

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
UNAN-MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ  
FAREM-ESTELÍ**

**Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas**



**Seminario de Graduación para Optar al título de Licenciado (a) en  
Contaduría Pública y Finanzas**

**Tema delimitado:**

**Incidencia del proceso de adopción de la ISO 9001-2015 en la  
planeación financiera de la empresa Cubas Eléctrica, S.A. durante el año  
2016**

**Autores:**

- **Rivas Benavides Dalia Alejandra**

**Tutora:**

- **Lic. Yirley Indira Peralta Calderón**

**Estelí, Diciembre 2016.**



## **Línea de Investigación N° 2:**

Micro, Pequeña y Mediana Empresa

## **Tema:**

Análisis de la Eficiencia Empresarial

## **Tema Delimitado:**

Incidencia del proceso de adopción de la ISO 9001-2015 en la planeación financiera de la empresa Cubas Eléctrica, S.A. durante el año 2016



## DEDICATORIA

### **A Dios:**

Por darme la dicha de tener a mi familia y demás personas que han contribuido en este largo camino al éxito.

### **A mi madre:**

Por todo el amor incondicional que me ha brindado y principalmente por creer en mí en todo momento.

### **A mis Profesores:**

Porque nada de esto fuese posible si no existieran ustedes, personas dispuestas a darlo todo porque otros aprendan y sean mejores personas. Porque desinteresadamente se comprometen con la patria a formar profesionales de bien, con altos valores éticos y comprometidos con lograr una mejor sociedad.



## AGRADECIMIENTO

### **A Dios.**

Por regalarme la vida y permitir que culminara satisfactoriamente la carrera, por siempre estar conmigo en los buenos y malos momentos, gracias padre celestial por guiarme y enseñarme el camino del bien porque cuando más pensaba en darme por vencida tú estás siempre a mi lado dándome paciencia, fuerza y perseverancia para continuar.

### **A mi madre.**

Símbolo de grandeza, quien ha sido un vivo ejemplo a seguir, sin ella no se hubiese hecho realidad este gran logro sabiendo que jamás existirá una forma de agradecerle toda una vida de lucha y esfuerzo constante. Gracias al apoyo moral e incondicional que siempre me brindó en cada momento, por lo tanto, deseo que el logro alcanzado sea también de ella.

### **A mis profesores.**

Por compartir sus conocimientos y regalarme el pan de la enseñanza. Gracias a la tutora Lic. Yirley Peralta por el valioso tiempo que dedicó en ayudarme a culminar con la tesis y por ser una gran maestra.

### **A la empresa Cubas Eléctrica, S.A.**

Por apoyarme en la realización de este trabajo de tesis, por estar siempre dispuestos a proporcionarme la información necesaria para poder culminar con la presente investigación.



ÍNDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1. Antecedentes.....	2
1.2. Planteamiento del Problema.....	3
1.3. Formulación del Problema.....	4
1.4. Justificación.....	5
<b>II. OBJETIVOS</b> .....	6
2.1. Objetivo General.....	6
2.2. Objetivo Específicos.....	6
<b>III. MARCO TEÓRICO</b> .....	7
3.1. Planificación Financiera.....	7
3.2. Funcionamiento Operativo.....	13
3.3. Funcionamiento Financiero.....	15
3.4. Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2015.....	17
<b>IV. SUPUESTO</b> .....	35
4.1. Supuesto.....	35
4.2. Matriz de categorías y subcategorías.....	36
<b>V. DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....	40
5.1. Tipo de Investigación.....	40
5.2. Tipo de Estudio.....	40
5.3. Universo, Muestra y Unidad de análisis.....	40
5.4. Métodos y Técnicas de recolección de datos.....	41
5.5. Etapas de la Investigación.....	42
<b>VI. RESULTADOS</b> .....	43
6.1. Proceso de planificación financiera que se lleva en la empresa Cubas Eléctrica, S.A. ....	43
6.2. Pasos a seguirse en el proceso de adopción del sistema de gestión de calidad ISO 9001-2015 54	
6.3. Cambios que deben realizar en el funcionamiento operativo y financiero de la empresa Cubas Eléctrica, S.A. una vez adoptado el sistema de gestión de calidad ISO 9001-2015. (Organización Internacional de normalización).....	60
6.4. Incidencia del proceso de adopción de la ISO 9001-2015 (Organización Internacional para la estandarización) en la planeación financiera de la empresa Cubas Eléctrica, S.A. durante el año 2016. 70	
<b>VII. Conclusiones</b> .....	71
<b>VIII. Recomendaciones</b> .....	72
<b>IX. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	73
<b>X. Anexos</b> .....	77



## I. INTRODUCCIÓN

Cubas Eléctrica, S.A. es una empresa de reconocida experiencia en el campo de la ingeniería y construcción de redes eléctricas. Está dedicada a prestar servicios a clientes del sector público al igual que con el sector privado en las distintas sucursales que posee las cuales están ubicadas en las regiones del centro, Sur, Norte, occidente del país, su misión es brindar el asesoramiento y consultoría técnica en cada proyecto con soluciones confiables, eficientes y seguras.

Este estudio tuvo como objetivo general, determinar la incidencia del proceso de adopción de la ISO 9001-2015 (Organización Internacional para la estandarización) en la planeación financiera de la empresa Cubas Eléctrica, S.A. con la finalidad de mejorar los procedimientos, así mismo se propondrán recomendaciones para el correcto funcionamiento de las operaciones en función a la planeación.

Es importante llevar una planeación financiera que cumpla con todos los requisitos que establece la norma ISO 9001-2015 para obtener calidad en los servicios que se ofrecen y aumentar la productividad de la empresa Cubas Eléctrica, S.A.

Lo que se realizó durante esta investigación fue en primer lugar un análisis de la planeación financiera que se lleva a cabo en la empresa, para luego procesarla en base a la teoría y finalmente se recomienda distribuir equitativamente las funciones y responsabilidades del área administrativa y de proyecto, realizar capacitaciones y adoptar un modelo formal de flujo de caja, de tal manera que las debilidades que presenten se conviertan en fortalezas para poder lograr la certificación de calidad.



## 1.1. Antecedentes

De acuerdo a la investigación que se realizó en los últimos años se obtuvieron resultados positivos con respecto a la planeación financiera. Siendo de gran importancia asociarla con la presente investigación debido al enfoque financiero que esta percibe.

