

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

Facultad de Administración de Empresas

Escuela de Contabilidad y Auditoría



**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

TEMA:

**“PROPUESTA DE IMPLANTACION DE UN SISTEMA CONTABLE QUE
INCLUYA LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACION
FINANCIERA (NIIF’S) EN LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL”**

Victoria Janneth Arévalo Machado

Director de Tesis:

Ing. Juan Lascano Polo

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento al Ser Supremo que "todo lo hace posible" cuando nos tomamos de su mano. Gracias Dios por cada desafío que has puesto en mi vida, porque sé que contigo se logra todo.

A mis incondicionales: Mis Padres que con su amor y esfuerzo, sembraron en mí el deseo de conocimiento y superación. A Mis Hermanos que con su ejemplo han sido siempre mi inspiración. A "Mis Peques", que con sus cariños han llenado mi vida de grandes y hermosos momentos.

Al Ing. Juan Lascano, mi sincero y profundo agradecimiento a quien con su ayuda constante, sus conocimientos y experiencia ha sabido dirigirme y apoyarme durante todo el proceso hasta culminar este trabajo con el cual apporto al desarrollo de nuestra Institución.

Al Sistema Nacional de Educación a Distancia, de manera especial a la Ing. Msc. Catalina Abarca coordinadora de Administración de Empresas y a todas aquellas personas que de una u otra manera han contribuido con la culminación de este trabajo.

Mi sincero reconocimiento a mi querida Universidad Tecnológica Israel por proporcionarme las herramientas necesarias para alcanzar las metas y culminar mi carrera.

JANNETH ARÉVALO MACHADO

DEDICATORIA

A la Memoria de mi Padre, Elicio Arévalo, educador ilustre.

A mi Madre como reconocimiento de su amor y abnegación.

A mis queridos "Peques", siempre recuerden:

"El conocimiento es poder"

!!! Armense!!!

J A N N E

INDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO I

		Pág.
1.	PLAN DE TESIS	
1.1	Antecedentes Legales e Históricos	17
1.2	Planteamiento del Problema	20
1.2.1	Formulación del Problema	25
1.2.2	Sistematización del Problema	25
1.3	Objetivos	29
1.3.1	Objetivo General	29
1.3.2	Objetivos Específicos	29
1.4	Justificación	30
1.5	Marco de Referencia	33
1.5.1	Marco Teórico	33
1.6	Hipótesis	44
1.6.1	Hipótesis General	44
1.6.2	Hipótesis Especificas	44
1.7	Estructura Organizacional	45

CAPITULO II

2.	BALANCE SITUACIONAL	
2.1	Análisis Externo	48
2.1.1	Factor Político Legal	48
2.1.1.1	Organismos Relacionados	48

2.1.1.2	Ley de Compañías, Resolución y Normas	48
2.1.1.3	Usuarios de información financiera	56
2.1.2	Factor Demográfico – Económico	58
2.1.3	Factor Socio Cultural	61
2.1.3.1	Nivel de Ventas	61
2.1.3.2	Normativa contable utilizada hasta ahora	62
2.1.3.3	Conocimiento actual sobre las NIIF	62
2.1.3.4	Beneficios que pueden derivarse de la aplicación de las NIIF	63
2.1.3.5	Opción más adecuada para adaptarse a las NIIF	63
2.1.4	Factor tecnológico	65
2.2	Análisis del Microentorno	70
2.2.1	Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores	70
2.2.2	La rivalidad entre los Competidores	71
2.2.3	Poder de negociación de los proveedores	74
2.2.4	Poder de negociación de los clientes	76
2.2.5	Amenaza de ingreso de productos sustitutos	77
2.3	Marketing Mix	78
2.3.1	Producto	78
2.3.2	Precio	80
2.3.3	Plaza	81
2.3.4	Promoción	81
2.4	Segmentación del Mercado	83
2.5	Análisis FODA	83
2.5.1	Análisis POAM	83
2.5.2	Análisis PCI	85
2.6	Factores Clave de Éxito	87
2.7	Matriz Ofensiva	88
2.8	Matriz Defensiva	90
2.9	Matriz FODA	91
2.10	Planes de Acción	93
2.11	Balanced Scorecard	96

CAPITULO III

3.	PROPUESTA ESTRATEGICA	
3.1	Los Sistemas ERP	100
3.1.1	Características de un Sistema ERP	101
3.1.2	Beneficios que brindan un ERP bien implementado	102
3.1.3	Desventajas de los Sistema ERP	107
3.1.4	Factores de Éxito y Estrategias de Implementación	108
3.1.5	Objetivos que se persiguen al implantar el ERP	109
3.1.6	Integración del ERP con otras tecnologías de la Información	109
3.1.7	Características del desarrollo de implementación mas común en una empresa al momento de implanta un ERP	109
3.2	Beneficios de la Implementación de un ERP para la Universidad Israel	110
3.3	Beneficios de la Implementación de un ERP para la Universidad Israel	111
3.4	Propuesta de Implementación	112
3.4.1	Sistema Flexline ERP	114
3.4.1.1	Caracteristicas y Beneficios	115

CAPITULO IV

4.	ANALISIS COSTO - BENEFICIO DE LA PROPUESTA	
4.1	Costo Total de Implementación y Soporte de un Sistema ERP para la Universidad Tecnológica Israel.	136
4.2	Proyección del Estado de Resultados	139

4.3	Determinación del Flujo de efectivo en base a la proyección	140
4.4.	Evaluación Financiera En Base a la proyección	140
4.5	Cálculos de la Evaluación Financiera	143
4.5.1	Evaluación Financiera Escenario Pesimista	145
4.5.2	Evaluación Financiera Escenario Normal	150
4.5.3	Evaluación Financiera Escenario Optimista	155
4.6	Análisis	160

CAPITULO IV

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones	162
5.2	Recomendaciones	164

165

BIBLIOGRAFIA

INDICE DE CONTENIDOS

		Pág.
Cuadro N° 1	Operaciones y Mecanismos utilizados	26
Cuadro N° 2	Descripción de procesos	27
Cuadro N° 3	Distribución Empresas por Provincias y Sectores Económicos	59
Cuadro N° 4	Cuadro comparativo del Sistema Electrónico de Información y del Sistema de Información de Contabilidad Electrónico	66
Cuadro N° 5	Universidades y Escuelas Politécnicas de la Provincia de Pichincha	71
Cuadro N° 6	Características comparativas entre la Universidad Israel y la Universidad de las Américas	73
Cuadro N° 7	Proveedores	75
Cuadro N° 8	Oferta académica de la Universidad Israel	79
Cuadro N° 9	Costo Semestre	80
Cuadro N° 10	Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio - POAM	84
Cuadro N° 11	Perfil de Capacidades Internas - PCI	86
Cuadro N° 12	Matriz FODA	87
Cuadro N° 13	Matriz Ofensiva	88
Cuadro N° 14	Matriz Defensiva	90
Cuadro N° 15	Análisis FODA	92
Cuadro N° 16	Plan de Acción N° 1	94
Cuadro N° 17	Plan de Acción N° 2	95
Cuadro N° 18	Cuadro de Mando Departamento Financiero	98
Cuadro N° 19	Procesos Soportados por un ERP	103
Cuadro N° 20	Beneficios Cuantitativos de un ERP	104
Cuadro N° 21	Beneficios de la Implementación de un ERP: tres tipos de Empresas	106
Cuadro N° 22	Beneficios de un Sistema ERP	107
Cuadro N° 23	Beneficios Post Implementación de un ERP en la	112

Universidad Israel

Cuadro N° 24	Costo de Implementación	137
Cuadro N° 25	Costo Total de Implementación y Soporte de un Sistema ERP	138
Cuadro N° 26	Estado de Resultados proyectado Escenario Pesimista	146
Cuadro N° 27	Comparativo Gastos Vs. Utilidad (escenario pesimista)	147
Cuadro N° 28	Flujo de efectivo en base a proyección (escenario pesimista)	148
Cuadro N° 29	Tasa de descuento	148
Cuadro N° 30	Flujo del efectivo para evaluación de proyecto (escenario pesimista)	149
Cuadro N° 31	Valor Actual Neto y Recuperación de la inversión (escenario pesimista)	149
Cuadro N° 32	Estado de Resultados proyectado Escenario Normal	152
Cuadro N° 33	Comparativo Gastos Vs. Utilidad (escenario normal)	152
Cuadro N° 34	Flujo de efectivo en base a proyección (escenario normal)	153
Cuadro N° 35	Flujo del efectivo para evaluación de proyecto (escenario normal)	154
Cuadro N° 36	Flujos Netos del efectivo y Recuperación de la inversión (escenario normal)	154
Cuadro N° 37	Estado de Resultados proyectado Escenario Optimista	156
Cuadro N° 38	Comparativo Gastos Vs. Utilidad (escenario optimista)	157
Cuadro N° 39	Flujo de efectivo en base a proyección (escenario optimista)	158
Cuadro N° 40	Flujo del efectivo para evaluación de proyecto (escenario optimista)	159
Cuadro N° 41	Flujos Netos del efectivo y Recuperación de la inversión (escenario optimista)	159

INDICE DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfico N° 1 Distribución porcentual del Total de Empresas por Provincia	60
Gráfico N° 2 Rango de Ventas Anuales de las Empresas del País	61
Gráfico N° 3 Normativa Contable Utilizada	62
Gráfico N° 4 Conocimiento actual sobre las NIIF	63
Gráfico N° 5 Opción para Adaptarse a las NIIF	64
Gráfico N° 6 Distribución porcentual del Total de Universidades en la Provincia de Pichincha	72
Gráfico N° 7 Costo de Implementación	137
Gráfico N° 8 Costo de Implementación, soporte y mantenimiento	139
Gráfico N° 9 Gastos Operacionales Vs. Utilidad Operacional (pesimista)	147
Gráfico N° 10 Gastos Operacionales Vs. Utilidad Operacional (normal)	152
Gráfico N° 11 Gastos Operacionales Vs. Utilidad Operacional (Optimista)	157

INDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura N° 1 Información Contable	36
Figura N° 2 Ciclo Contable	44
Figura N° 3 Organigrama Estructural U Israel	45
Figura N° 4 Elementos que conforman un sistema de Información electrónica contable	65
Figura N° 5 Lugares donde presta de servicios U Israel	81
Figura N° 6 Medios de Comunicación empleados para publicidad de U Israel	82
Figura N° 7 Flexline - Modulo Gestión	115
Figura N° 8 Flexline - Modulo Contabilidad	116
Figura N° 9 Flexline - Modulo Comercial	118
Figura N° 10 Flexline - Modulo Tesorería	121
Figura N° 11 Flexline - Modulo Recursos Humanos	123
Figura N° 12 Flexline - Modulo Activo Fijo	125
Figura N° 13 Flexline - Modulo Control de Proyectos	126
Figura N° 14 Flexline - Modulo CRM	127
Figura N° 15 Flexline - Factura Electrónica	131

RESUMEN EJECUTIVO

La Universidad Tecnológica Israel, se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, ofrece Servicios de Educación Superior Presencial y Distancia, en las facultades de Administración de Empresas, Sistemas Informáticos, Electrónica y Telecomunicaciones, Diseño Gráfico siendo su finalidad principal la de contribuir con el desarrollo del país.

La presente investigación se centra en el Departamento Financiero de la institución, con el fin de determinar y evaluar la organización y los procesos de los procesos de trabajo. Evidenciando que se utilizan tres Sistemas Informáticos Independientes: en el departamento de contabilidad se usa un Sistema Contable que en realidad es apenas un módulo del Sistema Flexline ERP, El Sistema para el manejo de nomina, se tiene el Módulo de Recursos Humanos del Sistema Olimpo, La facturación se lleva a través del Sistema Académico creado para la institución; sin embargo los informes se los realiza en hoja electrónica. Muchos trabajos se los realiza utilizando hoja electrónica, lo cual ha limitado y entorpecido las labores cotidianas, ocasionando la repetición de tareas ya que cada sistema funciona de manera independiente. Además la institución no ha considerado de mucha importancia proveer la capacitación necesaria para la implementación de las NIIF.

Existe la necesidad de implementar un Sistema Integrado que mantenga una única base de datos centralizada que sirva para todos los procesos de trabajo y que será alimentada con datos tanto del departamento financiero, como por los otros que deben entregar información. Por lo cual se ha evaluado factibilidad de implementar en la Universidad Tecnológica Israel, un Sistema de Planeación de Recursos Empresariales (ERP) que incluya las NIIF, el mismo que está enmarcado en la aplicación de políticas adecuadas y el desarrollo de los procesos de trabajo de manera eficiente en el departamento financiero de la entidad.

Es importante mencionar que el proceso de implementación de las Normas internacionales de información financiera requiere una reestructuración organizacional que permita a la información fluir con facilidad. Es necesario invertir en programas de capacitación para capacitar al personal involucrado en los procesos de implementación, con la finalidad de conseguir el nivel de conocimiento necesario para la implementación de las NIIF. Una mayor participación, aportar nuevas ideas permite construir el camino al desarrollo institucional.

La iniciativa de evaluar la implementación de un Sistema Financiero Integrado que incluya NIIF en la institución, surgió ante la necesidad de hacer frente a los graves problemas que afectan al departamento financiero.

El propósito es que en el departamento financiero de la Universidad Tecnológica Israel se construya una organización donde todo funcione de manera integral. Por lo tanto, es indispensable la implementación del Sistema Integrado o Sistema ERP.

Esta propuesta está distribuida en cuatro capítulos que se detallan a continuación:

CAPITULO I.- Con el fin de llevar a cabo la Propuesta de implementación de un Sistema Financiero Integral que incluya las NIIF en la Universidad Tecnológica Israel, se elabora el Plan de Tesis que contiene las directrices, variables e indicadores en base a los cuales debemos emprender el proceso de investigación.

CAPITULO II.- Para conocer la situación actual de la Institución y del departamento Financiero, se elaboró el balance situacional que permitió determinar la estructura organizacional y los procesos de trabajo que se ejecutan, para poder establecer un diagnóstico más profundo sobre las necesidades existentes.

CAPITULO III.- En este capítulo y en base al diagnóstico realizado, que evidenció la situación de la institución y del departamento financiero, se propone la implementación de un Sistema de Planeación de Recursos Empresariales (ERP) que incluye NIIF, el mismo que está enmarcado en la aplicación de políticas adecuadas, con tecnología de punta y desarrollo eficiente de los procesos que debe ejecutar el departamento financiero de la entidad.

CAPITULO IV.- En este capítulo se realiza la evaluación financiera que nos permite determinar la factibilidad de implementar el sistema ERP y realizar el análisis del costo /beneficio de la propuesta.

Finalmente presentamos las conclusiones más importantes y a la vez que planteamos recomendaciones que pueden constituirse en directrices viables para la aplicación de la Propuesta.

EXECUTIVE SUMMARY

Israel Tech University is located in the city of Quito, Higher Education Services offers on-site and distance, in the faculties of Business Administration, Computer Information Systems, Electronics and Telecommunications, Graphic Design, its main purpose being to contribute to the development the country.

This research focuses on the financial department of the institution to determine and evaluate the organization and processes of work processes. Demonstrating that uses three Independent Systems: in the accounting department accounting system is used which is actually just a module Flexline ERP System, System for managing payroll, we have the Human Resources Module System Olympus, Billing is carried through the academic system created for the institution, but the reports are done in the spreadsheet. Many jobs are performed using the spreadsheet, which has limited and hampered the daily activities, causing rework and that each system operates independently. In addition the institution has not considered very important to provide the necessary training to implement IFRS.

There is a need to implement an integrated system to maintain a single centralized database that would serve all processes and data to be fed with both the finance department, as the other information to be delivered. Therefore been assessed feasibility of implementing Israel University of Technology, System Enterprise Resource Planning (ERP) including IFRS, it is framed in the implementation of appropriate policies and the development of work processes efficiently in the financial department of the entity.

It is noteworthy that the process of implementation of International Financial Reporting Standards requires an organizational restructuring that allows information to flow easily. We need to invest in training programs to train personnel involved in the implementation process, in order to achieve the level of knowledge required to implement IFRS Greater participation, new ideas can build the road to institutional development.

CAPITULO 1

PLAN DE TESIS

“PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA CONTABLE QUE INCLUYA LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACION FINANCIERA (NIIF’S) EN LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL”

CAPITULO I

1.1 ANTECEDENTES LEGALES E HISTÓRICOS

La Universidad Tecnológica Israel nace de la unión del Instituto Tecnológico Particular Israel y del Instituto Superior Tecnológico Italia. Sus Directivos deciden aunar experiencia, capacidad, profesionalismo e infraestructura y ponerlos al servicio de la comunidad.

La Universidad Tecnológica Israel nace como resultado del anhelo creciente de dos grandes visionarios directivos tanto del Instituto Tecnológico Particular Israel y del Instituto Superior Tecnológico Italia que sintieron la necesidad de ofrecer al país una Institución de Educación Superior que responda a los desafíos cada vez más exigentes del mundo moderno entregando profesionales de excelencia con pensamiento positivo.

Los dos Institutos desde su creación buscaron siempre trabajar con excelencia lo cual les permitió ir cosechando logros y satisfacciones. Es importante entonces que revisemos brevemente los momentos más representativos de su existencia.

El 7 de Agosto de 1984 se crea el Instituto Técnico Israel mediante Resolución Ministerial Nº 1963. Su fundador el Ing. Víctor Proaño fue el mentor de la

educación técnica con la carrera de “Analista de Computación”, con una duración de 4 semestres.

El 10 de Mayo de 1993 en Asamblea General se busca aportar con el desarrollo del país poniendo al servicio de una parte vulnerable de la colectividad su experiencia pedagógica para lo cual se crea la FUNDACION EXPERIMENTAL EDUCATIVA, “FEECATD” para capacitar a Discapacitados en Áreas Técnicas. Este anhelo se hizo posible cuando fue aprobada mediante Acuerdo Ministerial N° 3334 del 1ro de Julio de 1993.

El 27 de Agosto de 1993 mediante Resolución Ministerial N° 4491 se transforma en el Instituto Tecnológico Particular Israel con la creación de la carrera “Tecnología de Informática” con la especialidad de “Analista de Sistemas”.

Pensando en entregar al país los profesionales que requiere el 11 de junio de 1996 en la administración del señor Dr. León Vieira Villafuerte Secretario de Educación, se crea la especialización de Electrónica con resolución oficial el N° 2586.

El 19 de Enero de 1999 se solicita la autorización para la creación de nuevas especialidades que respondan al mundo cada vez más exigente. Y es así que el Dr. Carlos Quiroz, Ministro de Educación y Cultura el 4 de junio de 1999 mediante Resolución Oficial N° 1033 autoriza la creación de las especialidades de Administración de Empresas y Diseño Gráfico con tres años de estudio y la especialización de Contador Público Auditor.

A partir de 1997 y por tres años consecutivos obtuvo el Primer Lugar en el ramo de Escuelas de Computación otorgado por el Instituto De Calidad y Prestigio de la ciudad de Guadalajara México. Galardón que comprometió a sus directivos a buscar siempre la excelencia.

El Instituto Técnico Italia se crea el 10 de julio del 1986 mediante resolución Ministerial No. 251 con la especialidad de “Programador Analista de Sistemas” con 2 años de duración.

El 21 de Octubre de 1996 por Resolución Ministerial No.562 el Instituto Técnico Italia se convierte en Instituto Superior Tecnológico Italia con las especialidades de “Análisis de Sistemas” y “Auditoría Informática”. Permitiendo preparar profesionales idóneos y de excelencia.

La respuesta positiva de la juventud ecuatoriana a las carreras ofrecidas por el Instituto Superior Tecnológico Italia, permitió su crecimiento acelerado, creándose la necesidad de ofrecer nuevas carreras; y, es así que el 15 de diciembre de 1998 por resolución Ministerial No. 2546 son aprobadas las especialidades de Administración Bancaria, Administración de Empresas y Mercadotecnia.

La experiencia adquirida por estos dos grandes Institutos, los logros obtenidos y la satisfacción de entregar al país profesionales de gran categoría y excelencia. Hacen que sus directivos busquen ir más allá y empiecen a proyectar un sueño, una visión, un anhelo, fusionar los dos Institutos y convertirlos en una gran Institución Superior Universitaria.

El 16 de noviembre de 1999, se publica en el Registro Oficial No. 319, la Ley de Creación No. 99-42, de la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL, con lo cual se cristaliza el gran sueño de sus Patrocinadores, el Ing. Miguel Gaibor e Ing. Víctor Proaño que unen su experiencia, conocimientos, recursos e infraestructura para poner al servicio de colectividad. Con el compromiso de ofrecer siempre “Educación con Excelencia”

El 24 de Mayo de 2001 el Consejo Nacional de Educación Superior conoció el informe de la Comisión Administrativa del CONESUP y resolvió aprobar el Estatuto de la Universidad.

Es estos nueve años, la Institución ha crecido y hoy cuenta con infraestructura moderna permitiéndole atender en sus tres campus con carreras nuevas. Tiene

además la satisfacción de ofrecer sus programas de maestrías, el Sistema de Educación a Distancia y con Diplomados On-line.

La Universidad Tecnológica Israel funciona en dos grandes áreas que son:

- Académica
- Administrativa.

En la actualidad cuenta con la colaboración de 127 empleados.

Su constante crecimiento exige el uso de Sistemas y Procedimientos modernos que permita manejar información siempre actualizada, que este enmarcada en la ley y responda a las exigencias de los organismos estatales.

La institución requiere contar con un Sistema Contable ágil, que permita optimizar el uso de los recursos y tiempo utilizados. Facilite el desarrollo de las actividades cotidianas. Y que al implementar las Normas Internacionales de Información Financiera, los Estados Financieros reflejen la situación real de la empresa y su presentación responda a los parámetros internacionales.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En las dos últimas décadas del Siglo XX el sistema económico internacional se constituyó en escenario de profundas transformaciones. El creciente proceso de globalización de la economía en torno a la emergencia de tres bloques de poder y de dinamismo económico a nivel mundial como son Comunidad Europea, América del Norte y el Japón.

La corriente de liberalismo económico que caracteriza a los países occidentales, ha tenido diversos efectos y modos de expresión. La alianza entre el Estado y las corporaciones privadas, ha dado como resultado espectaculares crecimientos de sus economías como es el caso de China e India. Mientras que los países latinoamericanos continúan siendo una experiencia controvertida que ha producido algunos éxitos y fracasos.

Este proceso de apertura de la economía ha conducido a la introducción de grandes cambios en la estructura de los países, particularmente de aquellos como los latinoamericanos que se encuentran en vías de desarrollo; lo cual, ha implica que deben someterse a drásticos programas de ajuste y estabilización de sus economías.

En este contexto el Ecuador debe desplegar todos los esfuerzos en forma permanente, para lograr una mayor y mejor participación que permitan sumergirse en la corriente del integracionista y la apertura económica mundial, bajo formulas de supervivencia validas, adopción de nuevos modelos y normas de carácter internacional que le sirvan luego para acomodarse en la periferia de los grandes núcleos mundiales de atracción política y económica.

El fenómeno mundial de la globalización está impactando en todos los aspectos de la vida contemporánea y de forma trascendental en el aspecto de la educación a nivel de toda Latinoamérica, se ha planteado un nuevo escenario donde la calidad en las últimas décadas, se ha convertido en un concepto citado por las principales instituciones de estos países y es considerada una meta que es buscada de una manera integral, ya que se ha considerado comúnmente que lo que tiene «calidad» , cubre las expectativas de los usuarios del servicio. La calidad abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o servicio, y sus características satisfacen las necesidades del usuario. Aunque este concepto fue utilizado inicialmente en el rubro de la economía y la industria, hoy en día su uso se ha generalizado en el área educativa, en especial en las instituciones de educación superior universitarias.

En el caso específico de nuestro país, la problemática que presentan las universidades son precisamente sus desfases ante las tendencias del nuevo siglo, que no las supieron visualizar con propiedad y oportunidad, constituyéndose por eso en uno de los factores que han contribuido al mismo, independientemente de la no aplicación oportuna por parte de los gobiernos de turno, de políticas de estado de desarrollo integral de la educación que tengan presente a la universidad como uno de sus ejes fundamentales para esta tarea.

En este marco coyuntural, la educación superior universitaria en el Ecuador, ahora más que nunca, la sociedad le exige, con absoluta razón, garantías de su capacidad y confiabilidad, demandándole su urgente adecuación y adaptación al nuevo escenario, lo que supone generar profundos cambios en su quehacer. En respuesta a este reclamo de la sociedad, es necesaria una autocrítica responsable y honesta, por parte de las instituciones universitarias como una acción para su evolución.

Es esencial el mejoramiento de la calidad académica y de gestión de las universidades, escuelas politécnicas e institutos superiores técnicos y tecnológicos del país, a través de los procesos de autoevaluación institucional, evaluación externa y acreditación.

Podemos decir que la acreditación es el reconocimiento formal y público, a través de una certificación que es periódica y que se otorga a las instituciones de educación superior que cumplen con ciertos estándares de calidad, previamente establecidos por una entidad u organismo competente nacional o internacional que es externo a la institución superior evaluada, cuyo propósito final es promover la calidad de la educación superior para hacerla merecedora de la confianza pública y adecuarla a las necesidades del país.

En cuanto a los estándares de calidad, estos son niveles exigibles de cumplimiento de ciertos criterios, factores o aspectos relevantes de la institución o programa académico, que es definido operacionalmente como

variables a través de indicadores que permiten su verificación, estos son elaborados y acordados por personas con autoridad y conocimiento.

En el caso particular de la Universidad Tecnológica Israel, se han dado algunos pasos importantes para alcanzar la acreditación. Para lo cual se ha propuesto políticas y estrategias de evaluación de la calidad académica y gestión administrativa conducentes a la autoevaluación y acreditación.

Sin duda, estos son avances que constituyen un esfuerzo administrativo y académico en la gestión por la búsqueda de calidad; para lo cual se hace necesario modernizar los procesos de trabajo con la aplicación de manuales de funciones y sistemas de información con aplicación de tecnología de punta, por ello es fundamental ahondar en la tarea de brindar una mayor sensibilización y capacitación, pues si los componentes que conforman el sistema universitario están sujetos a la misma visión de mejora, cada uno de ellos pueden realizar una parte del todo, de esta manera esta acción permitirá optimizar la participación de los docentes y administrativos para que esta búsqueda de calidad, se concrete y no quede en buenos propósitos a nivel de dirección.

En este sentido, la aspiración de La Universidad Israel es evolucionar hacia un servicio educativo de calidad, a la vanguardia de las nuevas tendencias del orden mundial, para alcanzar el reconocimiento de la comunidad educativa nacional e internacional, objetivo que se cristalizará con la obtención de la acreditación de todos sus programas académicos, servicios y gestión integral; esa es su perspectiva en el mediano y largo plazo.

En el aspecto financiero la entidad cuenta con tres sistemas de información completamente independientes que son:

- 1) El Sistema Académico que tiene a su vez dos subsistemas: Facturación y Calificaciones (dentro del cual existe la base de datos de los alumnos)
- 2) El Sistema Contable

3) El Sistema de Nomina

Cada sistema funciona en forma independiente no tienen enlaces entre sí. El proceso de facturación es realizado por el Departamento de Tesorería y resumido en informes mensuales que son entregados al Departamento de Contabilidad, en base del cual procede a registrar en el sistema contable. De igual manera la Dirección Financiera procesa el Rol de Pagos mensual que es entregado al Departamento de Contabilidad para su registro contable.

La información contable concerniente a las adquisiciones de bienes y servicios se la toma de los documentos de respaldo, previamente aprobados por dirección financiera. Se registra en el sistema contable, se elabora el comprobante de egreso y se emite el cheque. Con la información contable procesada se elaboran los Estados financieros, correspondientes. Se llevan libros auxiliares de bancos para dar seguimiento a los movimientos y hacer las conciliaciones bancarias, las mismas que se realizan en forma manual.

La Institución está en constante crecimiento, pero lamentablemente la aplicación de procesos administrativos, no ha sido coherente, ha tenido poca efectividad, sin un estudio previo que permita realizar una reestructuración administrativa uniforme. Lo cual ha afectado el desarrollo normal que rige el accionar de una empresa en la actualidad.

De persistir estos inconvenientes no se podrá contar con información financiera integrada y no se podrá automatizar los resultados de las actividades de facturación – contabilidad y nomina - contabilidad. Dando lugar a la repetición de tareas, pues al no migrar datos se los tiene que volver a digitar.

Considerando que a partir del año 2012, todas las empresas deben aplicar las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF'S) en su Información Contable es indispensable implementar un Sistema Financiero completo, concatenado, actualizado, ágil, con procedimientos automatizados y que se sujete a las NIIF'S. Ya que la estructura de sus Estados Financieros deberá

estar enmarcada dentro de los estándares internacionales, exigidos por los organismos estatales de control e instituciones financieras al momento de solicitar una garantía o un crédito.

Es indispensable implementar un Sistema Financiero completo y moderno, en el cual estén enlazados por módulos: facturación, contabilidad y nomina, que sea actualizado, ágil, con procedimientos automatizados y que se sujete a las NIIF'S. De esta manera la Contabilidad y la estructura de sus Estados Financieros estarán enmarcadas dentro de los estándares internacionales, tendrá información financiera actualizada que responde a las exigencias de los organismos estatales de control. Elaborar presupuestos que le permita trabajar de manera más organizada y eficiente.

