pronto a efectivizarse y evitar que entren en las carteras vencidas.

Los empleados que manejan estas cuentas se comenzaron a involucrar más con sus obligaciones y responsabilidades y aquí también el sentido de pertenencia por la institución creció.

6. Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

A continuación se detallan las diferentes conclusiones luego de obtener los resultados, así como también las respectivas recomendaciones del presente trabajo de investigación:

- Al conocer las funciones y responsabilidades del personal del departamento se pudo lograr administrar de una mejor manera todas las responsabilidades evitando duplicidad de funciones, sobrecarga de trabajo, ahorro de tiempo.
- Los Objetivos de la Empresa siempre debieron estar relacionados con los objetivos Específicos y Generales del Departamento en estudio, ya que se está trabajando por una misma meta.
- Una vez Implementada la metodología se ha logrado mejorar rápidamente aquellas fallas que hacían que se pierda demasiado tiempo en actividades que normalmente deberían ser rápidas.
- Se pudo establecer sus prioridades de una manera más clara, así como también designar los recursos necesarios para poder lograr las actividades establecidas.
- Se pudo medir las capacidades de cada integrante para determinar si están bien distribuidas o si existe personal que no está lo suficientemente calificado para realizar funciones específicas para el logro de los objetivos
- Los errores en los informes disminuyeron desde que se aplicó indicadores de eficiencia.
- Se redujo considerablemente el tiempo que el empleado utiliza para contestar un informe de auditoría gracias a que la información está

al día y ordenada en lugares claves de acuerdo a su importancia.

- Los indicadores Financieros ayudaron a detectar aquellas cuentas que estaban en morosidad más de 30, 60 y 90 días y de esta manera tomar las correcciones necesarias.

6.2 Recomendaciones

- Mantener constante control de la efectividad de cada indicador y así tomar las decisiones correspondientes sobre ellos.
- Dar mantenimiento y revisiones al área de archivo, para optimizar los resultados del programa de las 9'S
- Involucrar a todas las áreas de la empresa a la implementación de las 9'S además del compromiso con el personal
- Establecer y ejecutar auditorias planificadas de inspección para asegurar el aprendizaje, motivación y compromiso con la metodología de las 9'S
- Las auditorias deben ser aleatorias
- Se debería de establecer políticas de revisión de antigüedad de cartera y de esta manera evitar futuras complicaciones de liquidez y solvencia
- Realizar el análisis y mejora sobre las políticas de crédito existentes así como los métodos que se llevan a cabo al momento de realizar la recuperación de cartera
- La responsabilidad de cumplimiento de cada objetivo y la retroalimentación es una forma que se debe trabajar de doble vía, estimulando a los empleados para que sean responsables de su propio desarrollo y desempeño de cada rol

7. Agradecimientos

A Dios por darme el privilegio de la vida, a mis padres por su apoyo incondicional a lo largo de la carrera, a mi hermana Cisne por estar siempre a mi lado, a mi esposo León por haberme dado las fuerzas necesarias para seguir y a mi hija Valentina.

A Dios por proveerme de sabiduría, salud y vida, a mis padres por su apoyo, cariño y comprensión en todo momento, a mis hermanos Christian y Johanna, a mi esposo, a mi hija Danahe y mis amigos por creer en mí.

8. Referencias

[1] Joan Ma. Amat (4ta. Edición). Control de Gestión. Una perspectiva de dirección.

[2] Gutiérrez Humberto (3era edición), Calidad Total y Productividad. Mc Graw Hill

[3] Alteco Consultores, Diagrama de Ishikawa, Disponible en la página: <http://www.aiteco.com/ishikawa.htm>, Consulta el 27 de Agosto de 2011

[4] Wikipedia, Circulo de Deming, disponible en la página:http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%ADrculo_de_Deming, Consulta el 17 de Septiembre de 2011.

[5] Ing. Erol Isaac Zabiski Duardo, Indicadores de Evaluación de la Gestión de los Servicios Técnicos en Instalaciones Turísticas, utilizando la Metodología BSC, Información concepto de indicadores, disponibles en: <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/ger/gessererol.pdf>. [Consulta : 26 de Octubre de 2011]

[6] Ing. Erol Isaac Zabiski Duardo, Indicadores de Evaluación de la Gestión , Elementos característicos de los indicadores, disponible en la página: <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/ger/gessererol.pdf>, [Consulta : 26 de Octubre de 2011]

Ing. Diana Montalvo Barrera
Directora de Tesis