Janitzia Nohemí Molina Díaz y Marvin Josué Ramírez Hidalgo en su tesis *“Planeación financiera aplicada a la empresa AUTO FORROS S.A. para el periodo 2014”* para optar al título de licenciados en Contaduría Pública y Finanzas, presentado a la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua RUCFA-Managua en el año 2014 se plantea desarrollar estrategias financieras que permitan implementar una correcta planificación financiera, llegando a la finalidad de rectificar el rumbo que la empresa esté tomando, pretendiendo exclusivamente su total mejoría sin embargo, no obstante que éste objetivo es fundamental, también lo es el hecho que permiten a los propios accionistas, el conocer de manera predeterminada cuales son los recursos que se obtendrán o erogarán en el periodo presupuestado.

Víctor Hugo Tejada Arenas en su trabajo de grado para optar al título de especialista en asesoría y consultoría de organizaciones, presentado en Universidad de Antioquía-Facultad de Ciencias Económicas se plantea definir un modelo de gestión integral de la calidad, el medio ambiente, la seguridad y la salud ocupacional, a partir de las normas ISO 9001-2015 para aplicarlo en la subdirección redes de transmisión de empresas públicas de Medellín, llegando a la conclusión que al tener un esquema de trabajo y buenas practicas bajo la norma ISO se regularían todos los procesos que se llevan a cabo en la empresas públicas beneficiando a todos los participantes.

Este trabajo se relaciona con la investigación planteada, y éste muestra cómo se debe de implementar una planeación financiera correcta, a través de estrategias para el mejor funcionamiento de la empresa, sin embargo, la diferencia de la investigación es que tiene un enfoque diferente que es optar a la certificación ISO 9001-2015 para aumentar la satisfacción del cliente, gracias a los procesos de mejora continua.



## 1.2. Planteamiento del Problema

Hoy en día las empresas se desarrollan en un ambiente de constantes cambios, es por eso la importancia de analizar los diferentes factores que se manifiestan alrededor de ellas. Es interesante conocer estos cambios debido a que las empresas deben de estar conscientes de que sus competidores están constantemente buscando estrategias para generar ventaja competitiva por eso Cubas Eléctrica, S.A. está en el proceso de adopción de la certificación ISO 9001-2015 por lo tanto se debe de llevar una planeación financiera correcta y evitar inconvenientes a la hora de ejecutar los proyectos.

La planeación financiera de la empresa, tiene como debilidad la elaboración de presupuestos, debido a que existe sobre carga de funciones y esto provoca que la calidad de servicio disminuya y tengan un sobregiro en la ejecución presupuestaria, siendo una de las medidas correctivas, la distribución de funciones al personal.

La empresa no cuenta con personal capacitado para la elaboración de presupuesto y proyecciones de rentabilidad, esto genera dificultad porque en muchas ocasiones son varias las solicitudes sorpresas y lo que se quiere evitar es la inconformidad de los clientes y el incumplimiento del esquema presentado, por eso se piensa en una alternativa como son las capacitaciones para mejorar en materia de presupuesto.

El personal encargado de la planeación en la empresa Cubas Eléctrica, S.A. no cuenta con el tiempo suficiente para realizar una adecuada planeación y al no tener en tiempo y forma las solicitudes, puede ocasionar perdidas de clientes ya que no se puede tener la certeza que se encuentren fondos para costear el gasto del proyecto por esta razón es necesario que el personal cuente con el tiempo disponible.

Una problemática importante es no tener en su totalidad la credibilidad en garantía de los proyectos por lo que no se tiene una certificación que haga constar la calidad que tiene la empresa al ofrecer sus servicios y esto genera inseguridad al cliente como también desventaja competitiva en relación a otras empresas que sí la tienen, por eso es de suma importancia la adopción de la norma por lo que este proceso se enfoca principalmente en la mejora de los procedimientos y en la calidad de cada uno de ellos.



## 1.3. Formulación del Problema

### 1.3.1. Pregunta problema

¿De qué manera incide el proceso de adopción de la ISO 9001-2015 (Organización Internacional para la estandarización) en la planeación financiera de la empresa Cubas Eléctrica, S.A. durante el año 2016?

### 1.3.2. Sistematización del problema

- ¿Cómo describir el proceso de planificación financiera que se lleva en la empresa Cubas Eléctrica, S.A.?
- ¿Cómo establecer los pasos a seguirse en el proceso de adopción del sistema de gestión de calidad ISO 9001-2015.?
- ¿De qué manera se evaluarían los cambios que deben realizarse en el funcionamiento operativo y financiero de la empresa Cubas Eléctrica, S.A. una vez adoptado el sistema de gestión de calidad ISO 9001-2015?



## 1.4. Justificación

Uno de los principales intereses para desarrollar este trabajo investigativo es brindar a los propietarios de Cubas Eléctrica, S.A. una herramienta de análisis que incida en el proceso de gestión de calidad por lo que actualmente se está llevando a cabo en la empresa.

Cubas Eléctrica, S.A. es una empresa en crecimiento y de reconocida experiencia en el campo de la ingeniería y construcción de redes eléctricas que trabaja con clientes del sector público y privado es por esta razón que se quiere obtener la certificación ISO 9001-2015 para cumplir en su totalidad con todos los requisitos, uno de ellos es la planeación financiera es el objeto de investigación, será de importancia darle un valor agregado a este proceso.

Es importante mencionar que cada vez son más las exigencias de los consumidores en los actuales escenarios económicos, especialmente por el rol que desempeña la calidad donde las empresas exitosas están plenamente identificadas que ello constituye una buena ventaja competitiva, por eso la implantación de un sistema de la gestión de calidad según la norma ISO 9001-2015 se considera una acción estratégica para aumentar los beneficios, ser más efectivos y construir una base firme de calidad.

Por lo tanto, el alcance de dicha investigación permitirá conocer el funcionamiento de la planeación financiera, de igual manera proporciona resultados mediante la aplicación de herramientas teóricas, metodológicas y prácticas (Instrumentos: entrevistas, guía de observación, revisión documental).

Esto se podrá lograr con la certificación y con el cumplimiento adecuado de la planeación financiera en donde se involucrara a todos los integrantes de la empresa Cubas Eléctrica, S.A. para que puedan brindar un servicio satisfactorio a todos los clientes activos obteniendo aumento de las ganancias y un mejor prestigio a nivel nacional.



## II. OBJETIVOS

### 2.1. Objetivo General

Determinar la incidencia del proceso de adopción de la ISO 9001-2015 (Organización Internacional para la estandarización) en la planeación financiera de la empresa Cubas Eléctrica, S.A. durante el año 2016.

### 2.2. Objetivo Específicos

- Describir el proceso de planificación financiera que se lleva en la empresa Cubas Eléctrica, S.A.
- Establecer los pasos a seguirse en el proceso de adopción del sistema de gestión de calidad ISO 9001-2015. (Organización Internacional para la estandarización)
- Evaluar los cambios que deben realizarse en el funcionamiento operativo y financiero de la empresa Cubas Eléctrica, S.A. una vez adoptado el sistema de gestión de calidad ISO 9001-2015. (Organización Internacional para la estandarización)



### III. MARCO TEÓRICO

El presente marco teórico que fundamenta esta investigación proporcionará al lector una idea más clara acerca de este tema. Se detallarán los conceptos básicos, complementarios y específicos de dicha investigación.