1.2.1 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿La implementación de un sistema contable que incluya las normas internacionales de información financiera, permitirá a la Universidad Tecnológica Israel el desempeño eficiente y el cumplimiento oportuno en la entrega de la información financiera?

1.2.2 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

En la institución actualmente las operaciones de ingreso de valores por concepto de matrículas, pensiones y otros rubros son realizados por Tesorería a través del registro diario de facturas, con las cuales cada cajera- colectora elabora un informe mensual, que es revisado y aprobado por la Colectora General. De este informe mensual se toma los datos para ser incorporados al sistema contable.

Cuadro No. 1
Operaciones y Mecanismos

Identificación de las operaciones	Operaciones rutinarias básicas
Información requerida	Facturas, Comprobantes de Ingresos y egreso
Mecanismos	Software Académico, Software Contable, Hoja electrónica y manuales
Periodicidad	Diario – Mensual
Funcionario responsable	Colector General - Contadora General

La información contable referente a las adquisiciones de bienes y servicios se la toma de los datos de las facturas. Se registra en el sistema contable, se elabora el comprobante de egreso y se emite el cheque. Con la información contable procesada se elaboran los Estados financieros, correspondientes. Se llevan libros auxiliares de bancos para dar seguimiento a los movimientos y hacer las conciliaciones bancarias.

El Sistema de Nomina es utilizado por el Departamento de Talento Humano en el cual procesa la nomina mensual, en base a la cual Tesorería procede a realizar las transferencias bancarias a los empleados, sin embargo el informe correspondiente no es entregado oportunamente al departamento de contabilidad, sino cuando el departamento de talento humano considere, imprime un reporte y lo entrega al departamento de contabilidad. Con esta información se procede al registro de la nomina en el sistema contable. El proceso es manual.

Cuadro No. 1
Descripción de Procesos

Proceso	Procedimiento
Recolección o captura de la información	A través de archivos de facturas
Clasificación y registro de la información	Se registran operaciones que afectan los resultados financieros de la empresa INGRESOS Y EGRESOS
Resúmenes Intermedios	Se lleva un libro auxiliar para dar seguimiento a los movimientos bancarios
Pago proveedores	Horario de pago establecido se cumple en un 75%
Estados Financieros	Se los elabora mensualmente
Aplicación de las NIIFS	A partir de enero del 2010

Causas

Institución en constante crecimiento en la cual se han aplicado procesos administrativos, que no han sido coherentes, eficientes y con un estudio previo, que permita realizar una reestructuración administrativa planificada, uniforme y que contribuya al progreso homogéneo de todos sus estamentos. Esta situación repercute en una desaceleración del desarrollo normal que rige el accionar de una empresa en la actualidad.

Uso de sistemas de información financiera independientes que no están enlazados y no permiten automatizar los resultados de las actividades de facturación y nómina.

Inherencia externa en las actividades programadas por el departamento de contabilidad.

Implantación de las NIIFS en el 2012.

Pronóstico

A partir del año 2012, todas las empresas deben aplicar las Normas Internacionales de Información Financiera en su Información Contable. Por lo cual si la Universidad no implementa un Sistema Financiero completo, concatenado, actualizado, ágil, con procedimientos automatizados y que se sujete a las NIIF'S. La estructura de sus Estados Financieros no estará enmarcada dentro de los estándares internacionales, que será exigida por los organismos estatales de control y adicionalmente las instituciones financieras al momento en que la entidad requiera de una garantía o un crédito.

Control al pronóstico

Es indispensable implementar un Sistema Financiero completo en el cual estén enlazados por módulos de facturación, contabilidad y nómina, que sea actualizado, ágil, con procedimientos automatizados y que se sujete a las NIIF'S. De esta manera la contabilidad y la estructura de sus Estados Financieros estarán enmarcadas dentro de los estándares internacionales, tendrá información financiera actualizada que responde a las exigencias de los organismos estatales de control. La información financiera podrá ser presentada dentro y fuera del país.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL:

Implementar un Sistema Contable actualizado y dinámico; que permita automatizar los procesos contables; y que además tenga enlace con el Sistema de Facturación que debe ser moderno y ágil. El nuevo Sistema Contable deberá ser apto para la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIFS).

1.3.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Diagnosticar la situación actual del departamento financiero, en particular del departamento de contabilidad de la entidad, tanto en los procesos de trabajo como el sistema contable que utiliza para saber dónde está y hacia donde queremos llegar, si el sistema contable puede ser modificado o es necesario cambiarlo.
2. Determinar las diferentes alternativas que tiene el departamento contable de la institución para definir los objetivos globales y así saber dónde queremos estar.
3. Evaluar el sistema contable que se va a implantar considerando las Normas Internacionales de Información Financiera para conocer cómo desarrollar los procesos de trabajo del departamento contable.
4. Plantear las actividades que permitirán realizar el plan operativo e identificar los costos para alcanzar los resultados esperados dentro de un horizonte de tiempo
5. Identificar los indicadores de eficacia y calidad medibles derivados del sistema contable que permitirá determinar la efectividad en la aplicación del mismo.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La tendencia actual de los países en desarrollo es la de insertarse de la mejor manera en el nuevo escenario mundial; y, para tal propósito muchos de ellos han emprendido una acentuada política de apertura de sus economías; apertura económica que ha supuesto introducir ajustes estructurales de gran envergadura económica y financiera.

América Latina debe enfocarse en una política de económica acorde con su nivel de desarrollo para que los resultados positivos, se obtengan y se aprecien en las próximas décadas. Pero esta política debe basarse fundamentalmente en una amplia comunicación entre países, en procura de alcanzar el establecimiento de una economía global integrada, donde el ámbito de acción sea el mundo, donde las fronteras políticas no impiden que las estrategias y acciones de las empresas se construyan considerando al planeta tierra como un solo gran mercado, el que debe funcionar como tal, satisfaciendo los intereses de todos los países y de todos los consumidores del mundo.

El país requiere por lo tanto, de una acción a largo plazo, sustentada en una concertación social que lo conduzca, efectivamente, a una modernización y eficiencia con objetivos claros de lo que aspira alcanzar con ella: y, para lo cual debe emplear los mejores instrumentos y estrategias; pues, solamente una adecuada, pronta y eficaz modernización abrirá el camino para una apropiada participación del Ecuador en el proceso de globalización mundial, en el cual la apertura económica y la liberalización del comercio deben construir los mecanismos para crear mejores oportunidades de desarrollo nacional y de interdependencia internacional, evitando la generación de elementos de apoyo a nuevos sistemas de dependencia.

El caso ecuatoriano la armonización de las normas contables con usos y reglas internacionales, se encuentra apoyado en la ley, donde se expresa que la información presentada a los diferentes usuarios sea de calidad, oportuna y ajustable a nuevas normas con el ánimo de satisfacer diferentes mercados.

La estandarización de la contabilidad internacional tiene sus propios inconvenientes, si la adopción de nuevas normas no son aceptadas dentro de un marco justo y no se tiene en cuenta sus características de flexibilidad y uniformidad, las cuales ayudan a identificar los diferentes entornos no se cumplirá con el objetivo deseado.

Un sistema contable bien planteado tiene claro cuáles son las necesidades entre economías, entornos y factores internos y externos, que influyen en la práctica contable y que ayudan a la satisfacción de necesidades. Igualmente el sistema contable debe crear una función distinta pero armónica en todos los entornos que utilizan diferentes paradigmas.

La economía globalizada y la fuerza de los mercados de capitales han ayudado a la estandarización de la contabilidad, pero también se ha logrado que los países pierdan su autonomía para tomar ciertas decisiones económicas, políticas y sociales, esto implica la creación de leyes mundiales emitidas por organismos internacionales, limitándolos a solo supervisar la implementación de estas.

En cuanto a las condiciones actuales del desarrollo económico-contable, se encuentran diferentes aportes de autores. "La contabilidad siempre ha estado al servicio de las organizaciones, y ahora se la quiere poner al servicio del gran capital transaccional"

Frente a la internacionalización de la regulación contable, es preciso analizar las condiciones en que se implementara tal modelo, se debe indagar la esencia regulativa, origen, objetivos y que es lo que impulsa el desarrollo, esto para poder revelar cuál es la verdadera razón para emitir estándares.

Adoptar nuevas normas de contabilidad significa adquirir nuevos conocimientos y estar a la vanguardia en investigación, motivo por el cual el profesional contable deberá estar dispuesto al cambio. Aspecto fundamental que me animo a elegir este tema de investigación, en cuyo desarrollo aspiro presentar un enfoque dinámico y realista de las bondades e implicaciones que se derivan de la aplicación del proceso contable en un sistema de globalización económica y,

sobre todo destacando la incidencia que tienen para la sociedad ecuatoriana en su conjunto, la inserción del país en la apertura económica en general y la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera. Esta investigación es importante porque ha permitido aplicar los conocimientos y experiencia profesional en la implementación de un sistema contable que permita la gestión y control eficaz del proceso contable.

Conviene aclarar que en el proceso investigativo, no me limitare a demostrar los efectos y problemas presentados en el departamento de contabilidad, debido a la existencia de sistemas de procesamiento de información independientes y no actualizados, así como por la dificultad de implementar nuevas políticas de organización; sino que, paralelamente, me permite emitir sugerencias y proponer alternativas para que se implemente un nuevo sistema contable que contengan las NIIFS, en función de la situación real de la institución y la legislación establecida para su aplicación a partir del 2012.

Héctor Fainstein, en su libro *Sistemas de Información Contable* realiza un enfoque integrador que comienza situando al sistema contable dentro de las organizaciones, entendido como herramienta que brinda información para la toma de decisiones. La metodología utilizada en su obra contribuirá con elementos importantes a lo largo del desarrollo de la tesis. Hace un estudio del registro y contabilización de las operaciones habituales, describe los diferentes resultados del sistema y las herramientas para su análisis.

Las Normas Internacionales de Información Financiera ya están empezando a ser una realidad en todo el mundo. Las NIIF pretenden reducir las diferencias contables internacionales, con el objetivo principal de que la información contable sea útil para conocer la situación financiera y económica de la empresa y ayudar en el proceso de toma de decisiones. Por lo tanto las NIIF han de ser conocidas suficientemente por toda persona que tenga relación con la contabilidad y la información financiera.

Marcelo Valenzuela Acevedo en su libro *NIIF vs. PCGA* considera que la contabilidad está cambiando en todo el mundo. El uso generalizado de las

NIIF'S logrará reducir las diferencias contables entre los países, posibilitando una adecuada relación comparativa entre las empresas. Esta transformación es inminente en países como Chile e impacta directamente en las actividades de auditores, ingenieros, empresarios, académicos, analistas financieros. Esta obra, propone una metodología para el establecimiento de una convergencia desde principios contables generalmente aceptados a normas internacionales de información financiera (NIIF'S). Es la más completa presentación de la contabilidad del futuro.

Rodrigo Zambrano en su libro NIIF'S, hace un análisis detallado de cada una de las NIIF y expone que el objetivo por el cual son aplicadas es reducir las diferencias contables internacionales. Siendo su objetivo principal que los Estados Financieros revelen información que permita ser evaluada por cualquier profesional de cualquier parte del mundo.

1.5 MARCO DE REFERENCIA

1.5.1 MARCO TEÓRICO:

La contabilidad es la base fundamental para la toma de decisiones gerenciales y dentro de éstas, las decisiones financieras. Toda actividad económica debe manejar y aplicar técnicas que ofrece la contabilidad. Un negocio aunque sea muy pequeño o una gran corporación requiere aplicar las herramientas contables de manera óptima y eficiente, para lo cual será muy importante contar con profesionales altamente capacitados.

La contabilidad es un sistema que permite ordenar, clasificar, analizar y registrar las operaciones económicas que ocurren en un negocio. Convirtiéndose en el pilar fundamental, para establecer la situación económica y financiera de la organización, en base a lo cual se pueden definir los

procedimientos y parámetros necesarios para lograr maximizar los rendimientos económicos

Concepto de Contabilidad:

La contabilidad es una herramienta de la administración que se encarga de analizar, clasificar y registrar las operaciones o transacciones comerciales que realiza una empresa, procesa esta información y elabora los informes contables conocidos como Estados Financieros, los mismos que presentan la situación económica y financiera de la empresa en base a los cuales se definirá el destino de la empresa y las políticas que se deben adoptar en bien del desarrollo y crecimiento de la organización.

La contabilidad ha ido evolucionando positivamente a través del tiempo, mejorando la calidad de información que proporciona, aprovechando las ventajas que ofrece el avance tecnológico que ha permitido desarrollar sistemas especializados, la globalización de la economía que produce negocios más complejos y la exigencia de profesionales altamente capacitados para cumplir con los requerimientos de las organizaciones.

Sistema de Información:

“Es un conjunto de componentes interrelacionados que reúne (u obtiene), procesa, almacena y distribuye información para apoyar la toma de decisiones y el control en una organización.

Desde la perspectiva de los negocios, un sistema de información es una solución organizacional y administrativa, basada en tecnología de información, a un reto que se presenta en el entorno¹

¹ <http://elibrolibre.com.ar/descargas/laudon.pdf>

Sistema de Información Contable

“Un sistema de información contable, con frecuencia llamado simplemente un sistema de información, es la combinación del personal, los registros y los procedimientos que usa un negocio para cumplir con sus necesidades rutinarias de información financiera. Debido a que cada negocio tiene necesidades de información diferentes cada uno usa un sistema de información contable distinto.”²

“Existe una clara relación entre el entorno económico en que se desenvuelve la empresa y el sistema de información contable que se aplica. Ahora bien, como los rasgos del entorno económico históricamente no han sido siempre idénticos, ni lo son actualmente en todos los países, tampoco existe un único sistema de información contable. Cada sistema contable define conceptos coherentes con el entorno económico en que se desarrolla.

En los sistemas más avanzados la contabilidad es una disciplina económica cuyo principal objetivo es elaborar y comunicar información útil para la toma de decisiones de los usuarios de la misma. La información versará sobre aspectos básicos de la realidad económico-financiera de la empresa, tales como la composición del patrimonio y su evolución a lo largo del tiempo, los resultados obtenidos con la actividad desarrollada y servirá de base para predecir la evolución futura.”³

La información contable puede ser clasificada en:

Financiera o Externa: que es la que se proporcionará a aquellos que están fuera de la administración de la empresa, Podrían ser los accionistas, proveedores, clientes, etc.

² <http://www.informacionfinanciera.es/financiera-sistema-contable-financiera.html>

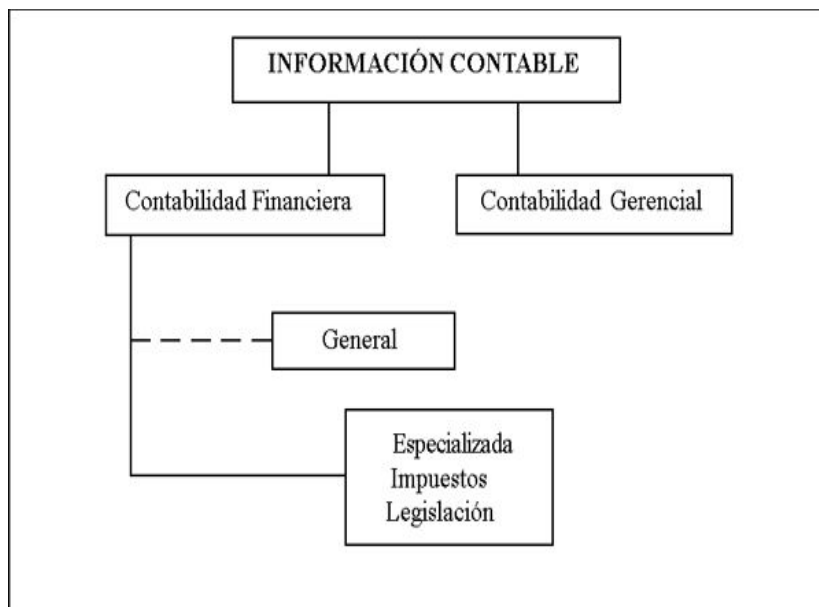
³ <http://www.mailxmail.com/curso-contabilidad-financiera-sistemas-informacion-empresarial-contable/sistemas-informacion-empresa-informacion-contable>

De Costos o Interna: que es aquella que se proporcionará a los usuarios que participan en la administración, producción y ventas de la empresa.

El tipo de información contable, los objetivos que se persiguen y los usuarios que la requieren, dan lugar a la creación de sistemas contables especializados, en los que están correlacionados con la contabilidad las diferentes áreas que constituyen la empresa, que dan lugar al surgimiento de diferentes sistemas contables:

- Sistema de Contabilidad Gerencial
- Sistema de Contabilidad Tributaria
- Sistema de Contabilidad Financiera
- Sistema de Contabilidad de Costos
- Sistema de Contabilidad Gubernamental

FIGURA No1



La contabilidad tiene como propósito fundamental proveer información financiera de un ente económico, por lo cual se convierte en herramienta fundamental para los directivos o administradores en la toma de decisiones.

La función del sistema contable es el procesar la información contable y entregar los datos obtenidos sea en forma manual, a través del uso de un computador el usuario puede utilizar la información, visualizarla o imprimirla.

Estructura de un Sistema Contable:

El sistema de información contable debe ser diseñado considerando parámetros de seguridad, control, sencillez, flexibilidad y otras características que le permitan ser de uso fácil y amigable, pero sobre todo contribuya a hacer eficiente y eficaz la práctica contable. Un sistema de información contable debe ofrecer beneficios y ventajas que justifiquen la inversión hecha en él.

Todo sistema contable debe seguir tres pasos básicos:

- 1. Registro de las operaciones financieras:** se debe realizar un registro sistemático, en orden cronológico todas las transacciones comerciales que realiza la empresa, siempre observando todas las leyes, normas y principios que para el efecto existen.
- 2. Clasificación de la información:** es muy importante clasificar la información contable bajo criterios y principios generales que permitan agrupar de forma sencilla y clara la información que se origina en las transacciones comerciales.
- 3. Elaborar informes resumidos:** todo sistema contable luego de procesar la información debe arrojar informes resumidos, llamados estados financieros,

que son utilizados por los directivos o administradores para la toma de decisiones.

Adicionalmente se debe redactar un informe que describa y detalle los registros y valores que presentan los estados financieros, con la finalidad dar a conocer la información contable a todos los interesados y facilitar la toma de decisiones.

El sistema contable debe estar en capacidad de proporcionar información tanto a usuarios internos como externos.

Importancia de la Información Contable

La contabilidad es más que proceso de creación de registros e informes, la información contable debe ser analizada, interpretada y comparada con los documentos de respaldo. El profesional contable debe procurar que la información que entregue refleje la verdadera situación económica y financiera de la empresa, de tal manera, que las decisiones que se tome basados en ésta, lleve a un crecimiento y desarrollo eficiente de la organización y permita aplicar correctivos de manera oportuna y eficaz.

Características del sistema de información contable.

“El principal propósito que persigue la contabilidad es preparar información contable de calidad. Para que esta calidad se dé, deben estar presentes una serie de características que le dan valor como son: utilidad, confiabilidad y provisionalidad.

Utilidad: La característica de utilidad se refiere en que la información pueda efectivamente ser usada en la toma de decisiones de los usuarios, dado que es importante y que ha sido presentada en forma oportuna.

La utilidad es la calidad de adecuar la información contable al propósito del usuario. La utilidad de esta información está en función de su contenido informativo y de su oportunidad.

El contenido informativo se refiere básicamente al valor intrínseco que posee dicha información. Y está compuesto por las siguientes características:

Significación: Esta característica mide la capacidad que tiene la información contable para representar simbólicamente con palabras y cantidades, la entidad y su evolución, su estado en diferentes puntos en el tiempo y los resultados de su operación.

Relevancia: La cualidad de seleccionar los elementos de la información financiera que mejor permitan al usuario captar el mensaje y operar sobre ella para lograr sus fines particulares.

Veracidad: La cualidad de incluir en la información contable eventos realmente sucedidos y de su correcta medición de acuerdo con las reglas aceptadas como válidas por el sistema.

Comparabilidad: La cualidad de la información de ser cotejable y confrontable en el tiempo por una entidad determinada, y válidamente confrontable dos o más entidades entre sí, permitiéndose juzgar la evolución de las entidades económicas.

Oportunidad: Esa cualidad de la información se refiere a que esta llegue a manos del usuario cuando él pueda usarla para tomar decisiones a tiempo para lograr sus fines.

Confiabilidad: La característica de la información contable por la que el usuario la acepta y la utiliza para tomar decisiones. La confianza que el usuario de la información contable le otorga requiere que la operación del sistema sea: Estable, Objetivo y Verificable.

Estabilidad: La estabilidad del sistema indica que su operación no cambia en el tiempo y que la información que produce sea obtenida aplicando la misma regla para captar los datos, cuantificarlos y presentarlos, a esta característica se le conoce también como consistencia.

Objetividad: Esta característica implica que las reglas bajo las cuales fue generada la información contable no han sido deliberadamente distorsionadas y que la información representa la realidad de acuerdo con dichas reglas.

Verificabilidad: Esta característica permite que puedan aplicarse pruebas al sistema que generó la información contable y obtener el mismo resultado.⁴

Objetivos de la información contable

“La información contable debe servir fundamentalmente para:

- Conocer y demostrar los recursos controlados por un ente económico, las obligaciones que tenga de transferir recursos a otros entes, los cambios que hubieren experimentado tales recursos y el resultado obtenido en el periodo.
- Predecir flujos de efectivo.
- Apoyar a los administradores en la planeación, organización y dirección de los negocios.
- Tomar decisiones en materia de inversiones y crédito.
- Evaluar la gestión de los administradores del ente económico.
- Ejercer control sobre las operaciones del ente económico.
- Fundamentar la determinación de cargas tributarias, precios y tarifas.
- Ayudar a la conformación de la información estadística nacional.
- Contribuir a la evaluación del beneficio o impacto social que la actividad económica representa para la comunidad.”⁵

⁴ <http://www.mitecnologico.com/Main/InformacionContableCaracteristicas>

⁵ <http://www.mailxmail.com/curso-contabilidad-practica-1-organizaciones-sociedades-cuentascontabilida>

La Contabilidad y su importancia en función de los usuarios de la información

La información contable es fundamental en el control económico y financiero de una empresa, sin importar el tamaño de ésta.

Los propietarios, directivos y administradores de las empresas buscan maximizar el rendimiento de sus inversiones, razón fundamental para usar la información contable para lograr las metas que establezcan.

La contabilidad también nos puede proporcionar en forma oportuna, información exigida por los organismos estatales

La contabilidad ofrece información resumida, condensada o detallada, de acuerdo a las necesidades del usuario. Para lo cual ejecuta una serie de pasos ordenados y secuenciales denominado proceso o ciclo contable>

El Ciclo Contable

El ciclo o proceso contable es el conjunto de pasos ordenados y secuenciales que se realizan dentro de un periodo de tiempo llamado periodo contable. El ciclo contable se repite durante el tiempo de vida de una empresa.

El ciclo contable empieza tomando la información de los documentos de soporte de las transacciones comerciales que realiza una empresa, luego se determina y registra los ajustes correspondientes si es que la información lo requiere o se descubre errores que se deben rectificar, este proceso permite pulir la información contable, información que estará lista para culminar con la elaboración de los informes financieros, entre los más conocidos tenemos los estados financieros con los que cerramos el ciclo contable. Un nuevo periodo contable lo empezamos con los estados financieros obtenidos en el ciclo anterior y se realizan los registros de las transacciones como se estableció anteriormente.

Es trascendental realizar un examen de auditoría a los estados financieros, con lo cual se certifica la veracidad. Luego de cerrar los libros y preparar los estados financieros, con lo cual se completa el ciclo contable, una auditoría le agrega credibilidad a los estados financieros.

Pasos del ciclo contable:

El ciclo o proceso contable está formado por pasos ordenados y secuenciales que deben seguirse para determinar la situación económica y financiera de la empresa.

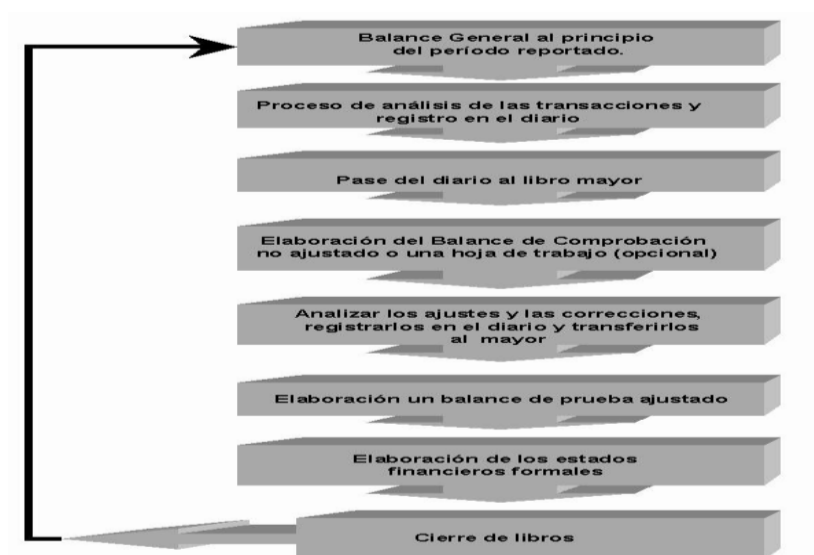
El ciclo contable está compuesto de los siguientes pasos:

- 1) **Elaboración del Balance General:** Se establece cuando la empresa inicia sus actividades para lo cual la información se tomará de la escritura de constitución o de aquellos documentos que determinen la creación de la organización. Y al iniciar cada periodo contable con la información del Balance General establecido al final del periodo contable anterior.
- 2) **Análisis de las transacciones y registro correspondiente en el Libro Diario general:** tomamos la información de los documentos de respaldo de las transacciones comerciales, luego de ordenarlos y analizarlos, se procede a registrar en forma cronológica en un libro destinado para el efecto, denominado Diario General. Para el registro se utilizan cuentas contables (nombre en el cual se agrupan a bienes, valores o servicios de características similares)
- 3) **Registro en el Libro Mayor:** con los datos que nos da el Libro Diario General, se procede al registro individualizado de los movimientos de cada cuenta contable, lo cual nos permitirá conocer el comportamiento de cada una de las cuentas contables que participaron en las transacciones comerciales realizadas por la empresa.

- 4) **Elaboración del Balance De Comprobación:** con los saldos de las cuentas contables y sus saldos se procede a elaborar un informe que nos permite comprobar si los registros están bien elaborados. Permite determinar si las cuentas contables requieren ser ajustadas. Sirve de base para la elaboración de los Estados financieros.
- 5) **Análisis de cuentas contables, para determinar los ajustes contables:** es necesario realizar un análisis de todas las cuentas contables para establecer si requieren ser ajustadas ya sea por actualización del saldo, por correcciones o por cualquier causa que requiera un ajuste. Lo cual permitirá dejar a las cuentas con sus saldos reales. El registro se lo realiza en el diario general y posteriormente en el libro mayor.
- 6) **Elaboración del Balance de Comprobación ajustado;** se vuelve a realizar el Balance de Comprobación que al contener los ajustes contables toma el nombre de balance de comprobación ajustado.
- 7) **Elaboración de los Estados Financieros:** son informes que presenta la económica y financiera de la empresa, al finalizar el periodo contable. Esta información que se presenta tanto a usuarios internos como externos.
- 8) **Cierre de Libros:** el cierre de libros se lo lleva a cabo, haciendo un asiento contable en el diario general con lo cual quedan cerradas todas las cuentas contables que participaron en el ciclo contable.

A continuación se establece gráficamente el Ciclo o Proceso Contable.

FIGURA No1
PASOS DEL CICLO CONTABLE



1.6 HIPOTESIS

1.6.1 HIPOTESIS GENERAL

Las entidades que tienen un Sistema Financiero Integral que trabaja por módulos debidamente entrelazados y concatenados entre sí, y; programas de capacitación constante del personal cuentan con información financiera oportuna, ágil, y actualizada, tienen mayor posibilidad de tomar decisiones más rápidas basadas en hechos actualizados y de desarrollar sus actividades en forma eficiente y eficaz que aquellas que no consideran este aspecto de carácter prioritario.

1.6.2 HIPOTESIS ESPECÍFICAS

- Un Sistema Financiero Integral compuesto por módulos: facturación, contabilidad y nomina que ha sido diseñado ajustado a las necesidades de la institución y con aplicación de las disposiciones legales, que ha sido elaborado y ejecutado en forma técnica y científica garantiza sus excelentes resultados.

- Los planes y programas de capacitación del personal del departamento de contabilidad en las empresas que han sido diseñados, elaborados y ejecutados en forma técnica y científica por dependencias especializadas garantizan sus excelentes resultados
- El manual de funciones del departamento de contabilidad permite a sus funcionarios planificar sus actividades, cumplir con los cronogramas establecidos, alcanzar sus objetivos con éxito y evitar la intromisión externa.

1.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

FIGURA No2



FUENTE: WWW.UISRAEL.EC

CAPITULO 2

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

CAPITULO II

2. BALANCE SITUACIONAL

El mundo globalizado en el que ahora se vive, no tiene fronteras. Los inversionistas y directores de empresas que se desenvuelven en este escenario, esperan no tener barreras para desarrollar sus actividades de negocio en cualquier parte del mundo y aspiran a tener acceso a información financiera de alta calidad, confiable, transparente y comparable, que sirva de base para la toma de las mejores decisiones económicas.