Es necesario indagar en la información existente referente al tema planteado para conocer los puntos de vista de los escritores y poder realizar recomendaciones a la empresa en estudio y contribuir al mejoramiento del proceso de toma de decisiones mediante un buen análisis sobre la planeación Financiera.

#### 3.1. Planificación Financiera

##### 3.1.1. Origen de la planeación financiera

Las finanzas se ocupan del financiamiento e inversión necesarios para implementar el valor en las empresas. Sin embargo no siempre ha sido así, fue a partir de la crisis de 1929 en Estados Unidos de Norteamérica cuando muchas empresas quebraron, a partir de ese entonces es necesario hacer análisis de la evaluación del desempeño financiero de las empresas y con base en él, formular una planeación financiera que ayude a resolver los problemas concernientes en la obtención de recursos, las decisiones de financiamiento e inversión combinadas se enfocan en aumentar los beneficios de la empresa (Morales Castro & Morales Castro, Planeación Financiera, 2014).

##### 3.1.2. Definición de Planeación Financiera

La planeación financiera es un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque proporciona una guía para dirigir, coordinar y controlar las acciones de la empresa para alcanzar sus objetivos.

Dos aspectos clave del proceso de planeación financiera son la planeación de efectivo y la planeación de utilidades.

- La planeación de efectivo implica la preparación del presupuesto de efectivo de la empresa.
- La planeación de utilidades aplica la preparación de los estados financieros pro forma.

Las áreas (Centros) de responsabilidad se clasifican, a su vez, atendiendo el grado de responsabilidad como centro de costos, centro de ingresos, centro de utilidades, centro de inversión. A todos estos centros se les identifica como subsidiarias, divisiones, departamentos, plantas, unidades de negocios, distritos y funciones.



Tanto el presupuesto de efectivo como los estados financieros pro forma son muy útiles para la planeación financiera interna. El proceso de la planeación financiera empieza con planes financieros a largo plazo, o estratégicos. A su vez, estos guían la formulación de planes y presupuestos a corto plazo u operativos. (Benavides Fuentes, 2014, pág. 73)

### **3.1.3. Manual de políticas de la planeación y control de las utilidades**

Intensificar la comunicación, especificar los procedimientos y permitir una estabilidad razonable en el funcionamiento del sistema, debe de comprender lo siguiente:

- Declaración de objetivos del programa PCU
- Procedimiento que habrá que seguirse en el desarrollo de los planes de utilidades.
- Un calendario de planificación y control de las utilidades que especifique las fechas de determinación de cada parte del plan de utilidades y para la presentación de informes.
- Instrucciones para la distribución de las cédulas de plan de utilidades.
- Instrucciones y procedimientos relativos a los informes de desempeño
- Procedimientos para emprender la acción correctiva sobre las variaciones favorables o desfavorables.
- Procedimiento de seguimiento y replanificación.

### **3.1.4. La Planificación de calidad**

Tiene como finalidad mejorar continuamente la calidad, la dirección planifica qué va hacer, es decir, determina objetivos, políticas y estrategias y desarrolla una organización de calidad que implica la existencia de un liderazgo y una cultura de calidad, y una adecuada administración de los recursos humanos. Todo ello para elaborar bienes o servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes (precio, rapidez, servicio posventa)

Podemos decir que la planificación de la calidad pretende especificar los objetivos que permitan conseguir satisfacer las necesidades de los clientes y lograr una ventaja sostenible, así como las acciones que se implantarán por todos los miembros de la organización para conseguirlos de manera más eficaz y eficiente que los competidores. (Guilló Tarí, pág. 97)

### **3.1.5. Importancia de la Planeación Financiera**

La planeación Financiera es un tema de suma importancia para las empresas ya que de lo contrario no existiría organización ni control sobre ella, busca a mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa, está presente tanto en el área operativa como en la estratégica.



En una empresa no solo se trata de tomar decisión que se crea más conveniente, primero se debe de analizar las propuestas y hacer una serie de investigaciones sobre liquidez, solvencia y rentabilidad evaluando cada proyecto y de acuerdo con los resultados tomar la mejor decisión disminuyendo la probabilidad de perdida en el proyecto y aumentando las ganancias y utilidades de la empresa.

Es por eso que la planeación se debe tener siempre presente en cualquier tipo de organización pues gracias a esta se pierde la incertidumbre sobre que decisiones tomar o si habrá pérdida o ganancias en los proyectos. (Zapata, 2012)

### **3.1.6. Etapas de la planeación financiera (Mendez V, 2010, pág. 5)**

#### **➤ Establecer metas**

Todos tenemos diferentes metas en la vida y siempre es prudente determinar cuáles son estas y colocarlas en orden de importancia (no siempre contamos con el dinero para financiar todas).

#### **➤ Recopilación de la información**

Activos, pasivos, deudas, Seguros y declaraciones de impuesto anteriores, son datos necesarios para realizar un buen análisis. Como toda información, entre más detallada es mejor.

#### **➤ Crear su plan y estrategias**

La manera más fácil de comenzar, es escribir todos los detalles de cómo va a llegar a la meta y que cambios se necesitan hacer para lograrlo.

Investigar opciones y establecer un plan de acción que acumulara todas sus metas e ideales.

#### **➤ Implementar su plan (Tomar acción)**

Hacer los cambios necesarios y asegurarse de supervisar el progreso de su proyecto por lo menos cada 6 meses.

### **3.1.7. Beneficios de la planeación Financiera en las empresas**

Mejora la rentabilidad de la empresa y le ayuda a ser más competitiva a través de la planificación y control presupuestario (Plan operativo anual y plan estratégico)

La elaboración del presupuesto de la empresa en sus diferentes apartados permite cuantificar los objetivos y metas de la actividad productiva, económica y financiera de la empresa. Pero además la presupuestación, entendida como parte de la planificación temporal de la empresa, es el documento donde se cuantifican y garantizan los recursos necesarios para alcanzar los objetivos y estrategias de la proyección a más largo plazo de la empresa (Planeación estratégica) (Lorenzo, 2012)



### **3.1.8. Ventajas de la Planeación Financiera**

Una de las ventajas se debe a que obliga a la administración a incluir las posibles desviaciones de la ruta que se establece para la compañía. La planeación financiera, hace un diagnóstico de la situación actual, identificando las oportunidades, amenazas, fuerzas, y desventajas, integra a todas las áreas de la empresa, se anticipa al futuro describiendo escenarios de diversa índole, al desarrollar planes de acción para lo inesperado. Durante el proceso de la planeación se establece un control para verificar el cumplimiento de los objetivos financieros donde se pueden usar diversos indicadores de la medición del desempeño financiero. (Morales Castro & Morales Castro, pág. 10)

### **3.1.9. Control Financiero**

Para ejercer un control sobre la estructura financiera de la empresa es indispensable establecer un presupuesto, en el cual se presenten las cuentas de operación en valor absoluto y en porcentaje.

Otra forma de plantear mejor el problema del control de las finanzas de una empresa, puede hacerse mediante el análisis de sus finanzas, que por lo general consiste en determinar los grupos de relaciones específicas que existen entre determinadas partidas del balance y del estado de resultados. (Rodríguez Valencia, 2002, pág. 273)

### **3.1.10. Presupuestos por su Naturaleza**

El presupuesto es un plan financiero que detalla con profundidad analítica, las operaciones e inversiones de una entidad, hasta llegar a la mínima expresión de prever cuantos fondos se asignaran para el pago de mano de obra, materiales, bienes de capital y también como serán obtenidos dichos fondos.

Asimismo, se utilizan para ejercer control sobre las operaciones de los departamentos de la empresa, de tal manera que la operación diaria no se aleje de los planes establecidos y si lo hace, determinar porque sucedió y corregir lo necesario. Por lo tanto, los presupuestos son una herramienta de la gerencia para planear y controlar.

Por su naturaleza, los presupuestos son una técnica que enfoca sus métodos y procedimientos a la obtención de resultados, razón por la que sus objetivos deben ser previa y claramente definidos.

El sistema presupuestal debe constituir un medio de coordinación, control y evaluación de la operación integral de la organización, por lo tanto debe implementarse como un todo armónico.



Es un sistema presupuestal porque incorpora a todos los presupuestos de la empresa en uno solo y su conjunto contribuye a lograr los objetivos previamente establecidos de la organización. (Levy, Planeación Financiera en la empresa moderna, pág. 149)

### **3.1.11. Concepto Presupuesto**

El proceso presupuestal es un método para planear las operaciones de la empresa; es un esfuerzo continuo para definir lo que se debe hacer para cumplir con un trabajo de la mejor forma. No se debe pensar que el presupuesto es un arma solo para limitar los gastos, es una herramienta para obtener el más productivo uso de los recursos de la empresa conforme a los planes integrados de la organización. (Levy, pág. 149)

### **3.1.12. Objetivos de los presupuestos**

El concepto mismo del presupuesto aclara cuales pueden ser los objetivos de estos: es una herramienta de planeación para que los recursos de la empresa sean óptimamente aprovechados por su administración. También los presupuestos son elementos que permiten al gerente anticiparse a los cambios y adaptarse a ellos.

Los presupuestos y, por consiguiente, el control presupuestal, genera la coordinación interna de esfuerzos. Planear y controlar las operaciones son la esencia de la planeación de las utilidades y el sistema presupuestal provee un cuadro integral de las operaciones de la empresa como un todo. Por lo tanto, el sistema presupuestal permite ver al gerente y a todos los responsables de área de la empresa, en su relación existente entre su ámbito de acción y el resto de la organización. (Levy, pág. 149)

### **3.1.13. Finalidad del presupuesto**

Es la de prever que los reportes pasados son de importancia solo para preparar los planes. Al respecto, el sistema presupuestal significa un cambio de la mentalidad subsistente respecto a la finalidad de la contabilidad circunscrita al registro de hechos y operaciones pasadas. El presupuesto consiste en prever lo que acontecerá bajo condiciones supuestas y establecidas. (Rodriguez Valencia, 2002, pág. 267)

### **3.1.14. Propósitos del presupuesto**

El establecimiento de un sistema presupuestario persigue algunos propósitos, entre los más relevantes están:

- Establecer un plan de acción definido de la empresa, así como la fijación de adecuadas áreas de responsabilidad.
- Determinar los límites a que deben ajustarse los gastos.
- Determinar que fondos son necesarios y cuales medios se pueden usar para obtenerlos.



- Establecer comparaciones y pruebas que muestren de forma constante el periodo y la calidad de las operaciones realizadas.
- Indicar cuándo y dónde deben introducirse las modificaciones en las operaciones establecidas para alcanzar el objetivo.
- Informar cada unidad administrativa sus planes a otras.
- Formular proyecciones financieras para ajustarlas a las necesidades, asegurando y manteniendo en ese sentido la posición adecuada.
- Controlar los gastos para que cada unidad administrativa opere dentro de lo establecido y lo autorizado. (Rodríguez Valencia, 2002, pág. 270)

### 3.1.15. Diferentes tipos de presupuestos

#### ➤ Según la flexibilidad

Rígidos, estáticos, fijos o asignados: son aquellos que se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad, dejan de lado el entorno de la empresa (económico, político, cultural etc.) Este tipo de presupuesto se utilizaba anteriormente en el sector público.

Flexibles o variables: Son los que elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Son de gran aceptación en el campo de la presupuestación moderna. Son dinámicos adaptativos, pero complicados y costosos.

#### ➤ Según el periodo de tiempo

A corto plazo: Son los que realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año. Este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias.

A largo plazo: Este tipo de presupuestos corresponden a los planes de desarrollo que, generalmente, adoptan los estados y grandes empresas.

#### ➤ Según el campo de aplicación de la empresa

De operación o económicos: Tienen en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el periodo siguiente al cual se elaboran y, su contenido se resume en un estado de ganancias y pérdidas.

#### ➤ Según el sector de la economía en el cual se utilizan

Presupuesto del sector público: Son los que involucran los planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos del Estado. Son el medio más efectivo de control del gasto público y en ellos se contempla las diferentes alternativas de asignación de recursos para gastos e inversiones.

Presupuesto del sector privado: Son los presupuestos que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración. (Fagilde, pág. 16)



## **3.2. Funcionamiento Operativo**

### **3.2.1. Definición de administración de operaciones**

La administración de operaciones estudia el proceso de la toma de decisiones dentro del ámbito de la función operativa. La administración de operaciones es la actividad mediante la cual los recursos, fluyendo dentro de un sistema definido, son combinados y transformados en una forma controlada para agregarles valor en concordancia con los objetivos de la organización.

### **3.2.2. Definición de Funcionamiento Operativo**

Es un conjunto de actividades orientadas a la generación de bienes o servicios para la satisfacción de necesidades. Se utilizan insumos y mediante un proceso se genera un servicio de mayor valor que el de la suma de los insumos. Permite la vigencia de la empresa en la sociedad y por ende la obtención de rentabilidad. (CCEE, 2011, pág. 1)

### **3.2.3. Mezcla Operativa**

La función de operaciones, fija la atención sobre la eficiencia productiva, medida como el valor del producto generado respecto al valor de los insumos usados en el proceso.