Por tanto, no cabe duda que la globalización también ha llegado a la profesión contable. Se debe poner la mirada en el horizonte para conocer, estudiar, analizar y, finalmente, implementar en las empresas, los estándares contables internacionales emitidos por los organismos que regulan la profesión contable a nivel mundial.

Para cumplir con este objetivo se requiere disponer inicialmente de un balance situacional de la empresa que va a iniciar el proceso de implementación, por lo que el análisis está enfocado a evaluar el entorno empresarial actual y su respuesta a los cambios en la normativa vigente. De ahí que el análisis de las variables responde a esa realidad. La interrelación entre el sector enseñanza y la Universidad Israel se la determina a través del análisis del microentorno. Y, la evaluación de las capacidades internas, se lo hace con énfasis en lo financiero, tema central de la tesis.

2.1 ANALISIS EXTERNO

2.1.1. Factor Político Legal

Para conocer la incidencia del entorno político legal en la Universidad Israel es necesario conocer la evolución internacional de las normas contables y las organizaciones relacionadas, la normativa a nivel País y la necesidad de información económica-contable por parte de los diferentes usuarios.

2.1.1.1 Organismos relacionados

El Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), así como el Consejo de la Federación Internacional de Contabilidad (IFAC), son organizaciones relacionadas con la presentación de información financiera a nivel mundial, tal es el caso de las NIC. Todos los miembros integrantes de la IFAC, a su vez son miembros del IASB; la primera reconoce al segundo organismo, como el emisor de Normas Internacionales de Contabilidad (NIC). Por otro lado, ha sido creado el Comité de Interpretaciones Permanente (SIC), que se encuentra formado por 12 miembros con derecho a voto, siendo su misión la de crear Interpretaciones de las NIC para que el IASB las apruebe. En el año 2002 el SIC cambia su nombre por el de Comité de Interpretaciones de Información Financiera (IFRIC), con la obligación no sólo de interpretar las NIC y NIIF, sino además de proporcionar guías de asuntos no tratados en las NIC o NIIF.

2.1.1.2 Ley de Compañías, Resoluciones y Normas

El Art. 294 de la Ley de Compañías faculta al Superintendente de Compañías a determinar mediante resolución los principios contables que se aplicarán obligatoriamente en la elaboración de los balances de las compañías y

entidades sujetas a su control y el **Art. 295** del mismo cuerpo legal le confiere atribuciones para reglamentar la oportuna aplicación de tales principios.

Bajo esta consideración mediante **Resolución No. 06.Q.ICI.004 emitida por el Señor Superintendente de Compañías, publicada en el Registro Oficial No. 348 de lunes 4 de septiembre del 2006, se norma lo siguiente:**

Art. 1. Adoptar las Normas Internacionales de Información Financiera, “NIIF”.

Art. 2. Disponer que las Normas Internacionales de Información Financiera, “NIIF”, sean de aplicación obligatoria por parte de las entidades sujetas a control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías, para el registro, preparación y presentación de Estados Financieros, a partir del 1 de enero del 2009.

Art. 3. A partir de la fecha mencionada en el artículo anterior, derogase la Resolución No. 99.1.3.3.007 de 25 de agosto de 1999, publicada en el Registro Oficial No. 270 de 6 septiembre de 1999 y Resolución No. 02.Q.ICI.002 de 18 de marzo del 2002, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 4 de 18 de septiembre del 2002, mediante las cuales esta Superintendencia dispuso que las Normas Ecuatorianas de Contabilidad de la 1 a la 15 y las Normas Ecuatorianas de Contabilidad de la 18 a la 27, respectivamente, sean de aplicación obligatoria por parte de las entidades sujetas a su control y vigilancia”.

Sin embargo, el 31 de diciembre del 2008 según **Resolución 08.G.DSC.010 de la Superintendencia de Compañías se establece el cronograma de aplicación obligatoria de las NIIFS, publicado en el registro Oficial No. 498**, que entre otros considerandos establece:

QUE mediante Resolución No. ADM 08199 de 3 de julio de 2008, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No.378 de 10 de julio del 2008, el

Superintendente de Compañías ratificó el cumplimiento de la Resolución No. 06.Q.ICI.004 de 21 de agosto de 2006;

QUE sensible ante el pedido del gobierno nacional de prorrogar la entrada en vigencia de las Normas Internacionales de Información Financiera “NIIF”, para permitir que los empresarios del país puedan enfrentar de mejor manera los posibles impactos de la crisis financiera global; el Superintendente de Compañías resuelve:

Art. 1: Establecer el siguiente cronograma de aplicación obligatoria de las Normas Internacionales de Información Financiera “NIIF” por parte de las compañías y entes sujetos al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías:

1) Aplicarán a partir del 1 de enero del 2010: Las Compañías y los entes sujetos y regulados por la Ley de Mercado de Valores, así como todas las compañías que ejercen actividades de auditoría externa.

Se establece el año 2009 como período de transición; para tal efecto, este grupo de compañías y entidades deberán elaborar y presentar sus estados financieros comparativos con observancia de las Normas Internacionales de Información Financiera “NIIF” a partir del ejercicio económico del año 2009.

2) Aplicarán a partir del 1 de enero del 2011: Las compañías que tengan activos totales iguales o superiores a US\$ 4'000.000,00 al 31 de diciembre del 2007; las compañías Holding o tenedoras de acciones, que voluntariamente hubieren conformado grupos empresariales; las compañías de economía mixta y las que bajo la forma jurídica de sociedades constituya el Estado y Entidades del Sector Público; las sucursales de compañías extranjeras u otras empresas extranjeras estatales, paraestatales, privadas o mixtas, organizadas como personas jurídicas y las asociaciones que éstas formen y que ejerzan sus actividades en el Ecuador.

Se establece el año 2010 como período de transición; para tal efecto, este grupo de compañías y entidades deberán elaborar y presentar sus estados financieros comparativos con observancia de las Normas Internacionales de Información Financiera “NIIF” a partir del ejercicio económico del año 2010.

3) Aplicarán a partir del 1 de enero de 2012: Las demás compañías no consideradas en los dos grupos anteriores. Se establece el año 2011 como período de transición; para tal efecto este grupo de compañías deberán elaborar y presentar sus estados financieros comparativos con observancia de las Normas Internacionales de Información Financiera “NIIF”, a partir del año 2011.

Art 2: Como parte del proceso de transición, las compañías que conforman los grupos determinados en los numerales 1), 2) y 3) del Artículo Primero elaborarán obligatoriamente hasta marzo del 2009, marzo del 2010 y marzo del 2011, en su orden, un cronograma de implementación de dicha disposición, el cual tendrá, al menos, lo siguiente:

- Un plan de capacitación
- El respectivo plan de implementación
- La fecha del diagnóstico de los principales impactos en la empresa

Esta información deberá ser aprobada por la junta general de socios o accionistas, o por el organismo que estatutariamente esté facultado para tales efectos; o, por el apoderado en caso de entes extranjeros que ejerzan actividades en el país.

Adicionalmente, estas empresas elaborarán, para sus respectivos períodos de transición, lo siguiente:

(a) Conciliaciones del patrimonio neto reportado bajo NEC al patrimonio bajo NIIF, al 1 de enero y al 31 de diciembre de los períodos de transición.

(b) Conciliaciones del estado de resultados del 2009, 2010 y 2011, según el caso, bajo NEC al estado de resultados bajo NIIF.

(c) Explicar cualquier ajuste material si lo hubiere al estado de flujos efectivo del 2009, 2010 y 2011, según el caso, previamente presentado bajo NEC.

Las conciliaciones se efectuarán con suficiente detalle para permitir a los usuarios (accionistas, proveedores, entidades de control, etc.) la comprensión de los ajustes significativos realizados en el balance y en el estado de resultados. La conciliación del patrimonio neto al inicio de cada período de transición, deberá ser aprobada por el directorio o por el organismo que estatutariamente esté facultado para tales efectos, hasta el 30 de septiembre del 2009, 2010 o 2011, según corresponda, y ratificada por la junta general de socios o accionistas, o por el apoderado en caso de entes extranjeros que ejerzan actividades en el país, cuando conozca y apruebe los primeros estados financieros del ejercicio bajo NIIF.

Los ajustes efectuados al término del período de transición, al 31 de diciembre del 2009, 2010 y 2011, según el caso, deberán contabilizarse el 1 de enero del 2010, 2011 y 2012, respectivamente.

Art 3: La Superintendencia de Compañías ejercerá los controles correspondientes para verificar el cumplimiento de estas obligaciones, sin perjuicio de cualquier control adicional orientado a comprobar el avance del proceso de adopción.

Art. 4: Sin perjuicio de los plazos señalados en los artículos que anteceden, cualquier compañía queda en libertad de adoptar anticipadamente la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera “NIIF” antes de las fechas previstas, para lo cual deberá notificar a la Superintendencia de Compañías de este hecho.

Art. 5: Dejar sin efecto el Artículo Tercero de la Resolución No. 06.Q.ICI.004 de 21 de agosto del 2006, publicada en el Registro Oficial No. 348 de 4 de septiembre del mismo año.

Art. 6: Establecer que las Normas Ecuatorianas de Contabilidad “NEC”, de la 1 a la 15 y de la 18 a la 27, se mantendrán vigentes hasta el 31 de diciembre del 2009, hasta el 31 de diciembre del 2010 y hasta el 31 de diciembre del 2011 para las compañías y entes mencionados en los numerales 1), 2) y 3) del Artículo Primero de esta Resolución, respectivamente.

Art. 7: Publicar esta Resolución en el Registro Oficial. Dada y firmada en la ciudad de Quito, el 20 de Noviembre de 2008

El 17 de diciembre del 2009 según Resolución SC.DS.G.09.006 de la Superintendencia de Compañías se dicta el Instructivo Complementario para la implementación de los principios contables establecidos en las NIIFs, bajo los siguientes considerandos:

QUE es necesario puntualizar el concepto y alcance que tendrán las Normas Internacionales de Información Financiera, NIIF sobre la contabilidad de las compañías y entes sujetos a la Superintendencia de Compañías;

QUE las NIIF o Normas Internacionales de Información Financiera, son la traducción al español de las IFRS o International Financial Reporting Standard (Estándares Internacionales de Reportes Financieros), creadas por la International Accounting Standards Board.

QUE es criterio del Instituto de Investigaciones Contables del Ecuador, así como de otros entes expertos en el área contable, que las denominadas Normas Internacionales de Información Financiera, NIIF constituyen estándares que se basan en principios que sirven para facilitar la toma de decisiones económicas y contribuir a la transparencia y comparabilidad de la información, a diferencia de las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC), que fueron

producto de la adaptación de las Normas Internacionales de Contabilidad; y, En ejercicio de las atribuciones conferidas por la ley, resuelve:

Dictar el siguiente instructivo complementario para la implementación de los principios contables establecidos en las normas internacionales de información financiera, NIIF para los entes controlados por la superintendencia de compañías.

Art. 1.- Los estados y reportes financieros se prepararán, registrarán y presentarán con sujeción a los principios contables establecidos en las Normas Internacionales de Información Financiera, NIIF, en la versión vigente, traducida oficialmente al idioma castellano por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, por sus siglas en idioma Inglés), siguiendo el cronograma de implementación fijado en la Resolución No. 08.G.DSC.010 de 20 de noviembre del 2008, publicada en el Registro Oficial No. 498 de 31 de diciembre del 2008.

Art. 2.- Todas las transacciones u operaciones económicas de las compañías serán contabilizadas bajo los principios contables vigentes, independientemente del tratamiento que sobre determinada transacción u operación establezca la legislación tributaria, lo que corresponderá sólo para efectos impositivos.

Art. 3.- Las compañías y entes obligados a aplicar las Normas Internacionales de Información Financiera, NIIF generarán sobre la misma base reportes contables financieros y reportes contables tributarios, cada uno con su respectiva información complementaria, que deberá sustentarse y revelarse mediante notas explicativas.

Cuando la legislación tributaria describa una forma diferente de registrar transacciones, será considerada como un ajuste en la conciliación tributaria y aplicada solo para efectos tributarios.

Art. 4.- Todas las disposiciones emitidas en resoluciones expedidas por la Superintendencia de Compañías, que se contrapongan a los principios contables vigentes, quedan derogadas.

Art. 5.- En relación a lo dispuesto en la Resolución No. 08.G.DSC.010 de noviembre 20 del 2008, R. O. 498 de diciembre 31 del 2008, las siguientes opciones de presentación de estados financieros para el primer grupo de compañías que aplicaron Normas Internacionales de Información Financiera NIIF a partir del 1 de enero del 2010:

Opción 1: Presentación de estados financieros trimestrales y anuales del 2010 (Incluidas notas explicativas) comparativos con 2009, aplicando íntegramente las NIIF.

Opción 2: Presentación de estados financieros bajo normas locales NEC los primeros tres trimestres del 2010, y presentación de estados financieros anuales del 2010 (incluidas notas explicativas) comparativos con 2009, aplicando íntegramente las NIIF.

A partir del 2011 deben presentar estados financieros comparativos con 2010, aplicando íntegramente las NIIF.

No obstante las alternativas de presentación de estados financieros, la Superintendencia de Compañías en uso de sus facultades de vigilancia y control, efectuará la supervisión pertinente para que se cumpla con lo estipulado en los artículos segundo y tercero de la resolución indicada en el primer párrafo de este artículo.

Art. 6.- Sustituir el Art. 6 de la Resolución No. 08.G.DSC.010 de 20 de noviembre del 2008, publicada en el Registro Oficial No. 498 de 31 de diciembre del 2008, que dirá:

“Establecer que las Normas Ecuatorianas de Contabilidad "NEC", de la 1 a la 15 y de la 18 a la 27, sean de cumplimiento obligatorio hasta el 31 de diciembre del 2009, hasta el 31 de diciembre del 2010 y hasta el 31 de diciembre del 2011 por las compañías y entes mencionados en los numerales 1, 2 y 3 del artículo primero de esta resolución, respectivamente.”.

Evaluando la normativa legal, el País, ya está migrando hacia las normas internacionales de información financiera. Están en fase de adopción aquellas empresas que cotizan en bolsa y paulatinamente esta decisión o exigibilidad se irá globalizando a todas las empresas, por tanto el uso de las NIIF deja de ser un mero enunciado técnico en materia contable, para convertirse en una necesidad urgente de aplicación. En el caso particular de la Universidad Israel, el año 2011 será el de transición y el año 2012 el de aplicación, considerando que se ubica en el tercer grupo por no superar sus activos los 4.000.000,00 de dólares. Constituyéndose en una oportunidad para la Institución, pues, la información podrá ser comparable con otras instituciones a lo largo del tiempo, la misma que se logra por medio de la preparación de estados financieros sobre bases uniformes.

2.1.1.3 Usuarios de información financiera

Los demandantes de la información financiera de las universidades son muchos y muy diversos; según, que su participación en la Universidad sea dentro o fuera de ella, o lo que es lo mismo, según se trate de usuarios internos o externos.

Estos usuarios se pueden agrupar en tres grandes conglomerados: los *organismos legislativos y de supervisión* formados por los órganos de representación política, los de control externo y los públicos nacionales e internacionales de gestión; *la ciudadanía*, por los empleados, los grupos de interés y los contribuyentes, votantes y público en general; y, *los inversores y acreedores*, la comunidad financiera.

A la diversidad de usuarios se une la disparidad de sus necesidades financieras. La sociedad en su conjunto exige cada vez más a la Universidad información acerca de cuáles son sus actividades, cómo emplean sus recursos y cuáles han sido los resultados de su empleo.

Sin embargo, las diferencias entre los diversos grupos no son tan relevantes y los usuarios demandan básicamente información acerca de:

El cumplimiento de la legalidad y rendición de cuentas de los gestores en relación al uso de los recursos de acuerdo a los presupuestos aprobados legalmente y otras normativas legales y contractuales.

- La posición financiera de la entidad, para valorar las fuentes y tipos de ingresos, la asignación y el uso de los recursos, si los ingresos han sido suficientes para financiar los gastos corrientes, predecir el momento y el volumen de los flujos de tesorería y las necesidades futuras de liquidez y endeudamiento, la capacidad de la entidad para hacer frente a las obligaciones a corto y largo plazo y, valorar la situación económica y financiera de la institución con la prevista en un período y entre períodos.
- Los logros de la entidad, su capacidad para mantener el nivel y la calidad de los servicios y para financiar nuevos programas, el coste y la eficiencia en el uso de los recursos escasos, los resultados de la actividad gerencial en la ejecución de los programas y su eficacia en el cumplimiento de los objetivos previstos.
- El impacto económico, social, medioambiental de la actividad de la entidad en la economía así como la evaluación de las distintas opciones y prioridades del gasto para justificar el valor de los bienes y servicios suministrados.

Por consiguiente, las demandas de información de los usuarios deben ser cubiertas por la Universidad con un tipo de información que garantizando su autonomía, ponga de manifiesto sus especiales características, garantice la rendición de cuentas y facilite la toma de decisiones a los partícipes del proceso educativo. Consecuentemente, se crea la oportunidad para evaluar sucesos pasados, presentes o futuros, o bien confirmar o corregir evaluaciones realizadas anteriormente.

2.1.2 Factor demográfico - económico

Las compañías que están obligadas a presentar sus Estados Financieros de acuerdo a las NIIF son aquellas que se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Compañías (SIC). Analizando esta población desde un enfoque demográfico la entidad tiene bajo su control a 37.135 compañías ubicadas en las veinticuatro provincias que tiene el País. Desde una perspectiva económica la SIC ha determinado dieciséis sectores económicos, a saber:

Actividades Inmobiliarias, empresariales y de Alquiler

Comercio al por Mayor y por Menor

Trasporte, Almacenamiento y Comunicación

Industrias Manufactureras

Construcción

Agricultura, ganadería, caza y Silvicultura

Pesca

Otros que incluye:

Explotación de minas y canteras; Suministro de Electricidad, Gas y Agua; Hoteles y Restaurantes; Intermediación Financiera; Administración Pública y defensa; Enseñanza; Actividades de Servicios Sociales y de Salud; Otras Actividades Comunitarias Sociales y Personales de Tipo Servicios y Hogares Privados con Servicio Doméstico

El cuadro que se presenta a continuación resume la distribución de las compañías por provincias y sectores económicos:

CUADRO No. 3
DISTRIBUCIÓN EMPRESAS POR PROVINCIAS Y SECTORES ECONÓMICOS

PROVINCIA	SECTORES ECONOMICOS									
	TOTAL POR PROVINCIA	% SOBRE EL TOTAL	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y ALQUILER	COMERICO AL POR MAYOR Y MENOR	TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIÓN	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	CONSTRUCCIÓN	AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA Y SILVICULTURA	PESCA	OTROS
GUAYAS	18.092	49%	6.904	5.166	1.027	1.438	1.127	1.106	439	895
PICHINCHA	12.895	35%	3.905	3.764	1.539	1.388	595	487	11	1.206
AZUAY	1.543	4%	303	425	371	183	54	54	2	151
MANABI	1.065	3%	270	223	127	111	119	42	94	79
EL ORO	814	2%	99	233	118	54	55	83	85	87
TUNGURAHUA	480	1%	49	173	103	81	13	14	0	47
LOJA	285	1%	48	48	62	24	62	9	0	32
STO.DGO.TSAC.	282	1%	39	69	65	29	20	31	1	28
IMBABURA	252	1%	22	44	122	16	7	19	0	22
COTOPAXI	209	1%	14	26	97	22	3	41	0	6
SANTA ELENA	203	1%	53	50	18	19	13	9	19	22
OTROS	1.015	3%	118	162	433	58	86	80	2	76
TOTAL	37.135		11.824	10.383	4.082	3.423	2.154	1.975	653	2.651
%/TOTAL	100%		32%	28%	11%	9%	6%	5%	2%	7%

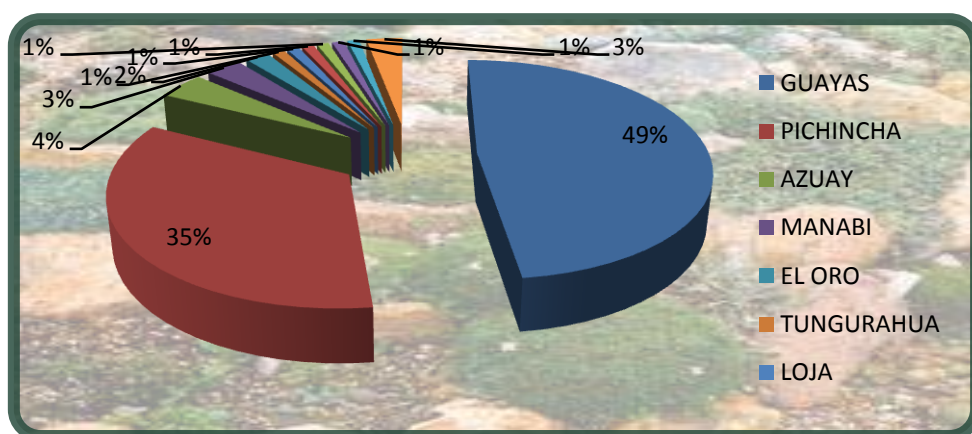
FUENTE: Página web de la Superintendencia de Compañías (www.supercias.gov.ec)

ELABORACIÓN: LA AUTORA

La mayor parte de las compañías se encuentran en las tres primeras provincias: Guayas, Pichincha y Azuay, que suman 32.530 cerca del 88% del total. Es decir, en estas zonas geográficas estarán concentrados los esfuerzos de convergencia a las NIIF. El 12% restante, o sea las 4.605 empresas, se distribuyen en las demás provincias del país.

Los sectores económicos representativos son: Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler; Comercio al por Mayor y por Menor; Transporte, Almacenamiento y Comunicación e Industrias Manufactureras. Estos cuatro sectores abarcan a 29.702 empresas, alrededor del 80% del total. Esto quiere decir que las empresas de estos sectores tienen un mayor énfasis en el proceso de implementación. Estos tipos de organización tendrán que concentrar sus esfuerzos en las normas e interpretaciones correspondientes a su sector. El 20% de empresas restantes se encuentran distribuidas en los demás sectores económicos identificados por la SIC. A continuación se presenta un gráfico que resume lo anterior:

GRAFICO No. 1
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL TOTAL DE EMPRESAS
POR PROVINCIA



FUENTE: Página web de la Superintendencia de Compañías (www.supercias.gov.ec)
 ELABORACIÓN: LA AUTORA

Considerando el universo de empresas que deben cambiar de PCGA locales a NIIF'S podría crear problemas para los integrantes de la organización quienes

deberán aprender un nuevo lenguaje, una nueva manera de trabajar. Aún más si se considera que una convergencia exitosa no termina al presentar estados financieros de acuerdo con las nuevas normas, ya que podrían surgir dificultades en la adaptación de los procesos relacionados con la contabilidad y con la infraestructura de la Tecnología de la Información.

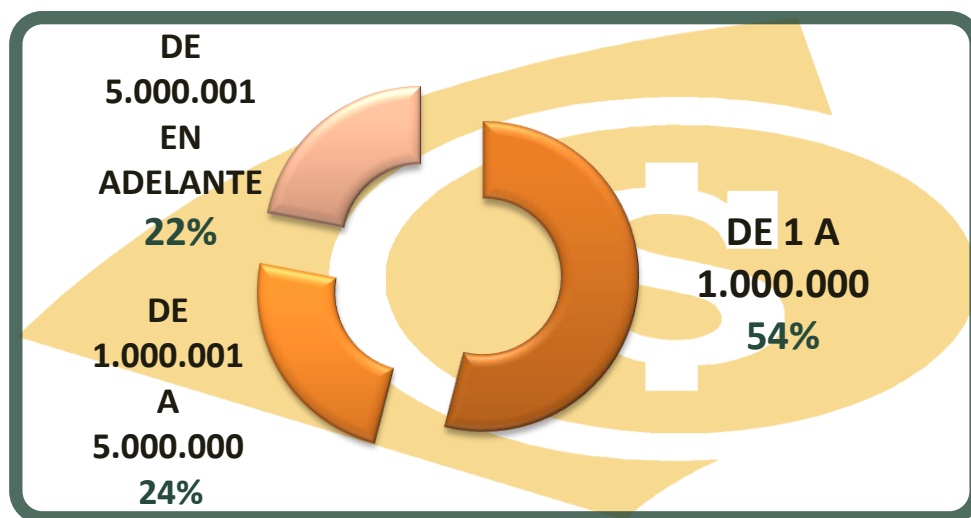
2.1.3 Factor Socio Cultural

En este nivel de análisis se destaca el nivel de ventas de las empresas bajo control de la SIC y se caracteriza las tendencias actuales sobre la normativa.

2.1.3.1 Nivel de ventas

Con respecto al nivel de ventas, más de la mitad de las empresas (54%) registran tener ingresos no mayores a \$1.000.000 y el resto, 24% hasta \$5.000.000 y un 22% registra rangos superiores. (Ver gráfico 2)

GRAFICO No. 2
RANGO DE VENTAS ANUALES DE LAS EMPRESAS DEL PAIS



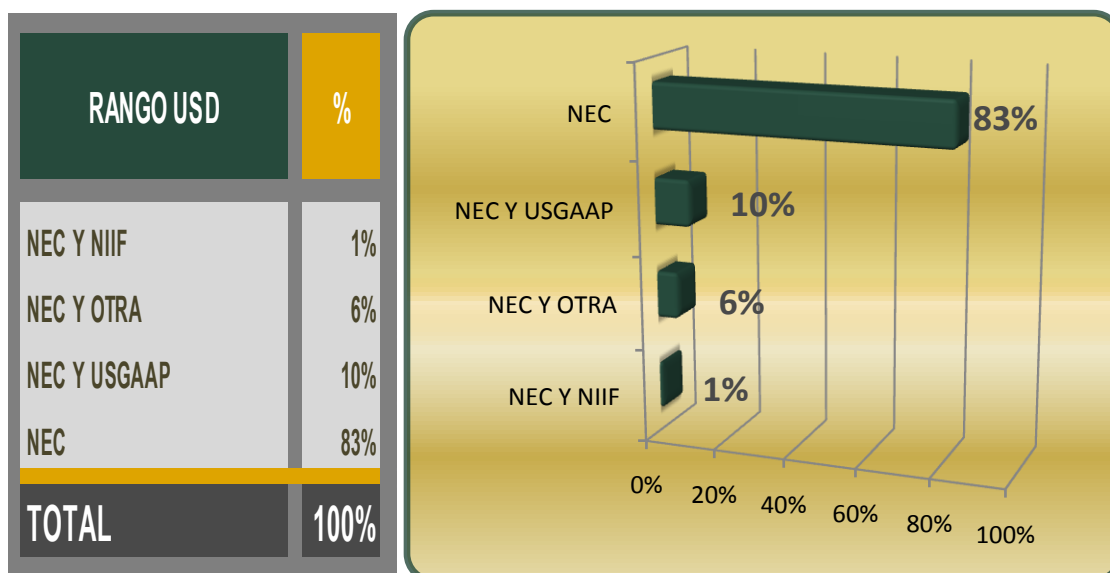
FUENTE: Página web de la Superintendencia de Compañías (www.supercias.gov.ec)

ELABORACIÓN: LA AUTORA

2.1.3.2 Normativa contable utilizada hasta ahora

De acuerdo a una investigación realizada por la compañía auditora Hansen-Holm se llegó a establecer que la normativa contable que es ampliamente utilizada por las empresas bajo control de la SIC es la ecuatoriana en un 83%. Las NEC, USGAAP u otra es utilizada por el 16% de empresas, mientras que la combinación de NEC y NIIF alcanza apenas el 1%.

GRAFICO No. 3
NORMATIVA CONTABLE UTILIZADA

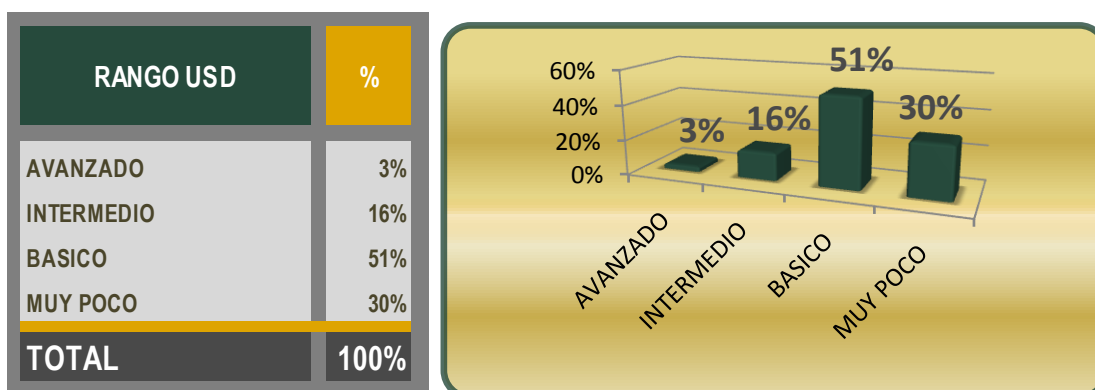


FUENTE: Hansen-Holm
ELABORACIÓN: LA AUTORA

2.1.3.3 Conocimiento actual sobre las NIIF

El mismo estudio (ver gráfico 4) establece que los conocimientos básicos de las NIIF representan el 50%, 16% posee conocimientos intermedios, el 3% tiene conocimientos avanzados en el tema y un representativo 30 % conoce muy poco acerca de esta normativa.