Hay 5 componentes que conforman la mezcla operativa:

- Producto: Que se producirá.
- Capacidad: Cuanto podrá producirse.
- Inventarios: Que materias primas se compraran, así como cuándo y cuánto.
- Proceso: Como se producirá (Sistema de producción, tecnología, distribución en planta, Flujo de trabajo y control del proceso y quien producirá)
- Calidad: Que características tendrán los productos y servicios.

Las decisiones de la Gerencia de operaciones, deberán contemplar la mejor combinación posible de estos factores. (CCEE, 2011, pág. 4)



### 3.2.4. Definición de Plan Operativo Anual

Es un instrumento de apoyo a la gestión basada en resultados, que contiene los programas, proyectos, acciones, objetivos y metas; así como el tiempo destinado para su ejecución y la expresión financiera para llevarlas a cabo, este permite:

- Planificar las actividades anualmente.
- Elaborar el presupuesto, sustentado en una herramienta técnica de la planificación estratégica.
- Verificar y medir el avance o ejecución de los proyectos con relación a lo presupuestado.
- Replantear la utilización de los recursos a fin de optimizarlos (Tristán S, Guía Técnica para la Formulación del plan operativo anual, 2013, pág. 13)

### 3.2.5. Importancia del Plan Operativo Anual

Es una herramienta de planificación que sirve para dar un ordenamiento lógico. El desarrollo de esta herramienta permitirá optimizar el uso de los recursos disponibles, el cumplimiento de objetivos y metas trazadas. (Tristán S, 2013, pág. 14)

### 3.2.6. Ventajas del Plan Operativo

- Orientar los procesos de trabajos, convirtiendo los propósitos institucionales en pasos claros y en objetivos y metas evaluables a corto plazo; contribuyendo, de manera efectiva al fortalecimiento institucional y a elevar el ordenamiento, la calidad y la transparencia del gasto.
- Es una herramienta de gestión.
- Vincula las Políticas y estrategias con las actividades realizadas.
- Visibiliza las estrategias y los resultados.
- Es un hilo conductor para el gerente.
- Ordena y prioriza las actividades por desarrollar, según el tipo de estrategia.
- Mide los resultados en relación con las actividades programadas vs. las realizadas. (Tristán S, 2013, pág. 14)

### 3.2.7. Pasos para realizar el plan operativo

- **Planificación**  
Conocer los equipos, recursos y suministros con los que deberá contarse y desarrollar un plan de acción.
- **Programación de las diversas actividades:**  
Consiguiendo que cada parte que intervendrá en el proceso, tenga noción de cuáles son sus responsabilidades.



➤ **Seguimiento y evaluación**

Analizar el desempeño de las diferentes agentes que participan en la producción a fin de saber aprovechar al máximo los recursos y reeducar, en caso de que fuera necesario.

➤ **Efectivos y responsables**

Po último cabe mencionar que para que un plan operativo sea eficiente, todas las partes deben cumplir con cinco normas: ser efectivos (Hacer exactamente lo que se espera de ellos), ser eficientes (realizar correctamente su labor), ser responsables (realizar la labor con plena consciencia), ser oportunos (hacer su trabajo en el tiempo en el que se le ha pedido) y ser rentables (aprovechando al máximo sus recursos que se les han dado es decir con una rentabilidad optima)

### **3.3. Funcionamiento Financiero**

#### **3.3.1. Definición**

La función Financiera se ocupa de asignar los recursos (Escasos) entre las diferentes áreas funcionales mediante proyectos de Inversión, dichos recursos deben obtenerse de entre un abanico de fuentes financieras disponibles cuya elección es también responsabilidad del área financiera. (Brealey & Myers, 2003, pág. 4)

#### **3.3.2. Objetivos del Funcionamiento Financiero**

- Rentabilizar la empresa y maximizar las ganancias. (Brealey & Myers, 2003, pág. 6)
- Desarrollar de manera eficiente las actividades de control, manejo y desembolsos de fondos.
- Planifica, organiza, dirige y controla de manera eficiente y eficaz los recursos financieros de la empresa.
- Programa y controla las diferentes inversiones de tipo financiero que determine la gerencia.
- Administra todos los ingresos de la empresa.
- Elabora proyecciones de ingresos y gastos estimados para la elaboración del anteproyecto de presupuesto.
- Revisa, consolida y aprueba el plan anual de actividades y el anteproyecto.



### **3.3.3. Naturaleza y Alcance del Funcionamiento Financiero**

La Economía Financiera de la empresa se centra en el estudio de los problemas que le son propios a una de las áreas funcionales en que se subdivide la empresa. La separación de la función financiera de la política general de la empresa posibilita la formulación explícita de un objetivo financiero, objetivo que habrá de integrarse en la estrategia global de la empresa.

Dicho objetivo financiero se define en términos de maximización de la riqueza de los accionistas, representada por el precio de las acciones en el mercado, que a su vez es un reflejo de las decisiones de inversión y financiación que haya adoptado la empresa, este objetivo debe ser coordinado con las otras metas de la empresa.

La maximización de la riqueza de los accionistas como objetivo financiero de la empresa supone que la empresa encontrará demanda para sus títulos en el mercado de capitales sólo cuando sus oportunidades de inversión garanticen, en el contexto global de la economía, una asignación eficiente de los recursos demandados por ella. (Solomon, 1972)

### **3.3.4. Fases del Funcionamiento Financiero**

- Establecimiento de estándares: Se fijan unidades de producto, costes, ingreso, salario, a modo de metas evaluables cuantitativamente.
- Se miden los resultados reales a través de los análisis contables y se comparan con los estándares.
- Se analizan las causas de las diferencias entre uno y otros (dificultades organizativas, falta de personal o recursos, hechos fortuitos no imputables a la organización, etc.)
- Corrección de las desviaciones (revisión de planes, incremento de recursos). (Economía , 2011)

### **3.3.5. Planeación Estratégica**

La planeación estratégica consiste, esencialmente, en anticipar el futuro para tomar en el presente las decisiones que permitan alcanzarlo con mayor eficiencia; define el rumbo y anticipa los impactos de los cambios que pueda presentar el entorno, generando opciones para el mejor aprovechamiento de las oportunidades y minimización de los riesgos.