GRAFICO No.4
CONOCIMIENTO ACTUAL SOBRE LAS NIIF



FUENTE: Hansen-Holm
ELABORACIÓN: LA AUTORA

2.1.3.4 Beneficios que pueden derivarse de la aplicación de las NIIF

La investigación determinó igualmente que las empresas consideran cuatro mayores beneficios de la aplicación de las NIIF, en su orden:

1. Facilitar elaboración de información consolidada
2. Mejorar la comparabilidad internacional de la información financiera.
3. Capacitación del personal para aplicar adecuadamente las NIIF
4. Favorece la obtención de financiamiento en el exterior.

En menor grado se considera a la adaptación de sistemas informáticos y elaboración de mayor volumen de información.

2.1.3.5 Opción más adecuada para adaptarse a las NIIF

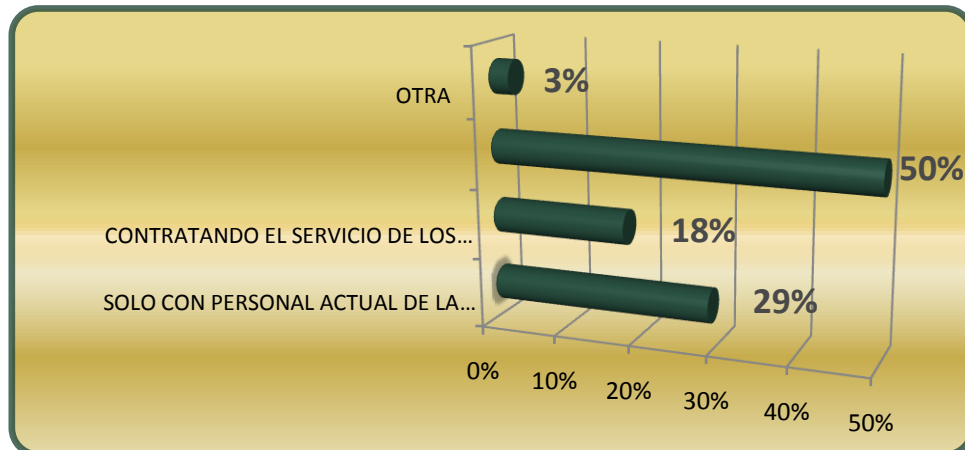
Un tema muy preocupante que refleja el trabajo realizado por la Consultora es que la empresa si bien conoce los grandes beneficios de aplicar las NIIF, no emprende acción alguna al respecto, actitud manifiesta por cerca del 30%. Un

23% planea actuar al respecto y un 18% analizará la nueva normativa y sus implicaciones para la empresa.

La capacitación del personal para la tarea representa apenas un 35% de las acciones emprendidas para implementar la normativa y solo un 12% afirma haber realizado un análisis de las diferencias entre la normativa actual y las NIIF.

En cuanto a la opción preferente para adaptarse a las NIIF la mitad de las empresas considera que la opción más adecuada es con la guía de profesionales ajenos a la empresa, no precisamente sólo de auditores externos.

GRAFICO 5
OPCIÓN PARA ADAPTARSE A LAS NIIF



FUENTE: Hansen-Holm

ELABORACIÓN: LA AUTORA

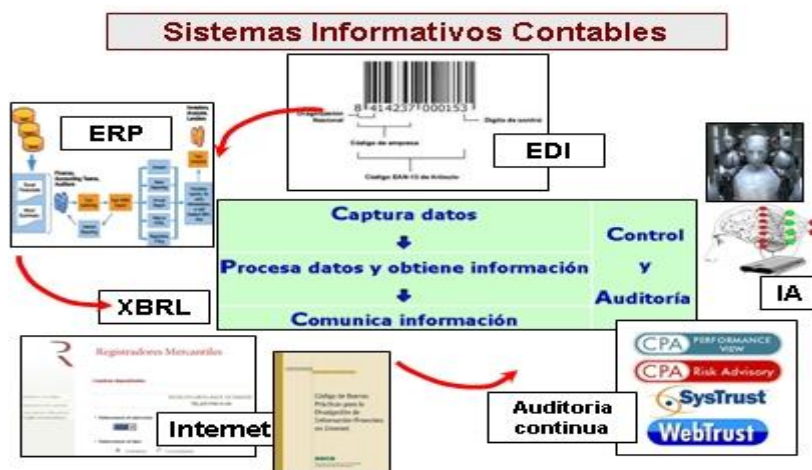
Por lo anotado el conocimiento básico de la normativa sumado a la falta de previsión para su adopción se consideraría como una gran amenaza en un intento de cumplir las disposiciones establecidas por la SIC. Toda vez que

como queda demostrado por el estudio mencionado, la cultura de dejar todo para el último, también aplica a la mayoría de empresas.

2.1.4 Factor Tecnológico

Para Cinca Serrano⁶ la era de la tecnología está presente en cualquier entorno, en el ámbito del Contador Público ha sido trascendente para llevar a cabo una de sus funciones básicas, la preparación de la información financiera, actividad que en sus inicios fue llevada a cabo en forma manual, posteriormente en forma semimanual y hoy en día se puede decir que se hace uso de sistemas de información contable electrónica, que “es el conjunto de elementos que interactúan entre sí” y que contienen cuatro procesos que se detallan en la siguiente figura:

FIGURA No. 3 ELEMENTOS QUE CONFORMAN UN SISTEMA DE INFORMACIÓN ELECTRÓNICA CONTABLE.



Fuente: La Contabilidad en la Era del Conocimiento

Elaboración: Cinca Serrano

⁶ Cinca Serrano. (2007): "La Contabilidad en la Era del Conocimiento", [en línea] 5campus.org, Sistemas Informativos Contables <<http://www.5campus.org/leccion/introduc>>

Como se observa la estructura de un sistema de información electrónico, y un sistema contable, contiene las mismas etapas.

- 1) La entrada de datos, representado por el registro manual o automatizado de los documentos que genera la actividad comercial.
- 2) La realización de un conjunto de actividades previamente establecidas en el sistema electrónico de datos, que la procesarán y la convertirán en información, además de almacenarla.
- 3) Los resultados obtenidos una vez procesados que puedan servir para algún usuario, reflejados en los diversos informes que emanan del proceso de datos electrónicos y
- 4) La existencia de una retroalimentación que pudiera servir como mecanismo de control, verificación y validación de la información obtenida.

Los elementos que integran el proceso en ambos sistemas son iguales, pero en cuanto a los contenidos específicos varían en función del objetivo que se persigue. A continuación se presentan un análisis de estos:

CUADRO 4: CUADRO COMPARATIVO DEL SISTEMAS ELECTRÓNICOS DE INFORMACIÓN Y DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE CONTABILIDAD ELECTRÓNICO

Sistemas electrónicos de información	Sistema de información de contabilidad electrónico
<p>Entrada de Información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es el proceso mediante el cual el Sistema de Información toma los datos que requiere para procesar la información. • Las unidades típicas de entrada de datos a las computadoras son las terminales, las cintas magnéticas, las unidades de diskette, 	<p>Entrada de Información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La información es procesada por el ser humano, introduciendo los datos que están contenidos en los documentos contables en donde se identificaron y se registraron los hechos económicos, o por las interrelaciones entre diversos sistemas

<p>los códigos de barras, los escáneres, la voz, los monitores sensibles al tacto, el teclado y el mouse, entre otras.</p>	<p>compatibles.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para hacer cualquiera de los dos mecanismos es necesario contar con las unidades típicas de entrada de los sistemas electrónicos de información.
<p>Procesamiento y almacenamiento de la Información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es la capacidad del Sistema de Información para transformar datos en información, ejemplo cálculos de acuerdo con una secuencia de operaciones preestablecida. • Estos cálculos pueden efectuarse con datos introducidos recientemente en el sistema o bien con datos que están almacenados. <p>Almacenamiento de información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El almacenamiento es una de las actividades o capacidades más importantes que tiene una computadora, ya que a través de esta propiedad el sistema puede recordar la información guardada en la sección o proceso anterior. 	<p>Procesamiento y almacenamiento de la Información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es la capacidad que tiene el Sistema de Información Contable, para que una vez que se introducen en el sistema, éste sea capaz de generar y almacenar información acumulada, resumida, debidamente valuada y procesada, además de contar con puntos esenciales para su auto verificación. <p>Almacenamiento de información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El almacenamiento es una de las actividades o capacidades más importantes que tiene una computadora, así como las instrucciones que el Sistema de Información Contable tiene, hay algunos que para modificar datos almacenados no se les permite su modificación, hasta que cumpla con un procedimiento de control.

<p>Salida de Información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La salida es la capacidad de un Sistema de Información para emitir la información procesada o bien datos de entrada al exterior. Las unidades típicas de salida son las impresoras, terminales, diskettes, cintas magnéticas, la voz, los graficadores y los plotters, entre otros. 	<p>Salida de Información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La estructura en la salida de la información debe de cumplir con los requisitos que marcan la Normas de Información Financiera, por lo que el Sistema de Información Contable debe de ser flexible para poder adaptarse a los requerimientos, además de cumplir con las variantes que requiere las unidades típicas de salidas de información.
--	---

Fuente: La Contabilidad en la Era del Conocimiento

Elaboración: Cinca Serrano

Como se puede observar ambos sistemas interactúan entre sí, el sistema de información electrónica es el medio que va a permitir al sistema de información contable llevar a cabo su trabajo permitiendo la modernización en los procesos del trabajo del Contador Público.

Sin embargo, en el área contable la formulación de la información financiera se apoya a más de los sistemas de información electrónicos ya mencionados en su propia normatividad contable, en este caso de las NIIF que indican dos elementos:

- La información financiera que emana de la contabilidad, es información cuantitativa, expresada en unidades monetarias y descriptiva, que muestra la posición y desempeño financiero de una entidad, y cuyo objetivo esencial es el de ser útil al usuario en general en la toma de sus decisiones económicas.

- Su manifestación fundamental son los estados financieros, se enfoca esencialmente a proveer información que permita evaluar el desenvolvimiento de las entidades, así como proporcionar elementos de juicio para estimar el comportamiento futuro de los flujos de efectivo entre otros aspectos.

En la unión de estos dos elementos esenciales para integrar una información de calidad intervienen cuatro elementos esenciales; el equipo electrónico representado por el hardware, el sistema de información representado por el software, el capital intelectual que interviene en el manejo del sistema de información electrónica, y el control en el proceso. De la exactitud o de los errores dentro de cualquiera de los elementos antes mencionados, depende el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos de la información financiera.

En lo que respecta a las ventajas que tiene la incorporación de los sistemas electrónicos a la práctica contable, es el gran ahorro de recursos de todo tipo, la reducción en el tiempo de procesos, los candados a posibles errores en procesos similares o iguales, disminución de costos, y sobre todo tener una información de mayor calidad, elemento necesario para la implementación de las estrategias de la organización. Pero desafortunadamente el ser humano también se ha visto afectado al ser desplazado por la nueva tecnología.

Es así como se han creado un sin fin de software que ayudan en el proceso de la formulación de la información financiera, pero cada uno de estos programas tiene un costo que en muchas ocasiones resulta no ser accesible para pequeñas organizaciones, las medianas y grandes empresas tienen dentro de sus procesos contables un esquema que va de lo más simple a lo más complejo para apoyarse en su labor administrativa, contable y fiscal.

En el caso de la Institución el soporte del sistema contable es el programa "FLEXLINE ERP", que dada su adaptabilidad a cambios en la normativa, significará una oportunidad para la Universidad por la familiaridad en su manejo por parte del personal involucrado.

2.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Las cinco fuerzas de Porter son fuerzas que afectan la rentabilidad de prácticamente cualquier sector. Un entendimiento de estas y de sus efectos sobre el sector enseñanza proporcionará una visión clara de su potencial futuro.

2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

La estructura de la educación superior ecuatoriana, se modificó profundamente en el transcurso de las tres últimas décadas del siglo pasado. Entre los aspectos más importantes de esos cambios hay que señalar el alto crecimiento de la matrícula, el aumento y la diversificación de las instituciones, los niveles, las carreras y las modalidades de docencia, así como en la composición del estudiantado.

Frente a esta tendencia y considerando que la educación superior como área estratégica del país requiere de una normatividad jurídica adecuada y flexible para formar recursos humanos altamente calificados, se crea la nueva Ley de Educación Superior.

Partiendo de la realidad de las instituciones existentes, Actualmente están siendo sometidas a un proceso riguroso de revisión de los procedimientos y en los aspectos académicos, de infraestructura y patrimonio. Para la creación de nuevas instituciones de educación superior existe un reglamento para la Evaluación y Aprobación de Proyectos de Creación de Universidades y Escuelas Politécnicas, con normas muy estrictas sobre los requisitos para la creación de universidades que realmente sean necesarias para el desarrollo del país.

En los años no han aprobado ningún informe para la apertura de nuevas universidades, más bien decidió y solicitó moratoria a la Asamblea Nacional Constituyente para crear nuevas universidades.

En tal virtud, es necesario que la Institución mire esta tendencia como una oportunidad considerando que cuenta con los medios y recursos necesarios para ampliar su oferta académica en sus distintas modalidades y carreras.

2.2.2 La rivalidad entre los competidores

Como competencia se consideraría a aquellas instituciones que tratan de satisfacer a los mismos clientes y las mismas necesidades, haciendo ofertas similares.

Bajo esta premisa y según registros del Consejo Nacional de Educación Superior⁷ existen hasta el momento 73 universidades entre públicas, cofinanciadas y privadas. De estas 25 funcionan en la Provincia de Pichincha, según se puede observar en el cuadro siguiente:

**CUADRO No 5
UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITÉCNICAS
PROVINCIA DE PICHINCHA**

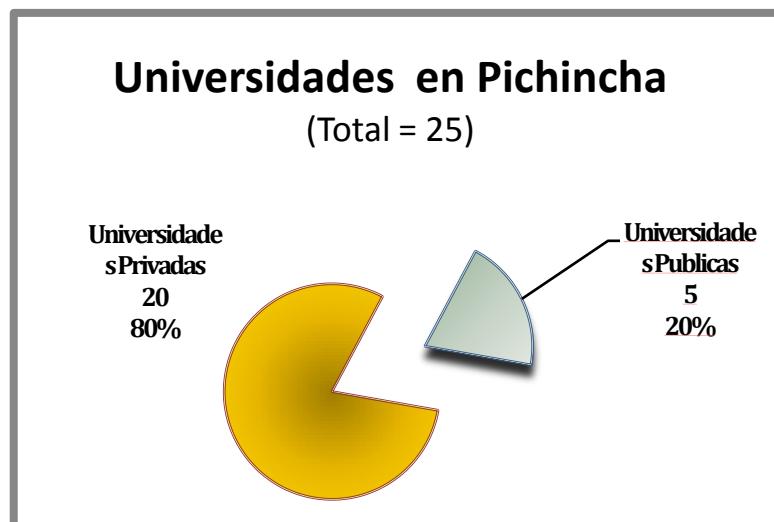
Universidad	Ciudad	Fecha de Creación
ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO	SANGOLQUI	20/12/1977
ESCUELA POLITECNICA JAVERIANA DEL ECUADOR	QUITO	29/11/1995
ESCUELA POLITECNICA NACIONAL	QUITO	27/08/1896
FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES	QUITO	16/12/1974
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES	QUITO	20/06/1972
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR	QUITO	04/11/1946
UNIVERSIDAD ALFREDO PEREZ GUERRERO	QUITO	15/01/2001
UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR	QUITO	27/01/1992
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE QUITO	QUITO	07/07/1999
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR	QUITO	18/03/1826
UNIVERSIDAD CRISTIANA LATINOAMERICANA	QUITO	31/03/2000
UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES TURISTICAS	QUITO	31/03/2000
UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS	QUITO	29/11/1995
UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS	QUITO	20/05/2004
UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DEL ECUADOR	QUITO	30/12/2005
UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL	QUITO	30/11/2007
UNIVERSIDAD INTERCULTURAL DE LAS NACIONALIDADES Y PUEBLOS INDIGENAS AMAWTAY WASI	QUITO	05/08/2004
UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR	QUITO	30/08/1996
UNIVERSIDAD OG MANDINO	QUITO	17/11/2005
UNIVERSIDAD PARTICULAR INTERNACIONAL SEK	QUITO	30/06/1993
UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO	QUITO	25/10/1995
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA AMERICA	QUITO	20/08/1997
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA EQUINOCCIAL	QUITO	18/02/1986
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA ISRAEL	QUITO	16/11/1999
UNIVERSITAS EQUATORIALIS	QUITO	24/12/2002

FUENTE: CONESUP
ELABORACIÓN: CONESUP

⁷http://www.conesup.net/descargas/estadisticas_academicas/ETGRADUADOSAREASUBAREAREGISTROGENERO.pdf

De estas el 80% son instituciones de carácter privado y el 20% son públicas.

GRAFICO No. 6



Si bien prácticamente todas las instituciones ofertan carreras similares se ha considerado a la Universidad de las Américas como la principal competencia de la Universidad Israel, ello porque los estudiantes en el momento que deciden cambiarse de universidad nombran a la UDLA como la alternativa para continuar sus estudios. Esta consideración se la hace bajo la premisa que al homologar carreras la mayoría de estudiantes ingresan a continuar sus estudios sin perder niveles ya cursados, por lo que el costo queda como un factor de decisión no relevante.

Las características comparativas entre la Universidad Israel y la Universidad de las Américas se resumen en el cuadro 6:

CUADRO No. 6

ANÁLISIS COMPARATIVO		
	UNIVERSIDAD ISRAEL	UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS
FECHA DE CREACIÓN	16/11/1999	29/11/1995
TIPO DE UNIVERSIDAD	Particular Autofinanciada	Particular Autofinanciada
CIUDAD	Quito	Quito
REQUISITOS DE INGRESO	Prueba de aptitudes y diagnóstico de la personalidad	Examen de admisión
MODALIDAD DE ESTUDIOS	Presencial, semipresencial, distancia	Presencial
CALENDARIO ACADÉMICO	Año lectivo: I SEMESTRE: ABRIL - SEPTIEMBRE II SEMESTRE: OCTUBRE - MARZO	Año lectivo tiene dos paciones de ingreso: I) PERIODO DE OCTUBRE A FEBRERO Y DE MARZO A JULIO II) PERIODO DE MARZO A JULIO Y DE OCTUBRE A FEBRERO
HORARIO	DIURNO: 7H30 - 13H00 NOCTURNO: 18H20 - 21H50	DIURNO: 7H15 A 18H35 VESPERTINO: 18H30 A 22H25
BECAS	RECONOCIMIENTO A LA EXCELENCIA ACADÉMICA	A LA EXCELENCIA ACADÉMICA
SERVICIOS	INTERNET, BAR-CAFETERÍA, PARQUEADERO PRIVADO, TELEFONÍA PÚBLICA, SALÓN AUDITORIO, BIBLIOTECA, SALAS DE COMPUTO.	BIBLIOTECA, CENTRO DE COMPUTO, CAFETERÍA, PARQUEADEROS Y AUDITORIO.

FUENTE: CONESUP

ELABORACIÓN: LA AUTORA

Como se puede observar en el cuadro la Universidad Israel presenta algunas ventajas sobre las características de la UDLA, como son: oferta académica en tres modalidades de estudio; horario que permite al estudiante trabajar sea a tiempo completo o a tiempo parcial y costo por semestre de alrededor de USD 1.200,00.

Entre las condiciones favorables observadas en la UDLA se tiene: oferta académica con mayores opciones para el estudiante y semestres de cinco meses. Como elemento desfavorable el semestre en la Institución tiene un costo aproximado de USD 4.500,00.

2.2.3 Poder de negociación de los proveedores

En el mundo actual, no se ven a los proveedores ni a los clientes como entes a los cuales hay que maniatar y dominar, sino que hay que tratarlos como asociados, trabajando en conjunto para lograr un óptimo rendimiento.

Bajo esta consideración la Institución cuenta con una diversidad de asociados vinculados fundamentalmente a la provisión de equipo, licencias y prestación de servicios informáticos; equipamiento de áreas administrativas y académicas; publicidad; y, suministros y mantenimiento.

Un detalle de los mismos se presenta en el cuadro 7:

CUADRO No. 7

PROVEEDORES	
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	TELECUADOR CIA LTDA. ZONA TECNOLOGICA ECC INTELEQ S.A. TECNOMEGA S.A.
LICENCIAS	ARGOSYSTEMS CIA LTDA BUSINESS MIND S.A.
PROVEEDOR DE INTERNET	SURATEL S.A. CORPORACION NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES
SOLUCIONES Y SERVICIOS INFORMATICOS	STRATUS CORP. CIA LTDA ORACLE S.A. NIC.EC S.A. POWERSYS S.A. BINARIA SISTEMAS HOSTGATOR
MUEBLES DE OFICINA Y ADECUACIÓN DE AMBIENTES	RENOMAN CIA LTDA. DOMIZIL COMERCIAL S.A.
EQUIPOS GASTRONOMIA	TERMALIMEX CIA LTDA
SUMINISTROS	ECUA OFFICCE SCC CORPORACION PARA EL DESARROLLO DE LA EDUCACION UNIVERSITARIA (CODEU) PRISMA CORP. CIA LTDA
MANTENIMIENTO	ECUATORIANA DE ASCENSORES S.A.
PUBLICIDAD	IMAGEDSIGN GROUP S.A. SERPIN S.A.
LIMPIEZA	LIMPA CIA LTDA

FUENTE: UNIVERSIDAD ISRAEL
ELABORACIÓN: LA AUTORA

Como se observa un peso significativo tienen aquellos asociados vinculados a la prestación de bienes y servicios tecnológicos y las habilidades de negociación estarán determinadas por la “relación de fuerzas” entre estos proveedores y la Institución; quién tenga mayor tamaño y mayor fuerza económica y financiera, podrá imponer sus condiciones a la otra parte.

Esta fuerza se la considera como una oportunidad, dada la trayectoria y reconocimiento con que cuenta la Institución en su entorno inmediato.

2.2.4 Poder de negociación de los clientes

Ninguna empresa puede operar en todos los mercados y satisfacer todas las necesidades. La orientación al cliente requiere que la institución defina las necesidades del cliente desde el punto de vista de este último y no desde el punto de vista de la institución.

El actual entorno, ejerce presiones económicas, sociales y de mercado, esto a su vez ha incidido en los requerimientos cada vez más exigentes de las empresas en cuanto a contar con personal altamente capacitado y confiable, por lo que los estudios de pregrado se convirtieron en un mínimo indispensable en carreras como Derecho, Administración, Psicología e Ingenierías.

Sin embargo, en el país en lo que se refiere a educación hay mucho por hacer para garantizar primero la cobertura y luego que los estudiantes concluyan sus carreras hasta llegar a obtener un título universitario.

Las estadísticas son reveladoras, alrededor del 27% de la población ecuatoriana (12 millones) tiene entre 18 y 29 años, esto, según el censo de población de 2001. Es decir, aproximadamente uno de cada tres ecuatorianos es joven.

De esa población apenas 500 mil son universitarios⁸; de estos, el 88% corresponden al tercer nivel y 12% al tecnológico.

Se estima que de esta población el 15% de matriculados corresponden a universidades particulares autofinanciadas.

En cuanto al área de formación se indica que la de mayor acogida es Educación con el 26%, seguida por Administración y Comercio con el 22% y Ciencias Sociales con el 17%.

⁸<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/en-ecuador-la-universidad-todavia-no-es-un-espacio-para-todos-213188-213188.html>

En referencia a la Universidad Israel las estadísticas del mencionado organismo precisan que de estos totales apenas el 0.3% son estudiantes de la Institución. De ahí que el estudiante de la Universidad se caracteriza por ser quien selecciona a la institución, valorando por supuesto las condiciones y servicios que oferta, los mismos que son comparados con otras instituciones.

Frente a esta tendencia es necesario que la institución tome las medidas necesarias para establecer propuestas académicas en las que la opinión y preferencias de los futuros estudiantes estén presentes, caso contrario el riesgo sería la disminución de estudiantes por falta de opciones según sus requerimientos.

2.2.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Se dice que dos productos/servicios son sustitutos cuando representan una alternativa a los consumidores/usuarios del mismo. Sin embargo, esta posición no es totalmente lineal: depende de una serie de factores, como la disponibilidad de tales sustitutos, los costos comparados, la propensión al cambio por parte de los consumidores/usuarios, la agresividad de los productores de los sustitutos, etc. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la institución y de la industria.

Los criterios usados para sustituir podrían encontrarse considerando:

A) Sustitución desde el Punto de Vista de la Demanda

Las tendencias de sustitución son percibidas como funciones similares o muy relacionadas, esto es aquellas instituciones que oferten un título de tercer nivel. Desde esta perspectiva se puede considerar las similitudes en cuanto a oferta académica. Al tomar en cuenta esta variable existirían 24 Universidades en Pichincha que ofertan las mismas carreras que la Universidad Israel, de entre las cuales podrían escoger los potenciales estudiantes.

B) Sustitución desde el Punto de Vista de la Oferta.

El enfoque desde el punto de vista de la oferta comienza con todos los competidores que posiblemente podrían atender la misma necesidad. Esto da un panorama diferente porque explícitamente se puede considerar las similitudes en cuanto a modalidad de estudio, la oferta prácticamente se triplica, pues, casi todas las instituciones trabajan bajo las tres modalidades de estudio permitidas, presencial, semipresencial y a distancia, incluida la Universidad Israel.

C) Sustitutos por necesidad

Considerando dos parámetros, que el fin es educarse y el poder adquisitivo, se pueden mencionar como sustitutos: Universidades del exterior, Institutos, centros especializados de capacitación y la educación on-line.

2.3. MARKETING MIX

2.3.1 Producto

La oferta académica de la Universidad Israel contempla cuatro subáreas del conocimiento: administración, computación e informática, electrónica, y diseño.

Como se puede observar en el cuadro adjunto fueron aprobadas por el CONESUP siete carreras en el tercer nivel de formación; en las tres modalidades de estudio: presencia, semipresencial y a distancia.

CUADRO No. 8

OFERTA ACADÉMICA	FACULTAD	CARRERAS	TÍTULO QUE OTORGA	DURACIÓN
PREGARDO	SISTEMAS	SISTEMAS INFORMÁTICOS	INGENIERO EN SISTEMAS INFORMÁTICOS	NUEVE SEMESTRES
	ELECTRÓNICA	ELECTRÓNICA Y TELECOMUNICACIÓN	INGENIERO EN ELECTRÓNICA DIGITAL Y TELECOMUNICACIONES	NUEVE SEMESTRES
		PRODUCCIÓN TV&MULTIMEDIA	INGENIERO EN PRODUCCIÓN DE TELEVISIÓN Y MULTIMEDIA	NUEVE SEMESTRES
	ADMINISTRACIÓN	COMERCIAL	INGENIERO COMERCIAL	NUEVE SEMESTRES
HOTELERÍA Y TURISMO GASTRONOMÍA		INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN HOTELERA Y TURÍSTICA LICENCIADO EN GASTRONOMÍA	NUEVE SEMESTRES OCHO SEMESTRES	
	DISEÑO	DISEÑO GRÁFICO EMPRESARIAL	INGENIERO	NUEVE SEMESTRES
POSTGRADO	MAESTRIAS	MBA INTERNACIONAL	MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS	18 MESES
		SISTEMAS INFORMATICOS EDUCATIVOS	MAGISTER EN SISTEMAS INFORMÁTICOS EDUCATIVOS	19 MESES
	DIPLOMADOS	DIPLOMADO SUPERIOR EN DOCENCIA CON EL	DIPLOMADO	NUEVE MESES
DIPLOMADO SUPERIOR EN GESTIÓN DE PROYE		DIPLOMADO	NUEVE MESES	
EDUCACIÓN A DISTANCIA		ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	DIEZ SEMESTRES
		CONTABILIDAD & AUDITORIA	LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA	DIEZ SEMESTRES
		DISEÑO GRÁFICO EMPRESARIAL	INGENIERO	DIEZ SEMESTRES
		SISTEMAS INFORMÁTICOS	INGENIERO EN SISTEMAS INFORMÁTICOS	DIEZ SEMESTRES

FUENTE: UNIVERSIDAD ISRAEL
ELABORACIÓN: LA AUTORA

Dentro de la oferta de cuarto nivel se contemplan maestrías y diplomados vinculados a la subárea de administración e informática educativa. En cuanto a la modalidad de estudio se establecen las maestrías como semipresenciales y los diplomados a distancia.

2.3.2 Precio

Es el elemento del Mix que se fija más a corto plazo y con el que la Institución puede adaptarse rápidamente según la competencia.

Para determinar el costo del semestre, se ha tomado en cuenta lo siguiente:

- Los elementos del entorno: principalmente la normativa legal y la competencia.
- Los objetivos establecidos.
- Las estrategias de marketing adoptadas.
- El costo de prestación del servicio.