La planeación estratégica y el proceso de ejecución consisten en lo siguiente:

- Identificación de la misión de la organización, objetivos y estrategias.
- El análisis del entorno
- Identificación de amenazas y oportunidades
- Análisis de recursos de la empresa
- Identificación de fortalezas y debilidades
- Revalorización de la misión y objetivos de la organización
- Formulación de estrategias
- Implantación de la estrategias

La estrategia está basada en el pensamiento y visión de largo plazo, contemplando aspectos cualitativos dentro de una metodología de pensamiento estratégico (deja de lado lo operativo), con el objetivo de que la dirección y el equipo de alta dirección controlen el entorno e incluso lo lleguen a modificar, dada la pro actividad de su pensamiento, por lo tanto la planeación estratégica es un proceso organizacional que se inicia en la dirección general y permea hacia abajo en toda la organización, planteando con ello la estrategia y visión integral de negocio. (levy, 2001, pág. 43)

### **3.4. Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2015**

#### **3.4.1. Definición de Certificación**

La certificación es una actividad que consiste en atestiguar que un producto o servicio se ajusta a determinadas especificaciones técnicas o requisitos establecidos en una norma u otro documento normativo, con la expedición de un acta en la que se pone de manifiesto el cumplimiento de dicha conformidad así lo explica (Publicaciones Vértice.S.L.) , existen dos tipos de certificación las cuales son:

- Certificación voluntaria: Es realizada por entidades reconocidas como independientes de las partes interesadas para asegurar que un producto proceso o servicio, está de acuerdo con una serie de normas. En general se recurre a este tipo de certificación para “marcar la diferencia” respecto al resto, aumentar la competitividad de la empresa y ofrecer mayor confianza al cliente.
- Certificación no voluntaria: Este tipo de certificación se utiliza para asegurar que los productos cumplen una serie de requisitos mínimos que garantizan la salud de los consumidores y no causan daños al medio ambiente. Es llevada a cabo por la propia administración o por organismos autorizados por esta.



Según expresa (Gonzalez) la Norma ISO 9001-2015 las define como todos los grupos de interés que de alguna forma se pueden ver afectados por la actividad de la empresa o cuyas decisiones puedan afectar al sistema de gestión de la calidad de la organización, y esta establece que las organizaciones deberán mantener en relación con sus actividades la “Información documentada” la cual es la información que debe ser controlada y mantenida por una organización y el medio en el que está contenida, también considera a los clientes, propietarios, accionistas, proveedores, banqueros, sindicatos, entes reguladores, socios, competidores, e incluso grupo de presión; todos como potenciales “partes interesadas” que puedan verse afectadas por las decisiones tomadas por la empresa.

### **3.4.2. Generalidades**

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente.

La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización.

El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización.

La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando el ciclo con un enfoque global de pensamiento basado en riesgos dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados.

**La aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite:**

- La comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos.
- La consideración de los procesos en términos de valor agregado.
- El logro del desempeño eficaz del proceso.
- La mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.



### 3.4.3. Ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar)

(Quality Management Systems, 2015)

➤ **Planificar:**

Establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades.

➤ **Hacer:**

Implementar lo planificado.

➤ **Verificar:**

Realizar el seguimiento adecuado y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados.

➤ **Actuar:**

Tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

### 3.4.4. Sistema de gestión de la calidad- Requisitos

➤ **Objeto y campo de aplicación**

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad cuando una organización:

a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

➤ **Referencias Normativas**

Los documentos indicados a continuación, en su totalidad o en parte, son normas para consulta indispensables para la aplicación de este documento. Para las referencias con fecha, sólo se aplica la edición citada. Para las referencias sin fecha se aplica la última edición (incluyendo cualquier modificación de ésta).

➤ **Términos y definiciones**

Para los fines de este documento, se aplican los términos y definiciones incluidos en la Norma ISO 9000:2015



### ➤ Contexto de Organización

La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad.

La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas.

### **Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas**

Debido a su efecto o efecto potencial en la capacidad de la organización de proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, la organización debe determinar:

- Las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de la calidad.
- Los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el sistema de gestión de la calidad.

La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes.

### **Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad**

La organización debe determinar los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de la calidad para establecer su alcance.

Cuando se determina este alcance, la organización debe considerar:

- Las cuestiones externas e internas.
- Los requisitos de las partes interesadas pertinentes.
- Los productos y servicios de la organización.

La organización debe aplicar todos los requisitos de esta Norma Internacional si son aplicables en el alcance determinado de su sistema de gestión de la calidad.

El alcance del sistema de gestión de la calidad de la organización debe estar disponible y mantenerse como información documentada. El alcance debe establecer los tipos de productos y servicios cubiertos, y proporcionar la justificación para cualquier requisito de esta Norma Internacional que la organización determine que no es aplicable para el alcance de su sistema de gestión de la calidad.

La conformidad con esta Norma Internacional sólo se puede declarar si los requisitos determinados como no aplicables no afectan a la capacidad o a la responsabilidad de la organización de asegurarse de la conformidad de sus productos y servicios y del aumento de la satisfacción del cliente.



## Sistema de gestión de la calidad y sus procesos

La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, y debe:

- Determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos.
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- Determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos.
- Determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad.
- Asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos.
- Abordar los riesgos y oportunidades determinados.
- Evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos.
- Mejorar los procesos y el sistema de gestión de la calidad.

En la medida en que sea necesario, la organización debe:

- Mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos.
- Conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.

### ➤ Liderazgo y Compromiso

## Generalidades

La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad:

- Asumiendo la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
- Asegurándose de que se establezcan la política de la calidad y los objetivos de la calidad para el sistema de gestión de la calidad, y que éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización.
- Asegurándose de la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio de la organización.
- Promoviendo el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos.
- Asegurándose de que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad estén disponibles.
- Comunicando la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad.



- Asegurándose de que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos.
- Comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
- Promoviendo la mejora.
- Apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad.

### **Enfoque al cliente**

La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente asegurándose de que:

- Se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.
- Se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente.
- Se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente.

### **Política**

#### **Establecimiento de la política de la calidad**

La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de la calidad que sea apropiada al propósito y contexto de la organización y apoye su dirección estratégica y que proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad, incluya un compromiso de cumplir los requisitos aplicables, incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

- **Planificación**

#### **Acciones para abordar riesgos y oportunidades**

Al planificar el sistema de gestión de la calidad, la organización debe considerar los requisitos y determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de:

- Asegurar que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr sus resultados previstos.
- Aumentar los efectos deseables.
- Prevenir o reducir efectos no deseados.
- Lograr la mejora.



La organización debe planificar:

- Las acciones para abordar estos riesgos y oportunidades.

La manera de:

- Integrar e implementar las acciones en sus procesos del sistema de gestión de la calidad
- Evaluar la eficacia de estas acciones.

### **Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos**

La organización debe establecer objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.

Los objetivos de la calidad deben:

- Ser coherentes con la política de la calidad.
- Ser medibles.
- Tener en cuenta los requisitos aplicables.
- Ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente.
- Ser objeto de seguimiento.
- Comunicarse.
- Actualizarse, según corresponda.

Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la organización debe determinar:

- ¿Qué se va a hacer?
- ¿Qué recursos se requerirán?
- ¿Quién será responsable?
- ¿Cuándo se finalizará?
- ¿Cómo se evaluarán los resultados?

### **Planificación de los cambios**

Cuando la organización determine la necesidad de cambios en el sistema de gestión de la calidad, estos cambios se deben llevar a cabo de manera planificada.

La organización debe considerar:

- El propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales.
- La integridad del sistema de gestión de la calidad.
- La disponibilidad de recursos.
- La asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades.



## ➤ Apoyo y Recursos

### Generalidades

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

La organización debe considerar:

- Las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes;
- Qué se necesita obtener de los proveedores externos.

### Personas

La organización debe determinar y proporcionar las personas necesarias para la implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad y para la operación y control de sus procesos.

### Infraestructura

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios.

La infraestructura puede incluir:

- Edificios y servicios asociados.
- Equipos, incluyendo hardware y software.
- Recursos de transporte.
- Tecnologías de la información y la comunicación.

### Ambiente para la operación de los procesos

La organización debe determinar, proporcionar y mantener el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.

- Sociales (por ejemplo, no discriminatorio, ambiente tranquilo, libre de conflictos)
- Psicológicos (por ejemplo, reducción del estrés, prevención del síndrome de agotamiento, cuidado de las emociones)
- Físicos (por ejemplo, temperatura, calor, humedad, iluminación, circulación del aire, higiene, ruido). Estos factores pueden diferir sustancialmente dependiendo de los productos y servicios suministrados.



## Recursos de seguimiento y medición

### Generalidades

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados cuando se realice el seguimiento o la medición para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos.

La organización debe asegurarse de que los recursos proporcionados:

- Son apropiados para el tipo específico de actividades de seguimiento y medición realizadas.
- Se mantienen para asegurarse de la idoneidad continua para su propósito.
- La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de que los recursos de seguimiento y medición son idóneos para su propósito.

### Conocimientos de la organización

La organización debe determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios. Estos conocimientos deben mantenerse y ponerse a disposición en la medida en que sea necesario.

Cuando se abordan las necesidades y tendencias cambiantes, la organización debe considerar sus conocimientos actuales y determinar cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones requeridas.

### Competencia

La organización debe:

- Determinar la competencia necesaria de las personas que realizan bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad.
- Asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas.
- Cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
- Conservar la información documentada apropiada como evidencia de la competencia.



## **Toma de conciencia**

La organización debe asegurarse de que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de:

- La política de la calidad
- Los objetivos de la calidad pertinentes
- Su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidos los Beneficios de una mejora del desempeño
- Las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

## **Comunicación**

La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad, que incluyan: qué comunicar, cuándo comunicar, a quién comunicar, cómo comunicar, quién comunica.

## **Información documentada**

### **Generalidades**

El sistema de gestión de la calidad de la organización debe incluir:

- La información documentada requerida por esta Norma Internacional.
- La información documentada que la organización determina como necesaria para la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

### **Creación y actualización**

Al crear y actualizar la información documentada, la organización debe asegurarse de que lo siguiente sea apropiado:

- La identificación y descripción (por ejemplo: título, fecha, autor o número de referencia)
- El formato (por ejemplo, idioma, versión del software, gráficos) y los medios de soporte (por ejemplo: papel, electrónico).
- La revisión y aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación.

### **Control de la información documentada**

La información documentada requerida por el sistema de gestión de la calidad y por esta Norma Internacional se debe controlar para asegurarse de que:

- Esté disponible y sea idónea para su uso, donde y cuando se necesite.
- Esté protegida adecuadamente (por ejemplo: contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado o pérdida de integridad).



Para el control de la información documentada, la organización debe abordar las siguientes actividades, según corresponda:

- Distribución, acceso, recuperación y uso.
- Almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad.
- Control de cambios (por ejemplo: control de versión)
- Conservación y disposición.

La información documentada de origen externo, que la organización determina como necesaria para la planificación y operación del sistema de gestión de la calidad, se debe identificar, según sea apropiado, y controlar.

➤ **Operación**

**Planificación y control operacional**

La organización debe planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios, y para implementar las acciones mediante:

- La determinación de los requisitos para los productos y servicios.
- El establecimiento de criterios para: los procesos y la aceptación de los productos y servicios
- La determinación de los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos de los productos y servicios.
- La implementación del control de los procesos de acuerdo con los criterios.
  
- La determinación, el mantenimiento y la conservación de la información documentada en la extensión necesaria para: tener confianza en que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado y demostrar la conformidad de los productos y servicios con sus requisitos.

La organización debe controlar los cambios planificados y revisar las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso, según sea necesario.



## Requisitos para los productos y servicios

### Comunicación con el cliente

La comunicación con los clientes debe incluir:

- Proporcionar la información relativa a los productos y servicios.
- Tratar las consultas, los contratos o los pedidos, incluyendo los cambios.
- Obtener la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas de los clientes.
- Manipular o controlar la propiedad del cliente.

### Determinación de los requisitos para los productos y servicios

Cuando se determinan los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes, la organización debe asegurarse de que:

Los requisitos para los productos y servicios se definen, incluyendo:

- Cualquier requisito legal y reglamentario aplicable.
- Aquellos considerados necesarios por la organización.
- La organización puede cumplir con las declaraciones acerca de los productos y servicios que ofrece.

### Revisión de los requisitos para los productos y servicios

La organización debe asegurarse de que tiene la capacidad de cumplir los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes. La organización debe llevar a cabo una revisión antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a un cliente, para incluir:

- Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma.
- Los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o previsto, cuando sea conocido.
- Los requisitos especificados por la organización.
- Los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los productos y servicios.
- Las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.

La organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación, cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de sus requisitos.



➤ **Evaluación del desempeño**

**Seguimiento, medición, análisis y evaluación**

**Generalidades**

La organización debe determinar:

- Qué necesita seguimiento y medición.
- Los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos.
- cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición.
- Cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.

**Satisfacción del cliente**

La organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas. La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.

➤ **Mejora**

**Generalidades**

La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente.