El detalle de la matrícula y valor de la mensualidad se establece en el cuadro 9:

CUADRO No. 9

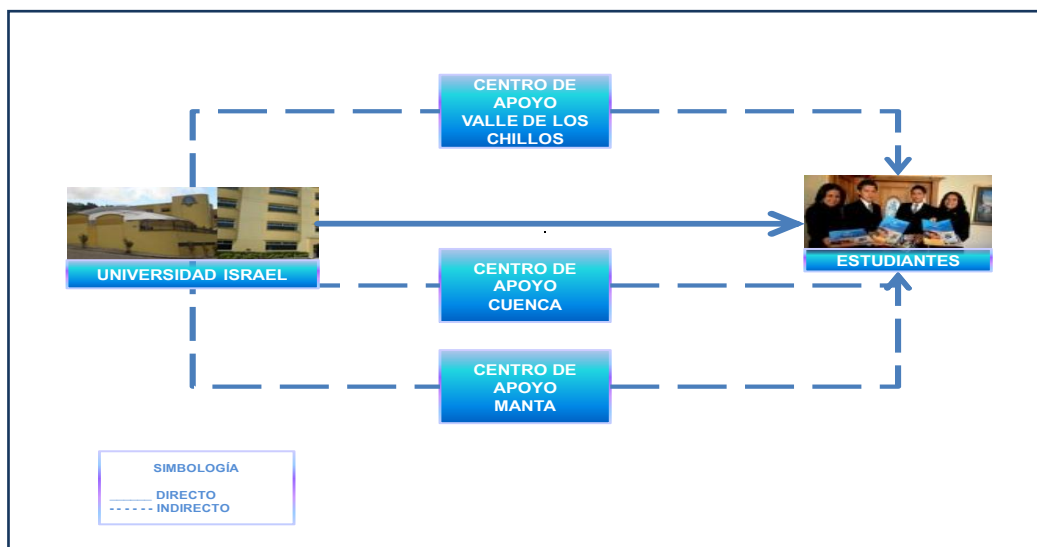
OFERTA ACADÉMICA	FACULTAD	MATRICULA	MENSUALIDAD
PREGARDO	SISTEMAS	190	150
	ELECTRÓNICA	190	150
	ADMINISTRACIÓN	205	180
	DISEÑO	210	190
POSTGRADO	MAESTRIAS	5.000	
	MBA	5.000	
	SIE	2.800	
	DIPLOMADOS	850	
SINED		550	

FUENTE: UNIVERSIDAD ISRAEL
ELABORACIÓN: LA AUTORA

2.3.3 Plaza

Se refiere al lugar físico de prestación de los servicios. Como se observa en la figura 2, la Institución emplea dos alternativas de plaza o redes de prestación de servicios:

FIGURA No. 4



FUENTE: UNIVERSIDAD ISRAEL
ELABORACIÓN: LA AUTORA

- A) **Directo:** sin intermediarios.
- B) **Indirecto:** a través de otra institución.

La red de prestación, a su vez, tiene una intensidad selectiva ubicando tres Centros de Apoyo en el Valle de los Chillos, Cuenca y Manta.

2.3.4 Promoción

La planeación, coordinación e integración de todos los mensajes creados por la Institución, se sustenta en la publicidad como estrategia para anunciar la oferta académica en diferentes medios de comunicación.

Esta estrategia permite captar mayor cantidad de inscritos, aunque también se incrementan los costos por tratarse de medios pagados.

A continuación se detallan los medios actuales empleados por la Universidad:

FIGURA No. 5

MEDIO	ANUNCIO
TELEVISIÓN	
PRENSA	
RADIO	
PAGINA WEB	
P.O.P	
VALLAS	

FUENTE: UNIVERSIDAD ISRAEL
ELABORACIÓN: LA AUTORA

2.4 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

El mercado puede segmentarse atendiendo a diferentes variables, algunas de las cuales se pueden combinar por ejemplo; capacidad de pago, ubicación geográfica, sector al que pertenecen, etc.

Considerando similares necesidades y deseos las variables que se han seleccionado son:

Demográfica:	Población entre 18 y 29 años Estudiantes en el tercer nivel de formación
Sicográficas:	Estudiantes de universidades particulares autofinanciadas
Sociocultural:	Estudiantes de ingresos medios: segundo y tercer quintil
Beneficios:	Aceptación social

2.5 Análisis FODA

2.5.1 Análisis POAM

Para analizar y valorar las amenazas y oportunidades se agruparon variables dentro de las categorías de factores políticos, económicos, socio-culturales, demográficos y tecnológicos, según se puede observar en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 10

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO - POAM										
FACTORES	CALIFICACION	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
POLÍTICOS										
Constitución - 3r nivel gratuidad						X			X	
Aplicación obligatoria de NIIF's en EEFF	X							X		
Normativa Superintendencia de Cñías	X							X		
Organismos de control					X			X		
ECONÓMICOS										
Convergencia a NIIF's según sector y nivel de activos	X							X		
SOCIO - CULTURALES										
Empleo de NEC					X			X		
Empresa conocimiento básico NIIF's					X			X		
Capacitación externa NIIF's	X							X		
DEMOGRAFICOS										
Cambio del perfil demográfico						X			X	
Variación del número de alumnos					X			X		
TECNOLÓGICOS										
Innovación tecnológica						X			X	
Actualización tecnológica contable					X			X		

FUENTE: UNIVERSIDAD ISRAEL
ELABORACIÓN: LA AUTORA

Como se puede observar se identificó como principales oportunidades el poder implementar normas internacionales de información financiera que permitirán a la Institución comparar sus resultados económico-contables con otras entidades similares de cualquier país y la accesibilidad a una variada oferta de propuestas de capacitación sobre la nueva normativa.

De igual manera las principales amenazas identificadas se relacionan con la incertidumbre generada por los organismos de control y supervisión de las universidades y escuelas politécnicas que repercutirán en el nivel de ingresos de la Institución y los conocimientos básicos que existen a nivel de la empresa ecuatoriana sobre la nueva normativa que podría generar mayores dificultades al tratar de implementar las NIIF a la par de las constantes actualizaciones por parte del Comité de Interpretaciones de Información Financiera.

2.5.2 Análisis PCI

La identificación de fortalezas y debilidades presentes en la Institución se realizó mediante la evaluación de la capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y del talento humano.

La matriz resultado luego de calificar y dar prioridad en la escala alta – media-baja se presenta en el cuadro 11:

CUADRO No. 11

PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS - PCI										
CAPACIDADES	CALIFICACION	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
DIRECTIVA										
Dirección adecuada	X							X		
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes					X			X		
Sistema de toma de decisiones		X						X		
COMPETITIVA										
Oferta carreras acorde a demanda	X								X	
Eficiencia terminal alta	X							X		
Promoción de la calidad y excelencia				X						X
FINANCIERA										
Financiación suficiente					X			X		
Solvencia		X							X	
Participación patrimonial		X							X	
TECNOLÓGICA										
Tecnología de la Comunicación		X							X	
Nivel de Coordinación e integración con otras áreas					X			X		
TALENTO HUMANO										
Actualización personal					X			X		

FUENTE: UNIVERSIDAD ISRAEL
ELABORACIÓN: LA AUTORA

Las fortalezas de grado alto identificadas se relacionan con la gestión directiva adecuada y la oferta de carreras acorde a la demanda del mercado lo que se traduce en una eficiencia terminal alta.

Paralelamente se observan debilidades en el nivel de coordinación e integración con otras áreas y la falta de actualización del personal del área contable – financiera.

2.6 Factores Claves de Éxito

Para la obtención de los factores clave de éxito se identificó aquellos factores que podrían potenciar o limitar el futuro de la Institución en el campo de la enseñanza a nivel superior y que se presentan en el cuadro 12:

CUADRO No. 12

MATRIZ FODA FACTORES CLAVE DE ÉXITO			
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Dirección adecuada	O1	Aplicación obligatoria de NIIF's en EEEF
F2	Oferta carreras acorde a demanda	O2	Normativa Superintendencia de Cñías
F3	Eficiencia terminal alta	O3	Convergencia a NIIF's según sector y nivel de activos
F4	Sistema de toma de decisiones	O4	Capacitación externa NIIF's
F5	Solvencia	O5	Moratoria Asamblea creación de universidades
F6	Participación patrimonial	O6	Facilidad de pago
F7	Tecnología de la Comunicación		
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	Nivel de Coordinación e integración con otras áreas	A1	Organismos de control
D2	Actualización personal	A2	Empleo de NEC
D3	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	A3	Empresa conocimiento básico NIIF's
D4	Financiación suficiente	A4	Variación del número de alumnos
		A5	Actualización tecnológica contable
		A6	Sentido de pertenencia

FUENTE: UNIVERSIDAD ISRAEL
ELABORACIÓN: LA AUTORA

2.7 Matriz Ofensiva

Valorando a nivel alto – medio – bajo oportunidades y fortalezas se presenta la matriz ofensiva:

CUADRO No.13

MATRIZ OFENSIVA								
ALTO = 5 MEDIO = 3 BAJO = 1		O1	O2	O3	O4	O5	O6	
OPORTUNIDADES		Aplicación obligatoria de NIIF's en EEEF	Normativa Superintendencia de Cñias	Convergencia a NIIF's según sector y nivel de activos	Capacitación externa NIIF's	Moratoria Asamblea creación de universidades	Facilidad de pago	
FORTALEZAS								
F1	Dirección adecuada	5	5	3	5	4	4	26
F2	Oferta carreras acorde a demanda	3	3	3	3	2	3	17
F3	Eficiencia terminal alta	3	3	3	3	3	3	18
F4	Sistema de toma de desiciones	5	4	5	5	3	3	25
F5	Solvencia	3	3	3	3	3	3	18
F6	Participación patrimonial	3	3	3	3	3	3	18
F7	Tecnología de la Comunicación	4	4	5	4	3	2	22
		26	25	25	26	21	21	

FUENTE: UNIVERSIDAD ISRAEL
ELABORACIÓN: LA AUTORA

Como se puede observar las fortalezas de prioridad alta identificadas son la gestión directiva y el sistema de toma de decisiones; y, las oportunidades las ventajas de implementar las NIIF'S y las diversas ofertas de propuestas de capacitación.

Con el propósito de aprovechar las oportunidades que el entorno ofrece y potenciar las fortalezas de la Institución, se han trazado como objetivos corporativos de crecimiento:

1. Priorizar dentro de la planificación de la Institución el plan de implementación para el cambio de la normativa de NEC a NIIF'S.
2. Capacitar al personal involucrado para que la información financiera que se reporte sea expresada bajo políticas, reglas, normas y regulaciones uniformes.

2.8 Matriz Defensiva

Complementando las amenazas de entorno y las debilidades internas se presenta la matriz defensiva:

CUADRO No. 14

MATRIZ DEFENSIVA								
ALTO = 5 MEDIO = 3 BAJO = 1		A1	A2	A3	A4	A5	A6	
AMENAZAS DEBILIDADES		Organismos de control	Empleo de NEC	Empresa conocimiento básico NIIF's	Variación del número de alumnos	Actualización tecnológica contable	Sentido de pertenencia	
		D1	Nivel de Coordinación e integración con otras áreas	4	4	5	4	4
D2	Actualización personal	4	4	5	3	4	3	23
D2	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	4	4	5	4	5	3	25
D4	Financiación suficiente	3	3	3	4	3	4	20
		15	15	18	15	16	14	

FUENTE: UNIVERSIDAD ISRAEL
ELABORACIÓN: LA AUTORA

El cuadro 14 permite establecer que las amenazas de alto impacto son la necesidad de conocer la normativa frente a su inminente aplicación y los conocimientos básicos que sobre el tema se observan en la gestión contable de las empresas, más aún cuando existe la obligación por parte del IFRIC de no sólo interpretar las NIC y NIIF, sino además de proporcionar guías de asuntos no tratados en las NIC o NIIF.

Estas amenazas pueden ocasionar mayores problemas al analizar las debilidades de prioridad alta vinculadas a la falta de coordinación e integración con otras áreas que repercute en la velocidad de respuesta frente a condiciones cambiantes del entorno. Frente a este posible escenario se plantean como objetivo corporativos de producción:

1. Realizar un diagnóstico de los principales impactos que la aplicación de la normativa generará en las diferentes áreas de gestión de la Institución, de tal manera que se puedan tomar las decisiones económicas necesarias de manera planificada y sobre todo oportuna.

2.9 Matriz FODA

Finalmente se definen las estrategias fundamentales para potencializar las fortalezas y las oportunidades, neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y planear detalladamente las contingencias necesarias para enfrentar las amenazas.

Las estrategias FO y DA planteadas se presentan en el cuadro 15:

CUADRO No. 15

ANÁLISIS FODA		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>O1 Aplicación obligatoria de NIIF's en EEFF</p> <p>O2 Capacitación externa NIIF's</p>	<p>A1 Empresa conocimiento básico NIIF's</p> <p>A2 Actualización tecnológica contable</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<p>F1 Dirección adecuada</p> <p>F2 Sistema de toma de decisiones</p>	<p>F1O1 Diseñar un plan de capacitación para la implemtación de las NIIF's</p> <p>F2O2 Recopilar, procesar y presentar información económica-financiera en estricta observancia de la normativa para la toma de decisiones.</p>	
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<p>D1 Nivel de Coordinación e integración con otras áreas</p> <p>D2 Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes</p>		<p>D1A2 Garantizar condiciones satisfactorias de orden, regularidad y calidad técnica de la información económica de la Institución.</p> <p>D2A1 Implementar un plan de actualización tecnológica constante en función de las modificaciones de la normativa internacional</p>

FUENTE: UNIVERSIDAD ISRAEL
ELABORACIÓN: LA AUTORA

2.10 Planes de Acción

La presentación de la matriz de estrategias debe incluir el análisis de las acciones a realizar, la duración, los responsables, los recursos y los indicadores y sus metas. Esta información se presenta en los siguientes planes de acción:

CUADRO No. 16

PLAN DE ACCION No. 1

OBJETIVO: Gestionar eficientemente los recursos económicos procesando la información necesaria para la toma de decisiones y optimizando la utilización de recursos.

ESTRATEGIA: Garantizar condiciones satisfactorias de orden, regularidad y calidad técnica de la información económica de la Institución

No.	ACTIVIDAD	DURACIÓN	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTOS	INDICADOR
1	Actualizar ERP con soporte a NIIF's, garantizando el funcionamiento de dispositivos técnico-asesores y desarrollos adicionales.	Cada actualización de NIIF's	Director	SIDESOFT CÑIA. LTDA.	3.360	<u>Actualizaciones realizadas</u> Cambios en normativa 100%
2	Informatizar y actualizar los procesos económico-financieros según cambios de la normativa.	Cada actualización de NIIF's	Director	SIDESOFT CÑIA. LTDA.	0	<u>Procesos actualizados</u> Procesos modificados 100%
3	Generar oportuna, veraz y sintéticamente reportes y hojas de trabajo de carácter económico-financiero.	Mensual	Contador		0	<u>Reportes generados</u> Total reportes 100%
4	Elaborar los informes económicos requeridos periódicamente y establecer el procedimiento de elaboración de los mismos según normativa vigente.	Mensual	Contador		0	Porcentaje de informes económicos requeridos que se elaboran en menos de un mes 100%
5	Lograr un adecuado control interno de los recursos materiales y financieros.	Mensual	Contador		0	Porcentaje de ejecución del presupuesto 90%
TOTAL COSTO					3.360	

FUENTE: UNIVERSIDAD ISRAEL

ELABORACIÓN: LA AUTORA

CUADRO No. 17

PLAN DE ACCION No. 2							
OBJETIVO: Guiar la gestión económica-financiera hacia los objetivos de la Institución							
ESTRATEGIA: Recopilar, procesar y presentar información económica-financiera en estricta observancia de la normativa para la toma de decisiones.							
No.	ACTIVIDAD	DURACIÓN	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTOS	INDICADOR	
1	Preparar y entrenar al personal en Normas Internacionales de Información Financiera.	Anual	Director	Capacitación extena Director Contador Colector	728 672 202	<u>Personal capacitado</u> Personal total del área	100%
2	Normar y regular todos los procesos económico-contables con la debida actualización, de acuerdo a las necesidades internas y a las modificaciones del entorno.	Cada actualización de NIIF's	Director	Asesoría estudiantil	0	<u>Rediseño de procesos bajo NIIF's</u> Procesos totales	100%
3	Elaborar un manual que integre la información relativa a todos los procesos de carácter económico.	Antes del comienzo del ejercicio correspondiente.	Director	Asesoría estudiantil	0	Manual publicado	100%
4	Realizar acciones formativas y programas de actuación para los usuarios que intervienen en los hechos económicos, impartidos por los responsables de las áreas que gestionan los distintos procesos.	Mensual	Director	Asesoría estudiantil	0	<u>No. Participantes proceso eco-contables</u> No. De usuarios del sistema	100%
5	Desarrollar un sistema de indicadores económicos fundamentales, para la toma de decisiones.	Anual	Director	Asesoría estudiantil	0	<u>Indicadores de resultado</u> Total de indicadores <u>Indicadores guía</u> total de indicadores	65% 35%
6	Controlar periódicamente el cumplimiento de las metas permitiendo tomar acciones preventivas e inmediatas antes de que los problemas escalen a niveles muy costosos e irreversibles.	Trimestral	Director		0	Desviación tolerable	10%
TOTAL COSTO					1.602		

FUENTE: UNIVERSIDAD ISRAEL
ELABORACIÓN: LA AUTORA

2.11 Balanced Scorecard

Para implementar y controlar el desarrollo de las estrategias propuestas se ha desarrollado el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.

El Tablero de Mando Integral plantea 4 perspectivas distintas. La **perspectiva financiera**, que es el objetivo primario, plantea elaborar los informes económicos requeridos periódicamente y establecer el procedimiento de elaboración de los mismos según la normativa vigente, que a su vez permitirá el desarrollo de un sistema de indicadores económicos fundamentales, para la toma de decisiones; con lo cual se logrará un adecuado control interno de los recursos materiales y financieros; y, si es necesario tomar acciones preventivas e inmediatas antes de que los problemas escalen a niveles muy costosos e irreversibles.

Para alcanzar estos objetivos financieros se agrega la **perspectiva del cliente**, es decir que hacer para garantizar la satisfacción de los usuarios de la información, por lo que se establece: realizar acciones formativas y programas de actuación para los usuarios que intervienen en los hechos económicos, impartidos por los responsables de las áreas que gestionan los distintos procesos; y generar oportuna, veraz y sintéticamente reportes y hojas de trabajo de carácter económico-financiero.

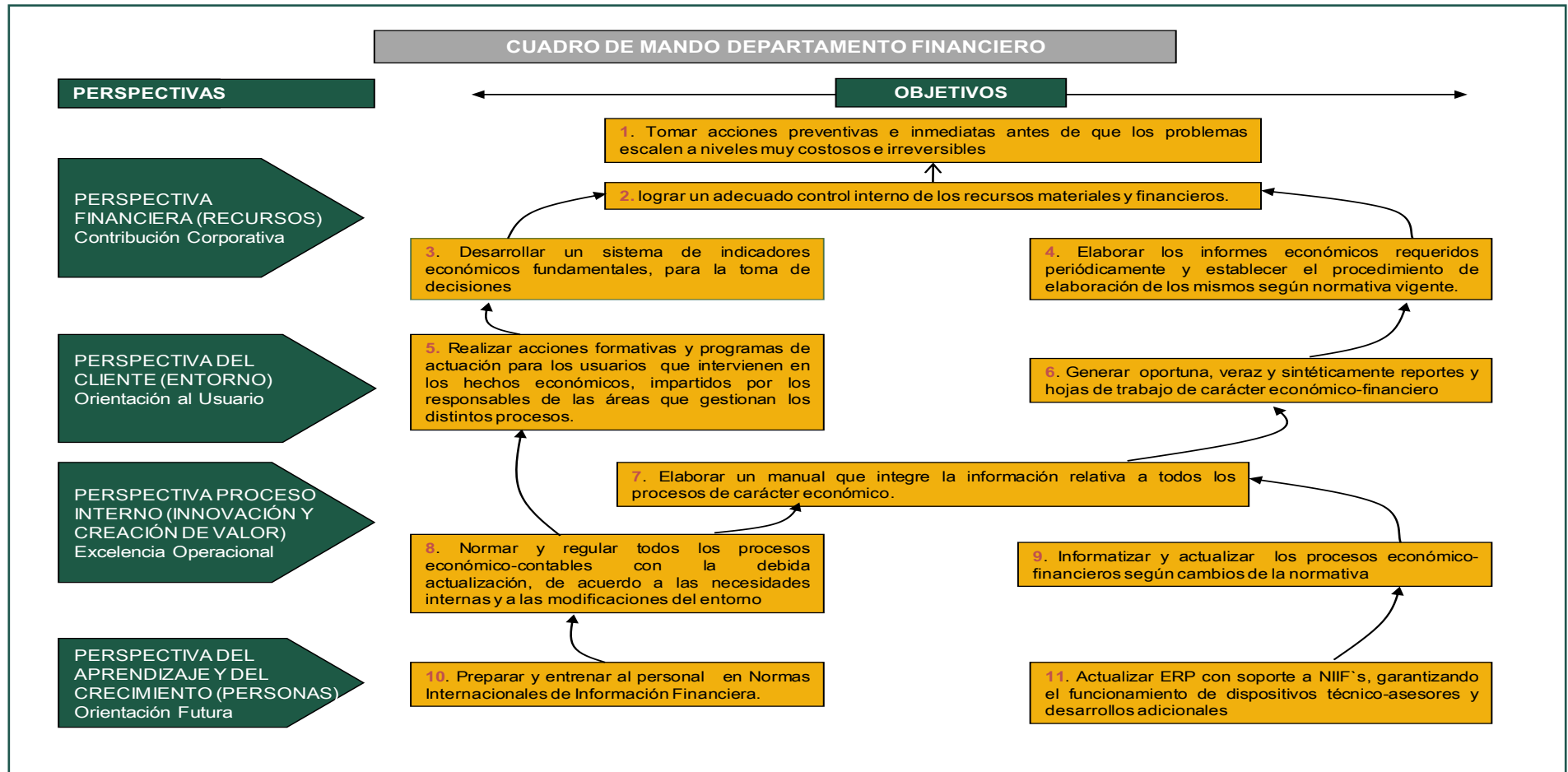
La **perspectiva de los procesos internos** indica cómo se deben modificar éstos para cumplir con los objetivos de la perspectiva del cliente, además de los propios procesos para reducir gastos. La secuencia de objetivos parte de normar y regular todos los procesos económico-contables con la debida actualización, de acuerdo a las necesidades internas y a las modificaciones del entorno; esto permitirá Informatizar y actualizar los procesos económico-financieros según cambios de la normativa y elaborar un manual que integre la información relativa a todos los procesos de carácter económico.

Y, finalmente la **perspectiva de aprendizaje y crecimiento**, que establece las habilidades que se deben desarrollar para poder cumplir con los objetivos de las otras perspectivas. Se ha definido como necesario el actualizar el ERP con soporte a NIIF`S, garantizando el funcionamiento de dispositivos técnico-asesores y desarrollos adicionales; y, preparar y entrenar al personal en Normas Internacionales de Información Financiera.

El controlar los resultados que se van obteniendo desde esas cuatro perspectivas hace que se sepa si las estrategias planteadas realmente están arrojando los resultados esperados.

El mapa estratégico quedó planteado así:

CUADRO No. 18



FUENTE: UNIVERSIDAD ISRAEL
ELABORACIÓN: LA AUTORA

CAPITULO 3

PROPUESTA ESTRATEGICA

CAPITULO III

3. PROPUESTA ESTRATEGICA

3.1 LOS SISTEMAS ERP

Enterprise Resource Plannig (ERP) o Sistema de Planeación de Recursos Empresariales, integra todos los procesos principales de una empresa en módulos y metodologías que ofrece un sistema de gestión empresarial. Todas las transacciones desde su origen quedan registradas en una sola base de datos, en la cual se puede consultar en línea toda la información relevante para administrar la organización.

En ocasiones los cambios inciden de manera directa en la productividad, de ahí la importancia de contemplar una correcta administración del cambio en donde los colaboradores no se sientan amenazados por los nuevos modelos sino por el contrario participen en la creación de valor y por lo mismo conviertan a la organización en una mejor empresa.

Un ERP pueden contener software para gestión de: Facturación, Contabilidad General, Clientes, Cuentas por Cobrar, Proveedores, Cuentas por Pagar, Inventarios, Activos Fijos, Recursos Humanos y otros que requiera una empresa.

Los módulos que componen un ERP pueden enlazarse con el resto de software usado por la empresa, sin embargo será preciso esclarecer el tema de licencias, adopción de estándares y compatibilidades técnicas.

Los ERP requieren parametrizaciones para sus procesos de trabajo, definir políticas claras y hacer modificaciones previas a su uso. Por lo cual será necesario planificar el tiempo que necesitará ésta etapa y la puesta en marcha del sistema.

Los ERP ayudan a crear procesos más eficientes, por lo cual las empresas pueden establecer metas más ambiciosas y concentrar sus esfuerzos en alcanzarlas.

3.1.1 Características de un Sistema ERP

Un Sistema ERP es una solución informática integral que está formada por unidades interdependientes denominadas Módulos. Tenemos dos tipos: los Módulos Básicos de adquisición obligatoria y Otros Módulos opcionales que se agrega para incorporar nuevas funciones al sistema ERP.

Se puede describir las siguientes características:

- Base de datos centralizada
- Componentes del ERP interactúan entre sí consolidando todas las operaciones
- Los datos se integran una sola vez. Deben ser consistentes, completos y comunes.
- En ocasiones las empresas deben modificar algunos de sus procesos para alinearlos con el sistema ERP.
- Incluye un conjunto de aplicaciones o módulos que se integran en un gran sistema.
- Típicamente hay un software para cada unidad funcional
- La tendencia actual es ofrecer aplicaciones especializadas para determinadas industrias.

3.1.2. Beneficios que brinda un ERP bien implementado:

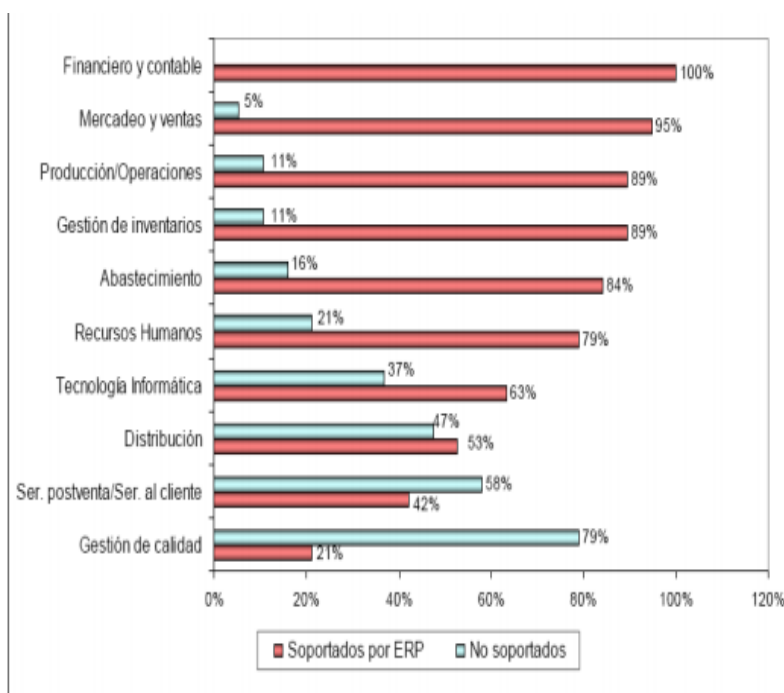
- Automatiza y simplifica procesos que realizan de forma manual, lo cual proporciona ahorro de tiempo de operación, mejoramiento de la productividad y aumento de la competitividad.
- Integra todas las áreas de una organización de manera que esta tiene más control sobre su operación, estableciendo lazos de cooperación y coordinación entre los distintos departamentos, facilitando el proceso de control de auditoría
- Permite disponer de una solución integrada para algunas de las funciones de la organización, lo cual garantiza la actualización continua e inmediata de los datos en las diversas zonas geográficas donde se ubique la organización, mejorando así el proceso de la toma de decisiones. .
- Se crean una base de datos centralizada en la cual se registran, procesan monitorean y controlan todas las funciones que se realizan en la empresa independientemente de la ubicación geográfica, el acceso a la información a una base de datos única, centralizada e integrada mejorada el proceso de toma de decisiones.
- A menudo las organizaciones tienen diferentes tipos de software integrados dentro de ella. Un sistema ERP consolida todo el software en un solo sistema.
- Una organización que implemente los módulos principales como: sistema financiero, operaciones, planeación de la producción y la gestión de inventarios puede lograr disminuir el tiempo de cierres financieros, mejorar la planeación de la materia prima, los recursos y la producción, disminuir los costos de operación, mejorar el cumplimiento de los tiempos de entrega, la mejora del flujo de caja y disminución en los costos de inventario.

Implementación de sistemas ERP en Colombia

Según una investigación realizada por el Ing. Santiago Aguirre, profesor de la Universidad Javeriana, en más de 50 empresas colombianas sobre la implementación de sistemas ERP, señala que es muy bajo el porcentaje de empresas que han implementado plataformas ERP y que la mayoría de estas solamente han implementado los módulos principales.

CUADRO No. 19

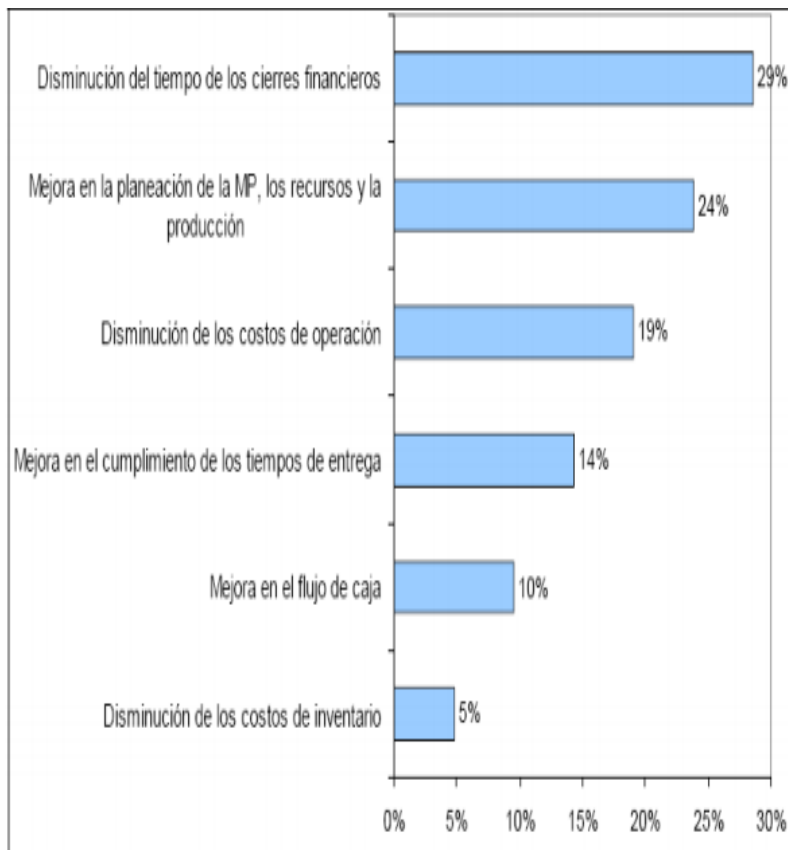
Procesos soportados por un ERP⁹



Las empresas que han implementado plataformas ERP, consideran que obtienen los siguientes beneficios.

⁹ <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/Tesis234.pdf>

CUADRO No. 20
Beneficios Cuantitativos de un ERP¹⁰



En otro estudio realizado por el Ing. Aguirre a 61 medianas empresas que utilizan sistemas de información y en especial sistemas Business Process Integration BPI (Integración de Procesos Empresariales), se dieron los siguientes resultados:

- “82% de las medianas empresas utiliza un sistema de información para el manejo de las ventas, en las pequeñas empresas ese porcentaje es mucho menor por obvias razones.
- El 61% de las medianas empresas tienen un sistema de información para el manejo de inventarios.

¹⁰ <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/Tesis234.pdf>

- El 59% maneja un sistema de información para el control de los proveedores.
- El 40% de las empresas utiliza un sistema de información para realizar la planeación de la producción.
- Solo un 31% de las empresas cuenta con una aplicación ERP para el área de finanzas, mercadeo y ventas.¹¹

La implementación de un sistema ERP arroja resultados cualitativos y cuantitativos, son muy valiosos y se los puede ver en el mediano plazo.

Se puede considerar que experiencias como la de Colombia no permite tomarlas como base para un análisis de nuestra investigación. Por lo cual se utilizara los datos obtenidos de un estudio realizado en un país en el cual por sus características tienen vasta experiencia en la implementación de sistemas ERP.

Implementación se Sistemas ERP en EEUU.

En un estudio realizado en EEUU, luego de investigar los casos de implantación en empresas de diferentes tipos de categorías, tenemos la siguiente tabla que nos permite evidenciar sus beneficios.

¹¹ <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/Tesis234.pdf>

CUADRO No 21

Beneficios después de la implementación de un ERP¹²

Beneficios de la Implementación de un ERP : tres tipos de Empresas			
	Grande	Mediana	Pequeña
Reducción de los niveles de inventarios	20%	12%	30%
Exactitud en el cálculo del inventario	97%	92%	83%
Reducción en los costos de administración	14%	9%	4%
Días para cerrar el mes (en días)	3,3	5,6	7,1
Cumplimiento de las agendas de Manufactura	95%	89%	76%
Cumplimiento de las agendas	18%	12%	5%
Envíos completos y en tiempo real	97%	92%	92%
Mejoramiento de envíos completos y a tiempo	18%	12%	6%

En general los beneficios globales del sistema ERP son: Operacional, Gerencial, Estratégico, Infraestructura de la Solución de Tecnología de información y Organizacional.

¹² THE CONTROLLER'S REPORT- ERP. Payback, Octubre 2008

CUADRO No 22
BENEFICIOS DE UN SISTEMA ERP¹³

Áreas	Beneficios
Operativa	1.1 Reducción de costos 1.2 Reducción de tiempos de ciclo 1.3 Mejoramiento de la producción
Gerencial	2.1 Mejor Administración de los recursos 2.2 Mejoramiento de la toma de decisiones y planeación
Estrategia	3.1 Soporte al desarrollo del negocio 3.2 Soporte a las alianzas de negocio 3.3 Construcción de negocios innovadores 3.4 Construcción de costos que están al mando 3.5 Generación de diferenciación de productos
Infraestructura de la TI	4.1 Construcción de negocios flexibles para actuales y futuros cambios. 4.2 Reducción del costo de tecnología de información 4.3 Incremento de la capacidad de las tecnologías de información
Organizacional	5.1 Cambio en el modelo de trabajo 5.2 Facilita el aprendizaje organizacional 5.3 Fortalecimiento 5.4 Construcción de una visión en común

3.1.3. Desventajas de los Sistemas ERP

- Costos: Siendo un sistema integral que consolida todos los procesos que desarrolla la empresa, puede llegar a tener un costo bastante elevado,

¹³ SHANG, SHARI. SEDDON PETER. Assessing an managing the benefits of enterprise systems: the business manager's perspective. <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=1&hid=21&sid=734bc1b1-0b89-4441-977d-8c6eb05ee52%40sessionmgr9>.

adicionalmente se debe considerar los costos de: hardware, capacitación, implementación, soporte, configuración, etc.

- Tiempo y complejidad de Implementación: La implementación de un sistema ERP puede llegar a efectuarse en un periodo largo lo cual puede afectar al principio la eficiencia de las operaciones de la empresa.
- Personal: Un sistema ERP automatiza muchas tareas ejecutadas por personas, el entrenamiento deficiente y la carencia de habilidades en el manejo del sistema puede afectar funcionamiento organizacional.

3.1.4 Factores de Éxito y Estrategias de la Implantación

Además de seleccionar el ERP que mejor se adapte la organización se debe considerar dos factores básicos para que el proyecto tenga éxito, 1) Liderazgo de la Gerencia y 2) Adecuada gestión de los recursos humanos.

Es conveniente replantear los procesos de la organización antes de proceder a la automatización. Un posible esquema para emprender este proyecto de reestructuración de los procesos de la organización antes de la implantación del sistema ERP.

Se debe buscar comprender los procesos actuales, tratar de simplificarlos y eliminando aquellas actividades que no generan valor, a través de técnicas proporcionadas por la reingeniería de los procesos de negocio. Se debe proceder a la automatización de los procesos que ya han sido simplificados, de manera que se aumente la rapidez y confiabilidad de éstos.

Permite una integración de los departamentos de la empresa como un todo.
Mejora el servicio al cliente
Uso de tecnología de punta

3.1.5 Objetivos que se persiguen al implantar el ERP

Al implementar un ERP la empresa persigue los siguientes objetivos:

- ✓ Objetivos al nivel de toma de decisiones entendida esta como una administración eficiente de la información contable, financiera y de sus operaciones.
- ✓ Objetivos al nivel de procesos, mejorar la productividad, optimización y reducción de tiempo y de costo.
- ✓ Objetivos al nivel de clientes mejorando el servicio al cliente.

3.1.6. Integración del ERP con otras tecnologías de información

Un ERP tiene la capacidad de integrarse con áreas organizacionales y con otros sistemas u otras tecnologías de información presentes en la organización o en el mercado.

3.1.7. Características del desarrollo de implementación más comunes en una empresa al momento de implantar un ERP

- Complejidad: este tipo de sistemas pueden llegar a tener varias aplicaciones por lo cual pueden ser complejos hasta familiarizarse con ellos.
- Flexibilidad: es una característica muy importante ya que permitirá la implementación de acuerdo a la medida de la empresa que permitirá crear y aprovechar las ventajas competitivas.
- Alcance de la aplicación: considerando que la implementación del nuevo sistema abarca toda la organización, se requiere el compromiso total de la alta dirección.
- Infraestructura tecnológica: un ERP utiliza tecnología avanzada por lo cual puede requerir capital adicional, en ocasiones cierto grado de

especialización e incluso podría ser necesario suspender las actividades temporalmente para la implementación. Esta deberá ser considerada desde el inicio de la implementación.

- Cambios en los procesos organizacionales: la implementación de un ERP requiere de un cambio radical en los procesos de trabajo y de los flujos de información. Es indispensable comunicar de forma clara y objetiva a todos los integrantes de la organización
- Contínua relación con el proveedor el sistema: es de primordial importancia que se mantenga contacto permanente con el proveedor del sistema, el mismo que debe ser una empresa sólida.
- Involucramiento de los usuarios: es fundamental lograr que los usuarios finales se involucren y se comprometan en el éxito en la implementación.

3.2 BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACION DE UN ERP PARA LA UNIVERSIDAD TECNOLOGICA ISRAEL.

Considerando los problemas planteados en el capítulo I y al efectuar el diagnóstico en el capítulo II, se puede evidenciar que la Universidad Tecnológica Israel no requiere únicamente un sistema contable actualizado; sino, que precisa la implementación de un Sistema ERP, porque a más de resolver los problemas de funcionalidad también se beneficiará en los siguientes aspectos:

- Reducción de gastos administrativos y costos operativos: porque se cuenta con una sola base de datos, a la cual podrán acceder los usuarios en el momento que lo requieran, esto evitara procesos realizados manualmente y terminará con la repetición y duplicación de tareas y funciones, adicionalmente permitirá el ahorro de recursos materiales.
- Reducción de tiempos de ciclo: los cierres de facturación podrán hacerlo automáticamente en cada caja y un cierre general en colecturía general evitando hacerlo en forma manual. El ciclo contable también puede cerrarse

de forma oportuna en los próximos días después de finalizar el periodo contable. La migración de datos desde el Departamento de Recursos Humanos para elaborar los roles de pago así como los archivos para transferencias bancarias se los podría realizar ya el último día del mes.

- Mejoramiento en la planeación de recursos: ya que permite establecer el presupuesto operativo anual e ir midiendo el cumplimiento y la gestión realizada en la empresa.
- Mejora en la gestión de atención al cliente: ya que al contar con el Módulo Facturación permitirá emitir en Caja o Factura Electrónica, de tal manera que el cliente puede escoger si paga en ventanilla o accede al pago directamente por internet a través de nuestra Página Web, optimizando de ésta manera notablemente el proceso de cobro.

3.3 BENEFICIOS POST IMPLEMENTACION DE UN ERP PARA LA UNIVERSIDAD TECNOLOGICA ISRAEL.

La implementación de un Sistema ERP permite agilizar considerablemente el trabajo diario, permitiendo evitar esas tareas cotidianas tan repetitivas, y permitir el aumento de comunicación entre todas las áreas que integran la empresa. Un aspecto muy importante a considerar es que el usuario podrá disponer de la información en tiempo real. Al estar organizado todo por ciclos obliga a cada uno de los responsables a cumplir en el tiempo previsto con la función o tarea encomendada ya que de lo contrario se detendrá el proceso. También fuerza a la colaboración entre todas las áreas de la organización, permite compartir la información y generarla de forma oportuna para la toma de decisiones.

CUADRO No 23
LOS BENEFICIOS POST IMPLEMENTACIÓN DE UN ERP

Área de aplicación	Tiempo de Implementación y Tiempo de ROI
CRM	Implantación en menos de 2 meses ROI en menos de 6 meses
Contabilidad	Actualización 15 días ROI en menos de 12 meses
Comercial	Implantación en menos de 2 meses ROI en menos de 12 meses
Gestión	Implantación en menos de 2 meses ROI en menos de 12 meses
Tesorería	Implantación en menos de 2 meses ROI en menos de 12 meses
Recursos Humanos	Implantación en menos de 2 meses ROI en menos de 6 meses
Activo Fijo	Implantación en menos de 2 meses ROI en menos de 12 meses
Control de Proyectos	Implantación en menos de 2 meses ROI en menos de 12 meses

3.4 PROPUESTA DE IMPLEMENTACION

La Universidad Tecnológica Israel debe propender un desarrollo continuo, encaminado a aprovechar las oportunidades de mercado y a conseguir los objetivos propuestos. La institución necesita contar con información real y oportuna que le permita definir una estrategia empresarial innovadora sobre: el servicio, los clientes, los proveedores, la manera para hacerle frente a la competencia y anticiparse a los cambios. Se debe además considerar la obligatoriedad de implementar las Normas Internacionales de Información Financiera a partir del año 2012.

Existen razones suficientes para considerar la necesidad ineludible e imperiosa de implementar en la Universidad Tecnológica Israel un Sistema de Planeación de Recursos Empresariales (ERP) que incluya las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF'S), ya que permitirá:

- Automatizar los procesos que han sido ineficientes.
- Integrar los procesos ejecutados por la institución
- La evolución desde los proveedores hasta la facturación de los clientes.
- Enlazar con el Software Académico utilizado por la institución.
- Una base de datos centralizada que permita a la información fluir por las áreas que comprenden la organización.
- Tener procesos organizacionales se realicen de manera ágil, oportuna y eficaz.

Es importante considerar que en la institución ya se ha venido utilizando como Sistema Contable un modulo del Sistema FLEXLINE ERP, por lo cual ya existe el hardware necesario para su aplicación; además, el personal de contabilidad ya conoce y está familiarizado con el manejo del sistema. De tal manera que se podría implementar los otros módulos del ERP, necesitando menos tiempo para la implementación y la capacitación, obteniendo esta forma mejores resultados. Cabe señalar que este software es uno de los mejores y que además, contiene las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF'S o IFRS) y tendrá actualizaciones de conformidad con las disposiciones legales.

Por lo cual se ha realizado un análisis de las características y beneficios del Sistema Flexline ERP, que al ser implementado en la Universidad Tecnológica Israel, podrán ser aprovechados para tener procesos de trabajo eficientes, informes confiables que se convertirán en instrumentos fundamentales para la toma de decisiones.

3.4.1 SISTEMA FLEXLINE ERP

“La solución Flexline ERP es un conjunto de aplicaciones definidas para apoyar y facilitar los procesos administrativos y de gestión de las empresas. Permite administrar información, hacer más eficientes sus operaciones, relacionar datos provenientes de las distintas áreas, cruzarlos y analizarlos desde perspectivas diferentes.

Flexline ERP es poderoso, completo y con extraordinaria flexibilidad. Especialmente diseñado para empresas que requieren adaptar al máximo posible, un software a sus necesidades particulares de uso.

Con su diseño de flujos documentarios tipo Work Flow permite crear, modificar o insertar documentos con extraordinaria facilidad, estableciendo orden de precedencia obligatorio o voluntario a cada uno de ellos.

Su módulo de Gestión, le entrega información precisa y oportuna para una buena toma de decisiones a través de informes que el sistema entrega o que el mismo usuario puede diseñar sin alterar la performance del ERP porque las consultas se hacen en una base de datos independiente.

Flexline ERP permite la adaptación a los requerimientos futuros de la empresa moderna, ya sea incorporando nuevas tecnologías, funcionalidades o adaptándose a los cambios en la normativa legal.

La compañía desarrolla constantes actualizaciones de versiones lo que garantizan su inversión contra la obsolescencia tecnológica, al mismo tiempo que aumenta las posibilidades de un uso creciente en nuevas áreas de su empresa.

Flexline ERP, el software de gestión y administración para la mediana empresa de Latinoamérica. Un auténtico ERP, mucho más que un simple software contable.

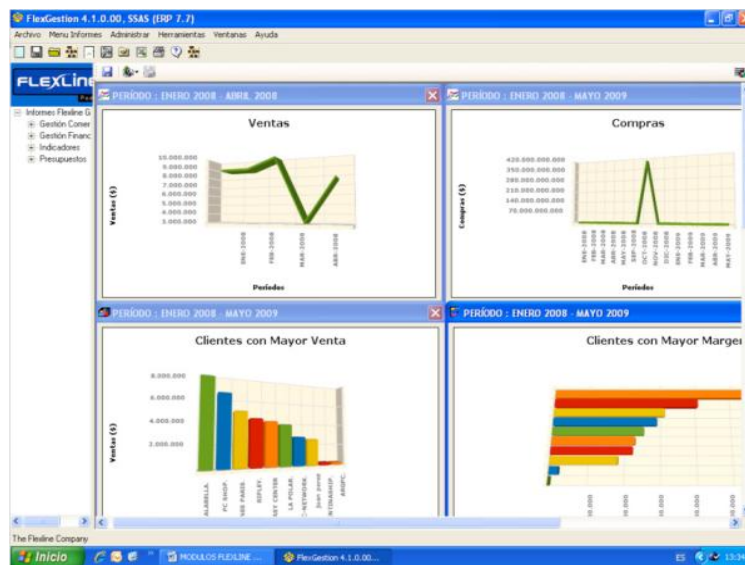
3.4.1.1 Características y Beneficios

FLEXLINE ERP

Funcionalidades

GESTIÓN

FIGURA No 6



Gestión de Flexline ERP permite el manejo de la información Contable y Comercial, llevada hasta las esferas gerenciales, con un alto grado de eficiencia, mediante una moderna interfaz que provee de excelentes herramientas de análisis, ya sea con presentación tabular o gráfica de los datos.

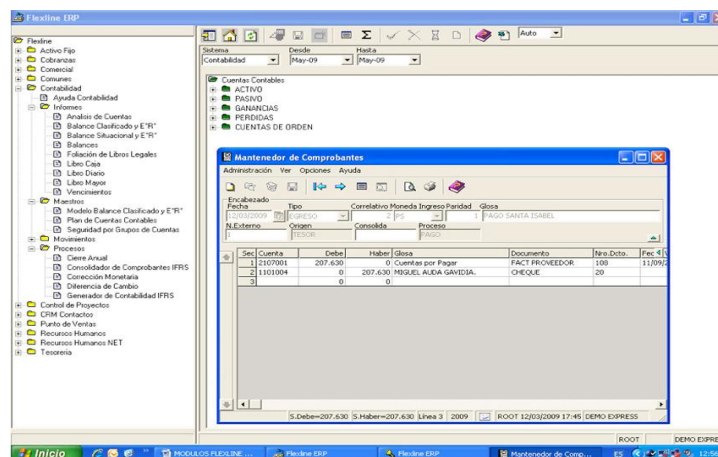
Principales funcionalidades

- Manejo de grandes volúmenes de datos
- Multiempresa, por lo tanto, permite analizar el comportamiento de cada empresa, del conjunto de ellas o del comparativo entre éstas.

- Diseño de Planes de Gestión propios de cada usuario, definiendo modelos en base a los cuales se analizará la información, permitiendo múltiples niveles de agregación o desagregación.
- Tecnología Data Warehousing y OLAP, permite pasar la información a “cubos” de información para usuarios de análisis.
- Carga incremental de datos.
- Definición de informes o análisis a medida del usuario, con un amplio conjunto de dimensiones o variables, las que se pueden estructurar como filtros o cruces con distintos niveles de detalle, para obtener informes a la medida.
- Manejo de control presupuestario, comercial y financiero.
- Multimoneda.
- Multiperíodo, lo que permite realizar comparaciones con otros períodos.
- Indicadores Financieros (liquidez, endeudamiento, etc.).
- Indicadores Comerciales (ratios de Compras y Ventas).

CONTABILIDAD

FIGURA No7



El sistema de **Contabilidad de Flexline ERP** es una solución contable moderna y funcional que procesa la información de la empresa, aportando productividad, flexibilidad y descentralización a los controles financieros.

La estructura flexible de su código de plan de cuentas permite que el usuario lo pueda definir de acuerdo a su propio criterio contable, pudiendo establecer hasta seis niveles de análisis y un largo de hasta doce dígitos en el código, además del nombre de la cuenta de 20 caracteres alfanuméricos, definibles para una estructura flexible y amigable.

Tiene la facilidad de apoyarse en ventanas de ayuda para la consulta de códigos y tablas, y permite capturar datos en forma automática utilizando diferentes formas de ordenamiento de la información a consultar, evitando tener que abandonar la opción que se está operando para consultar los maestros y tablas.

Además, gracias a que podemos asignar análisis adicionales a las cuentas contables, logramos obtener información detallada, por ejemplo, sobre los gastos de determinados centros de costos o áreas de negocios.

Permite realizar transacciones en diversas monedas registrando contablemente en Moneda Local (dependiendo del origen de la transacción), Moneda Adicional (sólo a nivel de cuenta) y además permite mantener una segunda contabilidad en una moneda definida (Bimoneda), la cual crea una copia de los comprobantes ingresados en la moneda local pero expresada en la “Otra” Moneda.

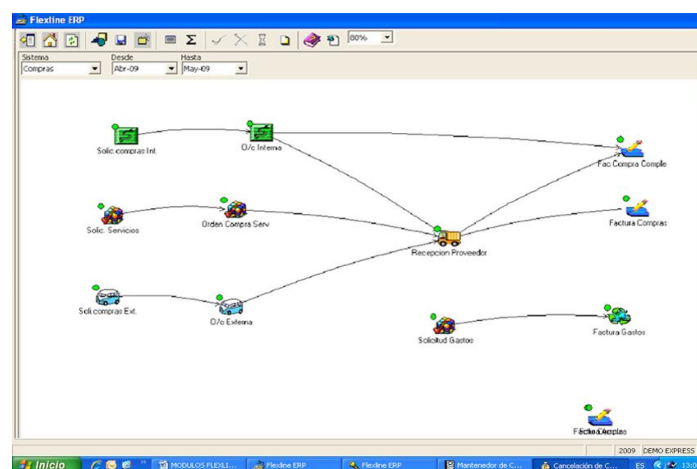
Principales funcionalidades

- Gran flexibilidad, al disponer de múltiples clasificadores de análisis y valores definibles por el usuario, tales como centro de costo, proveedor, cliente, vendedor, ítem gasto, personal, etc.
- En la consulta de códigos se entrega la facilidad de búsqueda, por código o descripción, a través de un patrón digitado por el usuario.
- Manejo de comprobantes tipo para agilizar el ingreso (plantillas de comprobantes).
- Maneja la opción de contabilidad bi-moneda y el ingreso de comprobantes en diversas monedas.

- Permite mantener varios periodos abiertos.
- Balance Clasificado y Estado de Resultado, libros diario, mayor, inventario y Balance de Comprobación y Saldos, Balance General 8 columnas, Balance Tributario. Informes que pueden ser presentados como archivo XML, PDF, XLS, de acuerdo a las necesidades del usuario.
- Permite la integración de información con sistemas de otros proveedores, validando la consistencia de la información que deba ingresar al sistema.
- Provee mecanismos de seguridad que permiten asignar a cada usuario grupo de cuentas contables para el registro del comprobante.
- Análisis de Cuentas: cuentas corrientes, cuenta-ficha y ficha-cuenta, saldos, vencimientos, etc., todos en formato Crystal Report.
- Procesos de Apertura / Cierre Anual.
- Proceso ágil y automático de Anexos Tributarios, presentados como archivo XML, PDF, XLS.
- Ajuste por diferencia de cambio.
- Manejo Contabilidad IFRS (NIIF" S).
- Manejo de Comprobantes Contables en línea o en proceso batch.

COMERCIAL

FIGURA No 8



Comercial de Flexline ERP permite el control de todo el proceso de transacciones Empresa/cliente, proveedor/Empresa y Empresa/ Empresa que se manejan habitualmente en una organización a nivel comercial.

Incluye manejos de Inventarios, Compras, Importaciones, Ventas, Exportaciones, Pedidos, etc. A nivel más detallado podemos destacar el manejo de tipos de productos, tipos de documentos los cuales según la configuración de éstos, podemos obtener flujos de documentos y estadísticas completas valorizadas y en unidades. Dado su carácter altamente configurable, permite crear y modificar los ciclos documentarios con mucha facilidad, estableciendo relaciones de precedencia entre los documentos, que permiten ajustarlos a sus necesidades y describir estos ciclos en forma gráfica con el consiguiente beneficio para los usuarios finales.

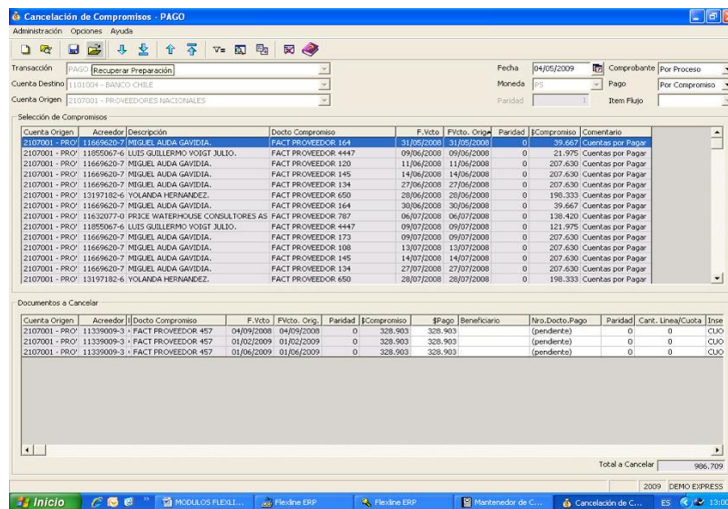
Principales funcionalidades

- Configuración flexible de artículos, permite ingresar activos, existencias, productos terminados, gastos o cualquier tipo de producto predefinido por el cliente.
- Configuración de campos, precedencias y centralización, según el proceso que se utiliza en cada empresa, ya que tiene incorporado un Mantenedor de Documentos.
- Configuración flexible de maestro de artículos.
- Configuración de campos, precedencia y centralización, según el proceso que se utiliza en cada empresa, ya que tiene incorporado un Mantenedor de Documentos.
- Multiperíodo, lo que permite realizar comparaciones con otros períodos.
- Control de stocks, seriales, lotes, fechas de vencimiento por producto, fecha de entrega.
- Manejo de Kit virtual y Pack.
- Definición y emisión de formatos por documentos.
- Aprobación de documentos, verificación de créditos de clientes y seguridad por documentos.

- Gráficas semáforos y de seguridad para documentos pendientes y saldados.
- Configuración de descuentos, recargos y fórmulas intermedias por documento.
- Configuración de parámetros específicos asociados a un cliente o un proveedor (listas de precios, descuentos, recargos etc.).
- Definición de centralización por documentos, compatible con Contabilidad de Flexline ERP.
- Libros legales preimpresos.
- Manejo de Múltiples Listas de Precios.
- Costeo según definición de documentos
- Multiplicidad de Condiciones de Pago.
- Cargo en línea de las compras realizadas en Comercial a los Sistemas **Flexline ERP** de Activo Fijo y Control de Proyecto.
- Reservas de Inventario.
- Manejo de Contratos.
- Manejo de Comisiones.
- Manejo de facturación en cuotas, asociado a un contrato de ventas.
- Manejo de Documentos Multipáginas.
- Manejo de Códigos de barra.
- Logística Wi Fi.
- Factura Electrónica.
- Clasificadores definibles por el usuario, a nivel de encabezado y detalle de cada documento.
- Manejo de hasta 3 unidades de medida de artículos.
- Manejo de normas IFRS (NIIF'S).
- Manejo de hasta 20 impuestos por producto (todos configurables por el cliente).
- Manejo del inventario proyectado y real.
- Asociación automática de códigos de productos de clientes y/o proveedores a códigos internos.

TESORERÍA

FIGURA No 9



El sistema de **Tesorería** está encargado del control de los ingresos y egresos de la empresa

- Manejo efectivo de las cobranzas.
- Administra la cancelación de compromisos indicando los vencimientos de cada documento, información que presenta a través de flujos de caja.
- Manejo de Conciliación Bancaria en forma manual o automática, inyectando el archivo de cartolas de los bancos.
- Emisión de Cheques, letras y/o comprobante contable.

Tesorería ERP además cuenta con un módulo de cobranza, en el cual se realiza el trabajo de Cobranzas, en esta se manejan todas las obligaciones contraídas por clientes u otros deudores con la Empresa para desarrollar una acción efectiva de cobro y manejo de la cartera. Acá interactúan los Cobradores y sus Superiores, teniendo cada uno de ellos una visión del Visor distinta y acorde a sus funciones y responsabilidades.

Principales funcionalidades

- Operación ágil. Mediante aplicaciones sencillas de operar permite realizar fácilmente todas las operaciones relacionadas con ingresos y egresos. Provee gran versatilidad, permitiendo procesar variados tipos de compromisos.
- Operación en línea con la Contabilidad. Asegura la consistencia de la información y requiere mínima configuración adicional, agilizando el proceso y eliminando centralizaciones.
- Cancelación de Compromisos registrados en la contabilidad, tanto de pago como de cobro. En base a un tipo de transacción definida se recuperan los compromisos pendientes desde la cuenta de origen, permitiendo filtrar por distintos conceptos y/o seleccionar líneas según criterio del operador.
- Facilidad de implantación y operación
- Generación de Nóminas de pago para Bancos.
- Conciliación Bancaria, este ciclo opera sobre documentos (cheques y depósitos) ya registrados en la contabilidad. Se captura información de cartolas bancarias y se realiza la conciliación. Esta puede ser automática o manual, contemplando la opción de inyección automática de estados de cuenta.
- Informes relacionados, tales como Libro de Banco.
- Manejo de Prórrogas de fechas.
- Emisión de documentos de pago o cobro. Realiza los procesos de emisión de documentos y tareas asociadas como reimpresión, anulación y otras, todos ellos a partir de los comprobantes contables generados en la cancelación de compromisos.
- Control de acceso del usuario final restringido para las diferentes opciones del sistema.
- Flujo de Cobranza: Permite identificar y hacer seguimiento de las actividades realizadas por los cobradores, además de detallar cuál es el estado de las cuentas por cobrar de la empresa.
- Opciones diversas para pagos o cobros, tales como cancelación por compromiso, por destinatario, pagos totales o parciales, cheques a fecha.

- Generación de Flujo de Caja Proyectado y Generación de Flujo Efectivo.
- Manejo de las Cobranzas y Gestión de los Cobradores.
- Definición de distintos tipos de documentos de pago y de cobro.
- Control de talonarios de documentos, con histórico de emisiones.
- Flujo de Caja Proyectado, que permite análisis en base a compromisos futuros, con opción de agregar movimientos extra-contables.
- Estado de Flujo, con los ingresos y egresos de efectivo durante un período seleccionado.

RECURSOS HUMANOS

FIGURA No 10

The screenshot shows the 'Mantenedor de Personal' window with the following data:

Personal

Funcionario: 11415906-9
 Código Legal: 11415906-9
 Fecha Nacimiento: 07/11/1969

Apellido Paterno: VALESKO
 Apellido Materno: MOLINA
 Nombres: ALVARO ANTONIO
 Estado Civil: Casado(a)
 Sexo: Masculino

Domicilio

Dirección: Avda. El Valle 945 Piso 3
 Teléfono: [Empty]
 Comuna: HUECHURABA
 Ciudad: SANTIAGO
 Región: REGIÓN VIII
 País: CHILE
 Correo Electrónico: avaleskos@flexline.cl

Clasificación

Departamento: VENTAS
 Cargo: GERENTE COMERCIAL
 Categoría: PROFESIONALES

Atributos

Atributo	Descripción	Valor
TIPO DE CONTRATO	TIPO DE CONTRATO	INDEFINIDO
SERVICIO MEDICO	SERVICIO MEDICO	SI
AFP	Adm. de Fondos de Pensiones	CLPRUM
COMISIONES	COMISIONES DE VENTAS	CON COMISION

El Sistema de **Recursos Humanos Flexline ERP** está diseñado para servir como una herramienta de apoyo que permite dar una solución administrativa, moderna y funcional a la empresa, dando especial énfasis a las áreas de Administración de Personal, Remuneraciones, Informes Legales, Proceso de postulación y reclutamiento de personal, de tal forma de evitar la realización de

estas tareas en forma manual, aportando a la organización productividad, flexibilidad y control en el manejo de esta área de la empresa.

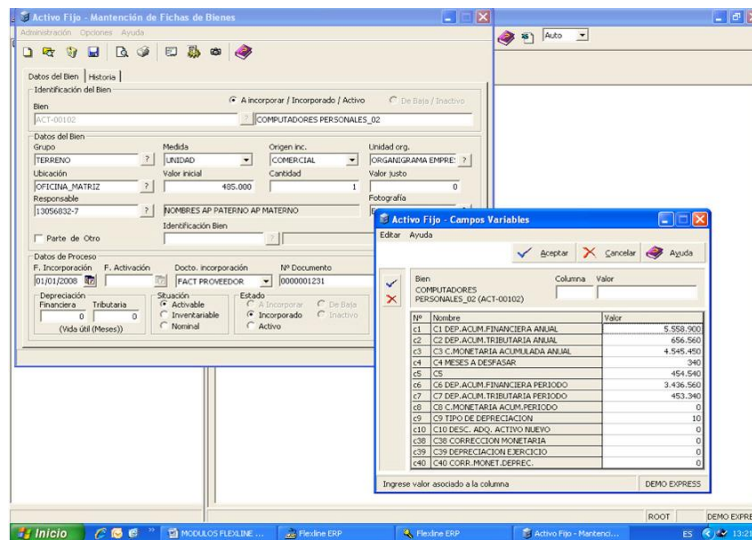
Principales funcionalidades

- Informes legales: roles de pago, planillas de aportes de seguridad social.
- Distribución de valores a pagar a empleados.
- Provisión de vacaciones.
- Informe anual Décima Tercera Remuneración
- Informe anual Décima Cuarta Remuneración
- Liquidación de sueldo y consulta masiva.
- Manejo de vacaciones.
- Control de horas extras.
- Control de ausencias y licencias médicas.
- Manejo de anticipos.
- Control de Préstamos al personal.
- Manejo de Honorarios.
- Formularios 107 por retención de impuesto a la renta.
- Fórmulas configurables.
- Libro de Remuneraciones.
- Formato de liquidación de sueldo configurable.
- Manejo de Contratos y Finiquitos.
- Datos del grupo familiar.
- Control de Asistencia.
- Preparación de libros legales pre-impresos.
- Certificado de Renta y Honorarios.
- Ficha personal definible con atributos por el usuario.
- Multiperíodo.
- Manejo de históricos.
- Manejo de procesos de selección de personal (postulantes, reclutamiento y contratación)

- Manejo de Tratos.
- Semana corrida.

ACTIVO FIJO

FIGURA No11



El sistema de **Activo Fijo Flexline ERP** es una solución que procesa la información de la empresa, aportando productividad, flexibilidad y control al manejo de los componentes del activo inmovilizado de la empresa. Activo Fijo ERP se adapta a las necesidades de la gran mayoría de las empresas. La estructura flexible de configuración de tablas permite que el usuario defina los elementos propios de su empresa, tales como son grupos de clasificación, ingreso masivo de bienes, cartola de bienes, asociación de centro de costo y otras configurables.

Por otra parte permite el manejo paramétrico de los cálculos asociados al proceso de depreciación y corrección monetaria. El sistema de Activo Fijo permite mantener el control físico, ya que permite manejar ubicaciones física de bienes (donde se encuentran éstos en la empresa), manejo de responsable del

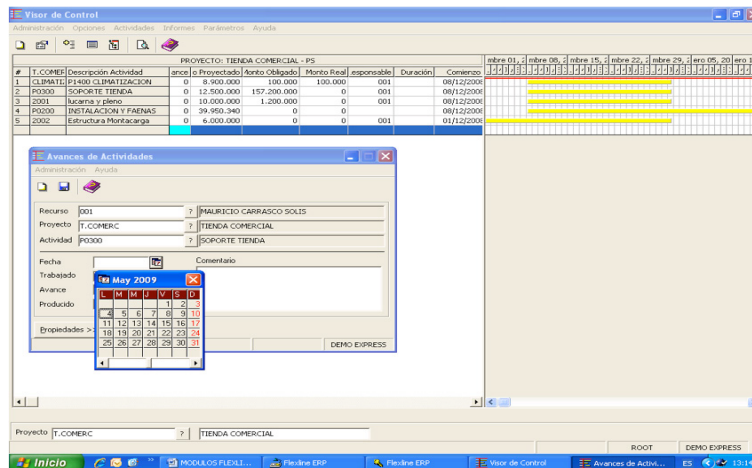
bien, el cual puede interactuar con el sistema de RRHH **Flexline ERP**, rescatando los funcionarios desde ahí y cabe destacar el traspaso de bienes en el que se modifica el responsable y la ubicación física.

Principales funcionalidades

- Traspasa los movimientos de altas, bajas y cambios, que experimente cada bien.
- Información gráfica del estado de los bienes y su ubicación dentro de la organización.
- Registra todo tipo de bienes considerando fechas y cambios realizados durante su vida útil.
- Visualiza departamentos y responsables de los activos desde el sistema de Recursos Humanos.
- Consulta de bienes por cartola, por estado, por responsable.
- Informe de bienes (planilla dinámica en Excel).
- Libro de Inventario y Balance.
- Selecciones específicas de bienes.
- Registra la mantención de los bienes (mejoras, disminuciones, adiciones)
- Completa base de datos sobre el activo, identificando cada bien con su fotografía.
- Cartola de datos por activo configurable por el usuario.

CONTROL DE PROYECTOS

FIGURA No12



El sistema de **Control de Proyecto de Flexline ERP** permite contar con una herramienta capaz de manejar en forma efectiva, constante y visual los múltiples proyectos que pueda tener la organización en cuanto a las variaciones e incidencias, tanto en tiempo por actividad, acciones, lugares, dependencias, presupuestos, etc., de todo lo que representa llevar a cabo la implantación de un proyecto.

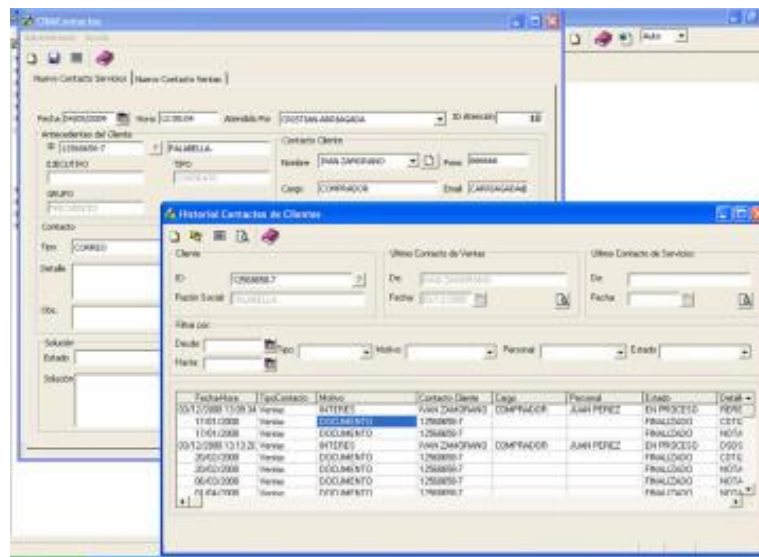
Principales funcionalidades

- Registrar todo proyecto, cualquiera sea su naturaleza.
- Permite reflejar las actividades relacionadas con el cumplimiento de algún proyecto definido.
- Permite manejar actividades de gasto o ingreso, según naturaleza conceptual definible.
- Maneja en forma resumida la vida y características del proyecto, y sus correspondientes avances por actividad, permitiendo identificar responsables, montos (reales y presupuestados) y duración del mismo.
- Genera Proyectos en donde se fijan las características propias a cada uno (por ejemplo moneda, jornada laboral, duración de las actividades y el presupuesto), los que se mantendrán a través de la realización de las actividades.
- Mantenimiento permanente de los Avances.

- Presenta una visión de la situación económica proyectada versus la real que se está originando a raíz de las actividades desarrolladas para cumplir con el proyecto.
- Permite fijar las distribuciones por niveles de gasto presupuestario, logrando así asociar distintos proyectos a distintos niveles y sub-niveles, para manejar una distribución más correcta y cercana al presupuesto que se ha diseñado.
- Permite ingresar calendarios individuales por proyecto en que se fijan los días que no serán laborales o festivos.
- Interactúa con sistema contable y comercial pudiendo cargar costos o gastos directamente desde contabilidad o sistema comercial a un proyecto específico.
- Permite generar informes del estado financiero con el detalle de los consumos, de Avances, de Proyectos y de Materiales.

CRM

FIGURA No13



A través de esta aplicación de **Flexline ERP** podemos encontrar:

1. **Una solución para los Contactos de Servicios**, la que está orientada a registrar los distintos contactos de áreas orientadas a dar servicio a clientes vigentes, con aplicaciones en Servicio al Cliente, Soporte, Servicio Técnico y otros.
2. **Una solución de Contactos de Ventas**, la que está orientada a registrar los distintos contactos comerciales con clientes y prospectos, indicando adicionalmente información orientada a los cierres comerciales futuros con su probabilidad asociada.

Principales funcionalidades

- Registra información básica de múltiples contactos de clientes.
- Ingreso y recuperación de información de acuerdo a un ID identificable para cada cliente.
- Permite controlar información relacionada al proceso de ventas, y acciones siguientes a realizar.
- Permite ingresar y controlar el seguimiento de las actividades relacionadas a los clientes cada vez que se requiera.
- Se puede incorporar información adicional a través de al menos 4 auxiliares, que pueden ser usados de acuerdo a las necesidades de información (por ejemplo: fecha última compra, productos actuales, etc.)
- Permite identificar las características del evento, identificando el tipo de contacto, los motivos, el responsable del contacto, el origen de la llamada, la probabilidad de hacer el negocio, la acción a seguir, etc.
- Permite mantener información básica de los clientes, la cual puede ser modificada o eliminada.
- Permite mostrar en detalle un historial de los Contactos ingresados accediendo al último contacto de Ventas y Servicios que se haya ingresado.
- Se puede solicitar la información de acuerdo a los filtros que se seleccionen y al orden que se le quiera dar.
- Ingreso de documentos comerciales directamente desde el CRM.

NORMATIVA IFRS

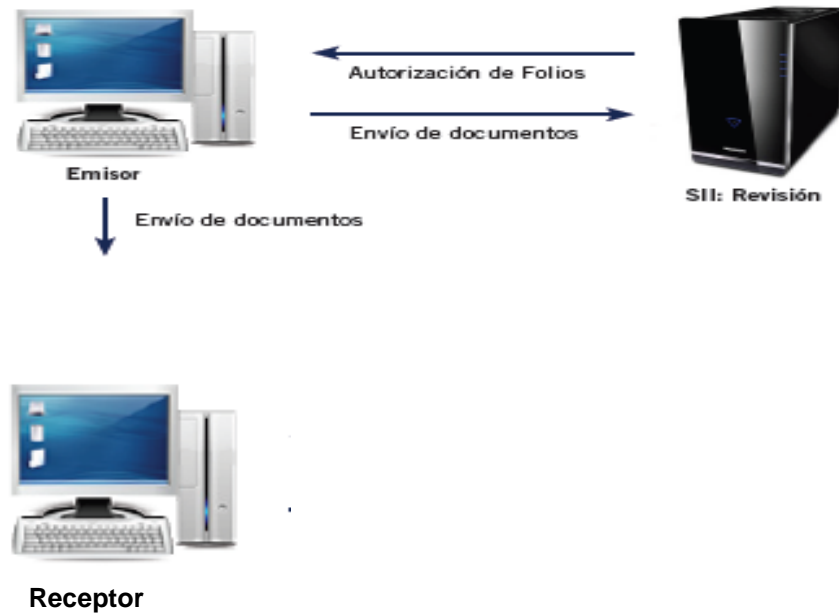
Flexline ERP se ha adaptado de manera de ser compatible con las normas IFRS solicitadas que caen dentro del ámbito de un sistema ERP, y por lo tanto pueda ser usado por aquellos clientes que lo requieren usar por obligación, o por quienes lo necesiten en forma voluntaria. Para la implementación de los componentes de esta solución bastará con que el cliente esté en la versión actualizada del **Flexline ERP** y de ser necesario, la modificación de otros reportes según sus requerimientos específicos.

Es importante señalar que la solución contempla una serie de procesos que permitirán generar una contabilidad paralela IFRS (NIIF'S) con los siguientes antecedentes:

- Cambio en la Forma de Cálculo de Activos al final del Periodo, tanto para los Activos Fijos como para las Existencias
- Eliminación del Concepto de Corrección Monetaria
- Informe de Balance Comparativo entre dos años.
- Full Compatibilidad con Contabilidad Flexline ERP
- Full Compatibilidad con Gestión Contable ERP.

FIGURA No 14

FACTURA ELECTRÓNICA



La Facturación electrónica es el intercambio de DTEs (Documentos Tributarios Electrónicos), archivos en formato estándar XML, entre el Servicio de Rentas Internas (SRI), los clientes y proveedores de la empresa (siempre y cuando se encuentren certificados), es decir, es una **representación digital de un documento tributario generado electrónicamente, que reemplaza al documento físico con idéntico valor legal.**

La facturación electrónica otorga validez tributaria a las operaciones comerciales efectuadas mediante documentos generados electrónicamente, con una importante economía de recursos respecto de los que son emitidos físicamente.

Principales funcionalidades

- Obtención de La autorización para emitir los mensajes de datos: facturas, guías de remisión, notas de crédito, notas de debito y comprobantes de retención.
- Envío de Documentos XML al SRI
- Seguimiento de las distintas etapas de un archivo (Aceptado, Rechazado o Aceptado con reparos por parte del SRI)
- Envío de documentos PDF y XML aceptados por el SRI que son enviados al cliente.
- Seguimiento de archivos (documentos) enviados a cliente.
- Recepción de archivos XML (documentos) de proveedores.
- Recepción de mercaderías de proveedores.
- Generación de Libro de Compras y Ventas y Guía de despacho.

Atributos del sistema

- Rápido.
- Confiable.
- Automático y manual.
- Validez legal de los documentos tributarios de compra y ventas.
- Ahorro en costos de digitación y almacenamiento
- No tiene comisión por Factura emitida

Documentos considerados

- Set de Factura Electrónica (Factura, Nota de Crédito y Nota de Débito).
- Set de Factura Electrónica de Exportación (Factura, Nota de Crédito y Nota de Débito).
- Factura Exenta y Nacional.
- Guía de Despacho.

- Libro de compras Electrónico.
- Libro de ventas Electrónico.
- Libro de Guía de Despacho Electrónicas¹⁴

¹⁴ WWW.TFCSOLUCIONES.CL

CAPITULO 4

ANALISIS COSTO BENEFICIO

DE LA PROPUESTA

CAPITULO IV

4. ANALISIS COSTO – BENEFICIO DE LA PROPUESTA

Es muy significativo definir de manera óptima los requerimientos del sistema en cuanto a equipos necesarios, los mismos que contribuirán a garantizar el éxito de la implementación. La redefinición de los procesos según las posibilidades del ERP será fundamental, logrando mejorar la eficacia de los mismos.

Establecer un cronograma de actividades y presupuesto relacionado, diferenciar los costos entre internos y externos. También se debe hacer un seguimiento y control de los avances de la implementación, todo con la finalidad de cumplir con las etapas de la implementación eficientemente.

Es necesario considerar todos los costos en los que se ha incurrido en el proceso de implementación de un ERP; es decir, que deberá tomar en cuenta: el costo de adquisición, de desarrollo, de la operación, del soporte, de las actualizaciones o cambio. Por lo tanto no solo se considerará el costo inicial o de adquisición sino el total de costos producidos en todo el ciclo de vida del proyecto tecnológico.

En ocasiones los cambios inciden de manera directa en la productividad, de ahí la importancia de contemplar una correcta administración del cambio en donde los colaboradores no se sientan amenazados por los nuevos modelos sino por el contrario participen en la creación de valor y por lo mismo conviertan a la organización en una mejor empresa.

Para establecer la factibilidad de compra e implementación del Sistema ERP, se debe realizar el análisis costo – beneficio; es decir, se debe evaluar la cantidad de dinero a invertir o Total de Costos y comparar con el Total de Beneficios que se espera obtener la organización después de la implementación del sistema ERP.

La implementación exitosa de un sistema de ERP en la empresa no es la etapa final del proceso este sistema de soporte a las decisiones de negocio. El éxito a largo plazo del proyecto descansa en la exitosa implementación de un plan de aseguramiento de calidad, o un plan de optimización posterior a la implementación¹⁵.

Para obtener beneficios completos, sinergia operacional y un retorno de inversión óptimo del sistema, la organización debe ver más allá de la utilización del sistema y enfocarse en mejorar el desempeño. Desempeño incremental es de particular importancia en la economía actual. Optimización es el siguiente paso después de una implementación exitosa, midiendo cuidadosamente el retorno de inversión y acelerando la curva de aprendizaje.

La optimización puede aportar con nuevas ideas que no fueron consideradas durante la implementación del proyecto o estaban fuera del alcance. Debe ser planeada y ejecutada con el mismo cuidado con el que se ejecutaron los procesos de la propia implementación. Es importante documentar los detalles del proyecto que contenga las fechas de cumplimiento; así como, los responsables de las tareas.

El proceso de la optimización es una herramienta para mostrar los beneficios de la implementación del sistema de ERP y alcanzar la esperada eficiencia organizacional. Pero el éxito de la implementación del sistema está definido por la habilidad de la empresa de integrar y consolidar la propia funcionalidad del sistema de ERP.

4.1. Costo Total de Implementación y soporte de un Sistema ERP para la Universidad Tecnológica Israel

La decisión de invertir una cantidad considerable de capital en un proceso de implementación de un sistema ERP refleja la disponibilidad de la administración para cambiar la manera tradicional como opera la empresa. Las organizaciones que pueden adoptar y adaptarse a un sistema de ERP integral e implementar

¹⁵ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/erphbra.htm>

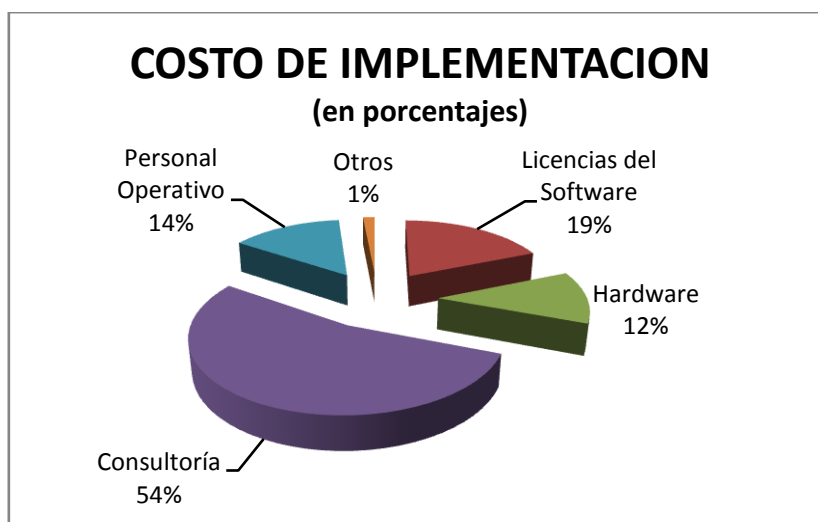
exitosamente toda la inversión asociada con el mismo pueden aprovechar aún más las ventajas y colocarse delante de las demás, creando una ventaja competitiva

El Costo Total de Implementación y soporte de un Sistema ERP para la Universidad Tecnológica se muestra en la siguiente tabla:

CUADRO No 24
COSTO DE IMPLEMENTACION

COSTOS REQUERIMIENTOS	\$	%
Licencias del Software	2520	19
Hardware	1600	12
Consultoría	7200	54
Personal Operativo	1900	14
Otros	200	1
Total Costos de Implementación	13420	100

GRAFICO No. 6



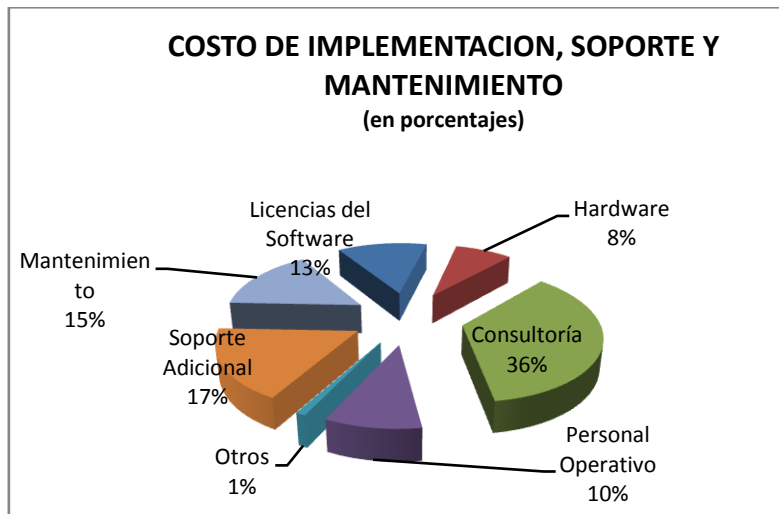
Como se puede observar la implementación tendría un costo total de \$13420 USD. Siendo la consultoría con el 54% el rubro más representativo ya que corresponde a la capacitación y adiestramiento del personal hasta la puesta en marcha (8 funcionarios a \$900 c/u por 240 horas), luego tenemos el costo por las licencias que equivalen al 19%.

Un análisis de la Relación Total con el Costo Total de Implementación nos permitirá conocer cuál es el rubro que representara un mayor desembolso y el porcentaje al que asciende.

CUADRO No 25
COSTO TOTAL DE IMPLEMENTACION Y SOPORTE DE UN SISTEMA ERP

COSTOS REQUERIMIENTOS	\$	% COSTO TOTAL
Licencias del Software	2520	13
Hardware	1600	8
Consultoría	7200	36
Personal Operativo	1900	9
Otros	200	1
Total Costos de Implementación	13420	
Soporte Adicional	3500	17
Mantenimiento	3100	15
Costos Totales	20020	100

GRAFICO No. 9



Los Costos Totales del Sistema ERP para la Universidad Tecnológica Israel sería de \$ 20.020 USD. El rubro más representativo la consultoría con el 36%, soporte adicional 17% y Mantenimiento 15% del costo total.

4.2 Proyección del Estado de Resultados

Después de establecer el costo total de la implementación del sistema ERP, se establecerá los resultados que se espera obtener, haciendo una proyección del Estado de Resultados para los próximos cuatro años.

Se debe tomar en cuenta las siguientes premisas:

- La proyección se hará en base al Estado de Resultados del año 2010 que será el año 0
- Se considera para ventas el valor fijo inicial ya que nos permitirá apreciar de mejor manera el resultado de la implementación del sistema.
- El porcentaje de reducción de costos que permite establecer el ahorro o beneficio que trae consigo la implementación.

- Para realizar un análisis más amplio y contundente se consideran tres escenarios distintos.
 - Pesimista
 - Normal
 - Optimista

4.3 Determinación del Flujo de Efectivo en base a la proyección

Al establecer la diferencia entre los ingresos y los egresos nos permitirá conocer el ahorro que se logrará en los años siguientes a la implementación.

En el caso de la implementación en la institución, se demostrará la comparación entre los costos operacionales y el ahorro que se produciría en cada uno de los tres escenarios.

4.4 Evaluación financiera en base a la proyección

La Relación Costo – Beneficio:

La relación costo – beneficio toma los ingresos y egresos presentes netos del estado de resultado, para determinar cuáles son los benéficos por cada peso que se sacrifica en el proyecto.

Se toman los ingresos y egresos que se originan en el proyecto y se los traerá a valor presente con la finalidad de tener datos comparables que nos permitan hacer un análisis real sobre la factibilidad o no de la inversión.

El Estado de flujo neto de efectivo es la herramienta que suministra los datos necesarios para el cálculo de este indicador.

La relación beneficio / costo es un indicador que mide el grado de desarrollo y bienestar que un proyecto puede generar a una comunidad.

VALOR ACTUAL NETO (VAN) Y TASA INTERNA DE RETORNO

Valor actual neto (VAN) es el valor actualizado de todos los flujos de caja que se cree que la inversión va a generar a lo largo de su vida. El VAN consiste en traer a todos los flujos futuros de caja a valor presente, la tasa de actualización que se utilizara será la llamada tasa de descuento o costo de capital. Al final se hace una resta entre los flujos de caja actualizados y la inversión inicial, si la cantidad es positiva quiere decir que la inversión es viable. Al ser el VAN positivo implica que el proyecto de inversión produce rendimiento superior al mínimo requerido, ya que supera a la inversión realizada mas los rendimientos esperados.

Para actualizar los flujos de caja se utilizará el tipo de interés determinado por el riesgo del proyecto de inversión. Comparado con la tasa de interés de mercado para inversiones financieras; que nos permitirá determinar si el proyecto tendrá un rendimiento superior a esta tasa. El porcentaje de inflación se utiliza para resguardar la pérdida del valor adquisitivo del dinero a futuro y el riesgo de la inversión.

El VAN se utilizará con una tasa de descuento de 12%, compuesta: por la tasa referencial de mercado de 4,28% más el porcentaje de inflación del 3,33%, se adiciona 4,39% como margen de utilidad requerida por la inversión.

Los flujos efectivos de operación comprenden: los ingresos, costos y gastos operativos durante los cuatro años proyectados.

Para determinar el VAN, se deberá sumar los flujos efectivos de operación y restar la tasa de descuento y el valor actual del proyecto es el resultado del valor actual neto de los flujos menos el valor de la inversión inicial.

La tasa Interna de Retorno (TIR)

Es la tasa de interés que iguala el valor presente de los flujos de efectivo esperados para el futuro o ingresos con el costo inicial del desembolso. Es la tasa de descuento para la que un proyecto de inversión tendría un VAN igual a cero, ya que, la TIR mide la rentabilidad de una inversión. Para evaluar el proyecto se debe comparar la TIR del proyecto con la tasa del costo de capital. Si la TIR es mayor que la tasa del costo de capital se acepta el proyecto, sino es así se rechaza.

Relación Beneficio / Costo (B/C):

La relación Beneficio / Costo (B/C), muestra la cantidad de dinero actualizado que recibirá el Proyecto por cada unidad monetaria invertida. Se determina dividiendo los ingresos brutos actualizados (beneficios) entre los costos actualizados. Para el cálculo generalmente se emplea la misma tasa que la aplicada en el VAN.

Este indicador mide la relación que existe entre los ingresos de un Proyecto y los costos incurridos a lo largo de su vida útil incluyendo la Inversión total.

- Si la relación B/C es mayor que la unidad, el Proyecto es aceptable, por que el beneficio es superior al costo
- Si la relación B/C es menor que la unidad, el proyecta debe rechazarse porque no existe beneficio.
- Si la relación B/C es igual a la unidad, es indiferente llevar adelante el Proyecto, porque no hay beneficio ni perdidas.

ROI (Return On Investment) o retorno de la inversión:

Es un porcentaje que se calcula en función de la inversión y los beneficios obtenidos, para establecer el ratio de retorno o rendimiento de la inversión.

Es un indicador muy importante, sobre todo en tiempos de crisis en donde se debe saber con exactitud si se está invirtiendo o se va invertir de forma eficiente. Utiliza la siguiente formula.

$$\text{ROI} = (\text{beneficio obtenido} - \text{inversión}) / \text{inversión}$$

4.5 CALCULOS DE LA EVALUACION FINANCIERA:

Tomando como base la información del año 2010 se ha realizado la proyección del Estado de Resultados considerando el impacto que tendría la disminución de los gastos operativos sobre los resultados de cada ejercicio económico durante los cuatro años posteriores a la implementación del Sistema ERP.

De acuerdo a la información suministrada se espera una reducción en los gastos operacionales en un 9%, que es el porcentaje establecido para las empresas medianas. De acuerdo a la clasificación realizada por la Superintendencia de Compañías, la Universidad Tecnológica Israel es una PYME por lo cual se considerará este porcentaje pero disminuido en un 2% para aplicarlo en nuestro país; ya que, el estudio se lo elaboró en un país desarrollado y las condiciones no son iguales.

En el escenario pesimista se considera una disminución del 5% en gastos administrativos. En el escenario normal una disminución del 7% en gastos administrativos y 0,5% en gastos de ventas. Y en el escenario optimista con un 10% de disminución en gastos administrativos y 1% en gastos de ventas. La reducción de gastos operacionales permite un ahorro considerable para la institución y sobre todo le permitirá obtener procesos eficientes de trabajo y atención al cliente.

En base a los flujos de caja; se puede calcular la relación Costo – Beneficio de cada uno de los flujos y según este criterio y en base a la información determinar la factibilidad del proyecto. Se debe llevar a valor presente neto de los valores positivos y negativos del flujo de efectivo y compararlos.

4.5.1 EVALUACION FINANCIERA

ESCENARIO PESIMISTA

CUADRO No 26

ESCENARIO PESIMISTA 5% DE REDUCCION DE GASTOS ADMINISTRATIVOS

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

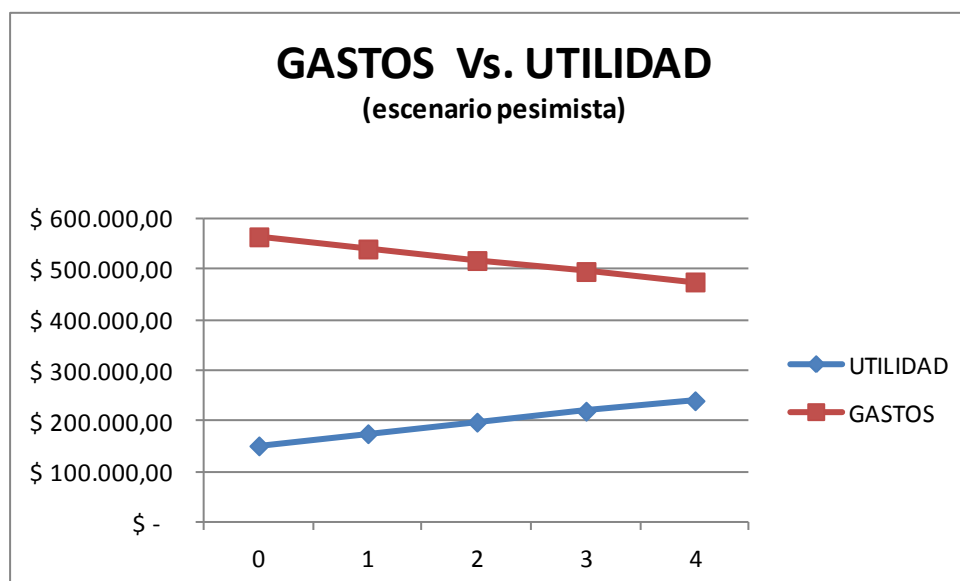
CONCEPTO	Año				
	0	1	2	3	4
Ventas Netas	\$ 1.800.000,00	\$ 1.800.000,00	\$ 1.800.000,00	\$ 1.800.000,00	\$ 1.800.000,00
Costo de Ventas	\$ 1.080.000,00	\$ 1.080.000,00	\$ 1.080.000,00	\$ 1.080.000,00	\$ 1.080.000,00
Utilidad Bruta	\$ 720.000,00	\$ 720.000,00	\$ 720.000,00	\$ 720.000,00	\$ 720.000,00
Gastos Operacionales	\$ 564.000,00	\$ 540.000,00	\$ 517.200,00	\$ 495.540,00	\$ 474.963,00
Administrativos	\$ 480.000,00	\$ 456.000,00	\$ 433.200,00	\$ 411.540,00	\$ 390.963,00
Ventas	\$ 84.000,00	\$ 84.000,00	\$ 84.000,00	\$ 84.000,00	\$ 84.000,00
Utilidad Operacional	\$ 156.000,00	\$ 180.000,00	\$ 202.800,00	\$ 224.460,00	\$ 245.037,00
Ingresos No Operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto No Operacionales	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00
Utilidad Neta del Ejercicio	\$ 151.500,00	\$ 175.500,00	\$ 198.300,00	\$ 219.960,00	\$ 240.537,00
Ahorro		\$ 24.000,00	\$ 46.800,00	\$ 68.460,00	\$ 89.037,00

Comparación Gastos Vs. Utilidad

CUADRO No 27

AÑO	GASTOS	UTILIDAD	%
0	\$ 564.000,00	\$ 151.500,00	26,86
1	\$ 540.000,00	\$ 175.500,00	32,50
2	\$ 517.200,00	\$ 198.300,00	38,34
3	\$ 495.540,00	\$ 219.960,00	44,39
4	\$ 474.963,00	\$ 240.537,00	50,64

GRAFICO No 9



Los gráficos anteriores nos muestran como el implementar el sistema ERP nos permite disminuir los gastos operacionales, durante los cuatro años y como consecuencia de ello se incrementan la utilidad.

Determinación del Flujo de Efectivo en base a la proyección

Los resultados que se obtendrán en el escenario pesimista se representan a continuación

CUADRO No 28
FLUJO DE EFECTIVO EN BASE A PROYECCION

PESIMISTA					
Año	0	1	2	3	4
Costo		\$ 20.020,00			
Ahorro		\$ 24.000,00	\$ 46.800,00	\$ 68.460,00	\$ 89.037,00
Ingreso - Egreso		\$ 3.980,00	\$ 46.800,00	\$ 68.460,00	\$ 89.037,00

En el escenario pesimista, ya en el primer año se cubriría el costo total de la implementación: es decir, que se recupera la inversión y se obtendrá un beneficio de \$3980 USD

CALCULOS DE LA EVALUACION FINANCIERA:

El valor presente neto para el escenario pesimista y el valor de la relación beneficio – costo se obtendrá a través de los siguientes cálculos:

CUADRO No 29

TASA DE DESCUENTO

DETALLE	%
Tasa Referencial Mercado	4,28
Ahorro	3,33
Margen de Utilidad Requerida	4,39
Tasa de Descuento	12,00

CUADRO No 30
FLUJO DE EFECTIVO PARA EVALUACION DEL PROYECTO

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
COSTO	\$ 20.020,00	\$ 20.020,00			
AHORRO		\$ 24.000,00	\$ 46.800,00	\$ 68.460,00	\$ 89.037,00
FLUJO DE CAJA PARA EVALUACIÓN DEL PROYECTO	\$ (20.020,00)	\$ 3.980,00	\$ 46.800,00	\$ 68.460,00	\$ 89.037,00
TASA DE DESCUENTO	12%				
VAFE	\$ 146.175,34				
VAN PROYECTO	\$ 126.155,34				
TIR	127,10%				
ID	7,30				

RB/C = 7,30

ROI = 9

CUADRO No 31
FLUJOS NETOS DEL EFECTIVO RECUPERACION DE LA INVERSION

DETALLE	FLUJOS NETOS DE EFECTIVO	FACTOR DE DESCUENTO	VAN	RECUPERACION DE LA INVERSION
Inversion Inicial	\$ (20.020,00)			
Año 1	\$ 3.980,00	89,29%	3553,57	\$ (16.466,43)
Año 2	\$ 46.800,00	79,72%	37308,67	\$ 20.842,24
Año 3	\$ 68.460,00	71,18%	48728,48	\$ 69.570,72
Año 4	\$ 89.037,00	63,55%	56584,62	\$ 126.155,34
			\$ 146.175,34	

4.5.2 EVALUACION FINANCIERA

ESCENARIO NORMAL

CUADRO No 32

ESCENARIO NORMAL 7% DE REDUCCION DE GASTOS ADMINISTRATIVOS Y 0,5% GASTOS DE VENTAS

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL PROYECTADO

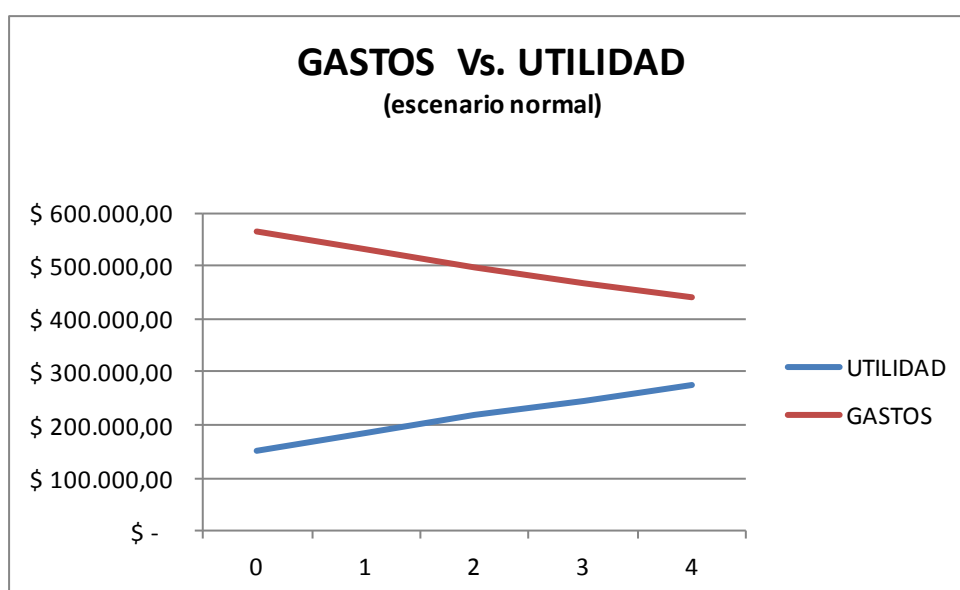
CONCEPTO	Año				
	0	1	2	3	4
Ventas Netas	\$ 1.800.000,00	\$ 1.800.000,00	\$ 1.800.000,00	\$ 1.800.000,00	\$ 1.800.000,00
Costo de Ventas	\$ 1.080.000,00	\$ 1.080.000,00	\$ 1.080.000,00	\$ 1.080.000,00	\$ 1.080.000,00
Utilidad Bruta	\$ 720.000,00	\$ 720.000,00	\$ 720.000,00	\$ 720.000,00	\$ 720.000,00
Gastos Operacionales	\$ 564.000,00	\$ 529.980,00	\$ 498.314,10	\$ 468.837,65	\$ 441.397,52
Administrativos	\$ 480.000,00	\$ 446.400,00	\$ 415.152,00	\$ 386.091,36	\$ 359.064,96
Ventas	\$ 84.000,00	\$ 83.580,00	\$ 83.162,10	\$ 82.746,29	\$ 82.332,56
Utilidad Operacional	\$ 156.000,00	\$ 190.020,00	\$ 221.685,90	\$ 251.162,35	\$ 278.602,48
Ingresos No Operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto No Operacionales	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00
Utilidad Neta del Ejercicio	\$ 151.500,00	\$ 185.520,00	\$ 217.185,90	\$ 246.662,35	\$ 274.102,48
Ahorro		\$ 34.020,00	\$ 65.685,90	\$ 95.162,35	\$ 122.602,48

Comparación Gastos Vs. Utilidad

CUADRO No. 33

Año	GASTOS	UTILIDAD	%
0	\$ 564.000,00	\$ 151.500,00	26,86
1	\$ 529.980,00	\$ 185.520,00	35,01
2	\$ 498.314,10	\$ 217.185,90	43,58
3	\$ 468.837,65	\$ 246.662,35	52,61
4	\$ 441.397,52	\$ 274.102,48	62,10

GRAFICO No 10



Los gráficos anteriores nos muestran como el implementar el sistema ERP nos permite disminuir los gastos operacionales, durante los cuatro años y como consecuencia de ello se incrementan la utilidad.

Determinación del Flujo de Efectivo en base a la proyección

Los resultados que se obtendrán en el escenario normal se representan a continuación

CUADRO No 34
FLUJO DE EFECTIVO EN BASE A PROYECCION

NORMAL					
Año	0	1	2	3	4
Costo		\$ 20.020,00			
Ahorro		\$ 34.020,00	\$ 65.685,90	\$ 95.162,35	\$ 122.602,48
Ingreso - Egreso		\$ 14.000,00	\$ 65.685,90	\$ 95.162,35	\$ 122.602,48

En el escenario normal, ya en el primer año se cubriría el costo total de la implementación y se obtendrá un beneficio de \$ 14000 USD.

CALCULOS DE LA EVALUACION FINANCIERA:

En base a los flujos de caja; se puede calcular la relación Costo – Beneficio de cada uno de los flujos y según este criterio y en base a la información determinar la factibilidad del proyecto. Se debe llevar a valor presente neto de los valores positivos y negativos del flujo de efectivo y compararlos.

El valor presente neto para el escenario normal y el valor de la relación beneficio – costo se obtendrá a través de los siguientes cálculos:

CUADRO No. 35

FLUJO DE EFECTIVO PARA EVALUACION DEL PROYECTO

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
COSTO	\$ 20.020,00	\$ 20.020,00			
AHORRO		\$ 34.020,00	\$ 65.685,90	\$ 95.162,35	\$ 122.602,48
FLUJO DE CAJA PARA EVALUACIÓN DEL PROYECTO	\$ (20.020,00)	\$ 14.000,00	\$ 65.685,90	\$ 95.162,35	\$ 122.602,48
TASA DESCUENTO	12%				
VAFE	210515,1709				
VAN PROYECTO	\$ 190.495,17				
TIR	177,98%				
ID	10,52				

RB/C = 10,52

ROI = 14

CUADRO No. 36

FLUJOS NETOS DEL EFECTIVO RECUPERACION DE LA INVERSION

DETALLE	FLUJOS NETOS DE EFECTIVO	FACTOR DE DESCUENTO	VAN	RECUPERACION DE LA INVERSION
Inversion Inicial	\$ (20.020,00)			
Año 0	\$ 14.000,00	89,29%	12500,00	\$ (7.520,00)
Año 2	\$ 65.685,90	79,72%	52364,40	\$ 44.844,40
Año 3	\$ 95.162,35	71,18%	67734,68	\$ 112.579,08
Año 4	\$ 122.602,48	63,55%	77916,09	\$ 190.495,17
			210515,1709	

4.5.3 EVALUACION FINANCIERA

ESCENARIO OPTIMISTA

CUADRO No.37

ESCENARIO OPTIMISTA 10% DE REDUCCION DE GASTOS ADMINISTRATIVOS Y 1% GASTOS DE VENTAS

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL PROYECTADO

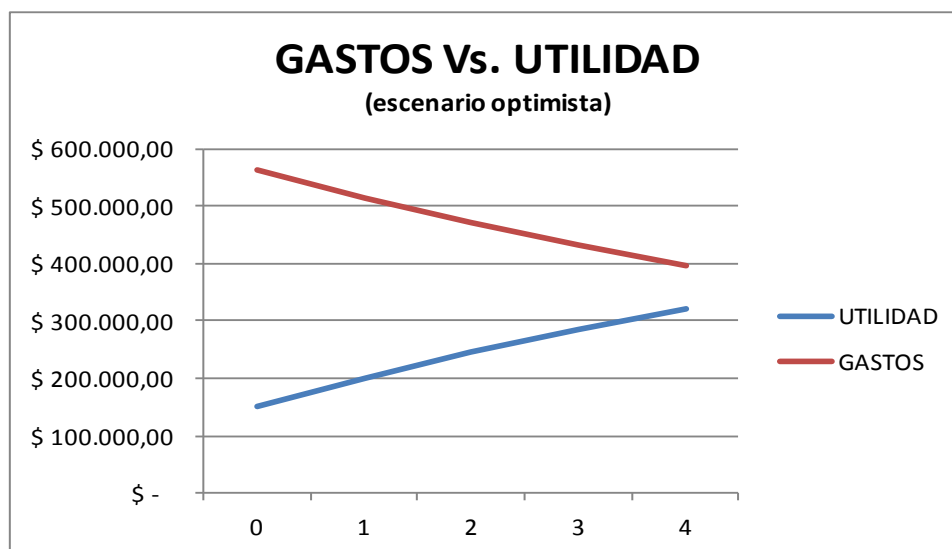
CONCEPTO	Año				
	0	1	2	3	4
Ventas Netas	\$ 1.800.000,00	\$ 1.800.000,00	\$ 1.800.000,00	\$ 1.800.000,00	\$ 1.800.000,00
Costo de Ventas	\$ 1.080.000,00	\$ 1.080.000,00	\$ 1.080.000,00	\$ 1.080.000,00	\$ 1.080.000,00
Utilidad Bruta	\$ 720.000,00	\$ 720.000,00	\$ 720.000,00	\$ 720.000,00	\$ 720.000,00
Gastos Operacionales	\$ 564.000,00	\$ 515.160,00	\$ 471.128,40	\$ 431.425,12	\$ 395.618,06
Administrativos	\$ 480.000,00	\$ 432.000,00	\$ 388.800,00	\$ 349.920,00	\$ 314.928,00
Ventas	\$ 84.000,00	\$ 83.160,00	\$ 82.328,40	\$ 81.505,12	\$ 80.690,06
Utilidad Operacional	\$ 156.000,00	\$ 204.840,00	\$ 248.871,60	\$ 288.574,88	\$ 324.381,94
Ingresos No Operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto No Operacionales	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00
Utilidad Neta del Ejercicio	\$ 151.500,00	\$ 200.340,00	\$ 244.371,60	\$ 284.074,88	\$ 319.881,94
Ahorro		\$ 48.840,00	\$ 92.871,60	\$ 132.574,88	\$ 168.381,94

COMPARACION GASTOS Vs. Utilidad

CUADRO No 38

AÑO	GASTOS	UTILIDAD	%
0	\$ 564.000,00	\$ 151.500,00	26,86
1	\$ 515.160,00	\$ 200.340,00	38,89
2	\$ 471.128,40	\$ 244.371,60	51,87
3	\$ 431.425,12	\$ 284.074,88	65,85
4	\$ 395.618,06	\$ 319.881,94	80,86

GRAFICO No. 11



Los gráficos anteriores nos muestran como el implementar el sistema ERP nos permite disminuir los gastos operacionales, durante los cuatro años y como consecuencia de ello se incrementan la utilidad.

Determinación del Flujo de Efectivo en base a la proyección

Los resultados que se obtendrán en el escenario optimista se representan a continuación

CUADRO No 39
FLUJO DE EFECTIVO EN BASE A PROYECCION

OPTIMISTA					
Año	0	1	2	3	4
Costo		\$ 20.020,00			
Ahorro		\$ 48.840,00	\$ 92.871,60	\$ 132.574,88	\$ 168.381,94
Ingreso - Egreso		\$ 28.820,00	\$ 92.871,60	\$ 132.574,88	\$ 168.381,94

En el escenario optimista, ya en el primer año se cubriría el costo total de la implementación y se obtendrá un beneficio de \$28820 USD

CALCULOS DE LA EVALUACION FINANCIERA

En base a los flujos de caja; se puede calcular la relación Costo – Beneficio de cada uno de los flujos y según este criterio y en base a la información determinar la factibilidad del proyecto. Se debe llevar a valor presente neto de los valores positivos y negativos del flujo de efectivo y compararlos.

El valor presente neto para el escenario optimista y el valor de la relación beneficio – costo se obtendrá a través de los siguientes cálculos:

CUADRO No 40
FLUJO DE EFECTIVO PARA EVALUACION DEL PROYECTO

Año		1	2	3	4
COSTO	\$ 20.020,00	\$ 20.020,00			
AHORRO		\$ 48.840,00	\$ 92.871,60	\$ 132.574,88	\$ 168.381,94
EVALUACION DEL PROYECTO	\$ (20.020,00)	\$ 28.820,00	\$ 92.871,60	\$ 132.574,88	\$ 168.381,94
TASA DESCUENTO	12%				
VAFE	\$ 301.142,76				
VAN PROYECTO	\$ 281.122,76				
TIR	250,09%				
ID	15,04				

RB/C = 21,11

ROI = 20

CUADRO No 41
FLUJOS NETOS DEL EFECTIVO RECUPERACION DE LA INVERSION

DETALLE	FLUJOS NETOS DE EFECTIVO	FACTOR DE DESCUENTO	VAN	RECUPERACION DE LA INVERSION
Inversion Inicial	\$ (20.020,00)			
Año1	\$ 28.820,00	89,29%	25732,14	\$ 5.712,14
Año2	\$ 92.871,60	79,72%	74036,67	\$ 79.748,81
Año3	\$ 132.574,88	71,18%	94364,18	\$ 174.112,99
Año4	\$ 168.381,94	63,55%	107009,77	\$ 281.122,76
			\$ 301.142,76	

4.6 ANALISIS:

De acuerdo a los resultados obtenidos para los tres escenarios se puede decir que la implementación de un Sistema ERP en la Universidad Tecnológica Israel, es factible y que además de ser beneficioso, también contribuirá en gran manera a mejorar los procesos llevados a cabo en la institución y sobre todo para el Departamento Financiero. Logrando agilizar el servicio al cliente tanto interno como externo.

La Inversión se podrá recuperar en el primer año de implementación y a partir del segundo la reducción de gastos operacionales es bastante significativa.

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES:

- La Universidad Tecnológica Israel tiene diferentes tipos de software integrados dentro de ella. Un sistema ERP consolida todo el software en un solo sistema. Por lo cual fue necesario demostrar que la implementación de un Sistema Financiero Integral o un Sistema ERP que incluya NIIF'S es implementar en la institución.
- Después de Diagnosticar la situación actual de la institución en su estructura administrativa y financiera, se conoció las condiciones en las que se desarrollan los procesos de trabajo del departamento financiero de la entidad y se determinó la funcionalidad del sistema contable. Es necesario considerar que éste sistema es únicamente un Módulo del Sistema Flexline ERP y que existe la posibilidad de completar su implementación con los otros módulos y aprovechar al 100% los beneficios y ventajas que su aplicación ofrece.
- Se estableció que la planeación estratégica y el plan de acción serán la brújula que conduzcan al desarrollo de la institución y al cumplimiento de los objetivos globales del Departamento Financiero. El análisis de los resultados obtenidos, permitirá medir el alcance de las metas propuestas y trazar nuevas estrategias.
- Los Sistemas De Planeación de Recursos Empresariales (ERP), ofrecen a las empresas ventajas competitivas que les permiten innovar y posicionarse en los niveles más altos de su actividad, pero es fundamental una implementación planificada. Sus beneficios han creado la necesidad de implementarlo no solo en grandes empresas sino también en las Pymes en

donde ha tomado gran fuerza; siendo, importante contar con estrategias especiales para cada empresa en particular.

- Se determinó que la institución requiere Implementar un Sistema ERP que ofrezca soluciones integrales para el desarrollo organizacional. Que esté compuesto por módulos dinámicos y amigables que permitan automatizar los procesos de trabajo tanto administrativos como financieros, que incluya las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF'S) y pueda ser enlazado con el Sistema Académico utilizado en la institución.
- Es fundamental aclarar que aunque este trabajo se basa en analizar las probabilidades de la Implementación del Sistema Flexline ERP, la oportunidad de aplicar otro similar es posible. Por lo cual; lo importante, es que la institución aproveche los beneficios funcionales y operativos de un Sistema ERP.
- La viabilidad financiera del proyecto se ha dejado demostrado a través del análisis Costo – Beneficio, el cálculo del valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), relación beneficio – costo (RB/C) y la tasa de retorno de la Inversión (ROI).

5.2 RECOMENDACIONES:

- Recordar que la implementación del Sistema ERP, no solo significa una inversión tecnológica, sino que requiere una restructuración organizacional. De manera que permita que la información fluya con facilidad.
- Invertir en planes y programas de capacitación al personal, que les prepare para desempeñar sus funciones de manera eficiente y con el fiel cumplimiento de las leyes, normas y disposiciones legales emitidas por los organismos estatales y de control.
- Establecer el manual de funciones que permita a sus funcionarios planificar sus actividades, trabajar por objetivos, cumplir con los tiempos establecidos y brindar un servicio de calidad tanto a clientes internos como a clientes externos.
- La evaluación financiera determina la factibilidad de la implementación del Sistema ERP. Que es una solución integrada y flexible, que permite la ejecución, seguimiento y control de los procesos de la institución. Proporciona información de gestión y financiera a la alta gerencia para la toma de decisiones, optimizando los recursos financieros.

BIBLIOGRAFIA:

- LASCANO Juan, M.B.A. Taller de tesis MBA12 – Marzo 2010
- Méndez Carlos, Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación, tercera edición, Editorial McGraw-Hill, Agosto 2003
- MARCILLO Vaca César, Economía Solidaria, Editora Enlace 2006
- KOTLER, Philip, Dirección de Mercadotecnia, Edición del Milenio, Editorial Prentice – Hall, México, 2001
- KOTLER, Philip y ARMASTRONG, Gary. Marketing. Octava Edición.
- KOTLER, Philip, El Marketing según Kotler, Ediciones Paidós Ibérica, S.A. Buenos Aires, 1999
- KUSHELL Jennifer, Sólo Para Emprendedores, Grupo Editorial Norma, Colombia 2001.
- AL RIES, Trout Jack, Posicionamiento: la batalla por su mente. Editorial McGraw-Hill. 2002.
- *DONNELLY Gibson Ivancevich*, "Fundamentos de Dirección y Administración" Octava Edición. (1997)
- <http://www.emprendedor.com/portal/content/view/202/26/>
- <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/PDPP.htm>
- <http://www.materiabiz.com/mbz/entrepreneur/nota.vsp?nid=32306>
- <http://www.piramidedigital.com/Documentos/GER/pdgermanualparaunplandenegocios.pdf>
- CASPARRI María Teresa, Plan de Negocios – Editorial Comieron
- <http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia
- DEZAN & ASOCIADOS, Investigación de Mercados para MEDEC S.A
- LOVELOCK, Christopher H., Mercadotecnia de Servicios, 3º edición, Editorial Prentice Hall, México, 1991
- MALHOTRA, Narres K. Investigación de mercados, un enfoque aplicado. Cuarta Edición.
- BACA, Gabriel- Evaluación de proyectos. Edición. Ed. McGraw Hill. 1990.
- Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada.

- DESS, Gregory y G. Lumpokin. Dirección Estratégica. Ed. Mc Graw Hill.2003.
- PEREZ, Cesar. Técnicas Estadísticas SPSS. Ed. Prentice Hall España 2004.
- ABELL DEREK T; Amón Jonás; Planeación Estratégica de Mercado; Problemas y enfoques Analíticos
- www.supercias.gov.ec
- SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica, Colombia, 3R Editores, 2000.
- CERTO, Samuel. Dirección Estratégica, España, Iriwin, 1996.
- PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. Mc Graw Hill. 2000.
- MENDEZ, Carlos. Metodología, Colombia, Mc Graw Hill, 2000
- ZAMBRANO, Rodrigo. NIIF'S. Colombia, EDICONTAB, 2008
- FERNANDEZ, Adolfo. NIC. Colombia, EDICONTAB,
- www.monografias.com
- www.gestiopolis.com
- www.civicus.org
- www.geocities.com
- [www.ntn-consultores.com/articulos/ planificación estratégica.htm](http://www.ntn-consultores.com/articulos/planificaci3n%20estrat3gica.htm)
- www.cenoc.gov.ar
- www.paraemprender.com
- www.unizar.es
- www.derevistas.com