Éstas deben incluir:

- Mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas futuras.
- Corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados.
- Mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

**No conformidad y acción correctiva**

Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización debe:

- Reaccionar ante la no conformidad, cuando sea aplicable: tomar acciones para controlarla y corregirla y hacer frente a las consecuencias.
- Evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte.
- Implementar cualquier acción necesaria.
- Revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada.
- Si fuera necesario, actualizar los riesgos y oportunidades determinados durante la planificación.
- Si fuera necesario, hacer cambios al sistema de gestión de la calidad.



La organización debe conservar información documentada como evidencia de:

- La naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente.
- Los resultados de cualquier acción correctiva.

La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad.

La organización debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua.

#### **3.4.5. Dirección de Calidad**

La implantación de un sistema de calidad implica un cambio en la organización que debe fundamentarse en el compromiso de la alta dirección, responsable de crear una visión de futuro y desarrollar una estrategia que comunicara a toda la organización, con la finalidad de seguir los objetivos de la calidad y para esto se debe de cumplir las siguientes etapas del programa, serian: descubrir la necesidad de implantar un sistema de calidad, compromiso de la alta dirección, estructura para la calidad, diagnostico, comunicación, formación, desarrollo de un proyecto piloto, ampliación del proceso a toda la empresa y control. (Guilló)

#### **3.4.6. Adopción de una Gestión de calidad**

La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible. (Quality Management Systems, 2015)

#### **3.4.7. Beneficios de la Norma ISO 9001-2015**

Proporciona disciplina la interior del sistema en donde se esté implementando. Contiene las bases de un buen sistema de gestión de calidad, al facilitar unos requisitos de calidad para el cliente, así como también la capacidad para satisfacer a estos. Garantiza que tenemos talento humano, edificios, equipos, servicios capaces para cumplir con los requisitos de los clientes, y nos permite identificar problemas para corregirlos y prevenirlos. También se constituye en un programa de marketing con impacto al nivel mundial, al constituirse en un referente internacional utilizado en más de 150 países. (2010)



### 3.4.8. Beneficios del SGC

(Yañez, 2008)

- Mejora continua de la calidad de los productos y servicios que ofrece.
- Atención amable y oportuna a sus usuarios.
- Transparencia en el desarrollo de procesos.
- Asegurar el cumplimiento de sus objetivos, en apego a normas y leyes vigentes.
- Reconocimiento de la importancia de sus procesos e interacciones.
- Integración del trabajo, en armonía y enfocado a procesos.
- Adquisición de insumos de acorde con las necesidades.
- Delimitaciones de funciones del personal.
- Mejores niveles de satisfacción y opinión del cliente.
- Aumento de la productividad y eficiencia.
- Reducción de costos.
- Mejor comunicación, moral y satisfacción en el trabajo.
- Una ventaja competitiva, y un aumento en las oportunidades de venta.

Los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta Norma Internacional son: (Quality Management Systems , 2015)

- La capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.
- Facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente.
- Abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos.
- La capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

### 3.4.9. Ventajas de la Normalización

(Publicaciones Vértice.S.L.) De acuerdo con este argumento la normalización supone numerosas ventajas diferentes en función del colectivo al que afecta dicha normalización:

#### a) Para los fabricantes

- Clasifica las variedades de producto.
- Disminuye las existencias en Almacén y los costos de producción.
- Mejora la gestión y el diseño.
- Agiliza el tratamiento de los pedidos.
- Facilita la exportación y comercialización de los productos.
- Ayuda al proceso de compras.



### **b) Para los Consumidores**

- Pone un límite de calidad y seguridad a los productos y servicios.
- Especifica las características de un producto.
- Ayuda a comparar entre distintos productos.
- Agiliza las compras y pedidos.
- Dan información acerca del etiquetado y el embalaje.

### **c) Para la Administración**

- Simplifica la realización de textos legales.
- Establece políticas de calidad, medio ambiente y seguridad.
- Favorece el desarrollo económico.
- Agiliza el comercio.

#### **3.4.10. Ventajas de la Certificación**

Según (Publicaciones Vértice.S.L) la certificación aporta a organizaciones y empresas las siguientes ventajas:

- Introducción de los productos y/o servicios de la empresa en nuevos mercados.
- Aumento del nivel de confianza de los clientes con respecto a los productos de la empresa.
- Agilización de los procesos de comercialización.

#### **3.4.11. ISO 9001-2015 Planificación de cambios**

(Gonzalez) Hace énfasis en que los cambios que requieran efectuarse al sistema de Gestión de calidad, según la Norma ISO 9001-2015 deben responder a un método establecido por la organización con la finalidad de poder gestionar tales cambios.

Para ello es importante considerar aspectos tales como:

- **Identificación de requisitos, necesidades y oportunidades de cambio:** a través de auditorías, verificaciones, validaciones, o medición de la satisfacción del cliente y las partes interesadas es posible identificar no conformidades, oportunidades o riesgos, incumplimientos o ineficacias que indican la necesidad de cambiar la metodología de trabajo, los procedimientos y la información documentada.
- **Solicitudes de cambio:** fomentar la participación del personal de la organización en los cambios que se crean oportunos en el Sistema de Gestión de la Calidad.
- **Registro y evaluación de solicitudes de cambio:** mantener un registro adecuado de estas actividades, que incluya la información relevante de la solicitud y el proceso de revisión y evaluación efectuadas.



- **Liderazgo:** definir los recursos humanos a cargo de la gestión de estas solicitudes, por ejemplo mediante la designación de una persona o un comité como responsables.
- **Evaluar la eficiencia conseguida:** La situación esperada después de aplicar el cambio tiene que ser el punto de referencia para evaluar si el cambio se produce según el resultado deseado. Las auditorías internas son el medio adecuado para evaluar si es eficiente el cambio.

#### 3.4.12. Importancia ISO 9001

La ISO 9001 de sistemas de Gestión de calidad proporciona la infraestructura, procedimientos, procesos y recursos necesarios para ayudar a las organizaciones a controlar y mejorar su rendimiento y conducirles hacia la eficiencia, servicio al cliente y excelencia en el producto. (LRQA, 2014)

#### 3.4.13. Principios de la calidad

- **Liderazgo:**

Una de las funciones esenciales de los líderes es crear unidades de propósito y generar la implicación de todo el personal, esto se convierte en un aspecto esencial del sistema de gestión de calidad.

- **Compromiso de las personas:**

Es esencial para la correcta evolución de la empresa y para el establecimiento del sistema de gestión de la calidad que el personal sea competente y esté implicado, ya que de esta forma permiten que la organización cree valor.

- **Enfoque a procesos:**

Entender las actividades que realiza la empresa como procesos que se encuentran interrelacionados permite alcanzar los resultados establecidos y decidir las adecuadas medidas de medición, entre otros aspectos. Por lo que esta visión está muy presente en todo el sistema de gestión de calidad.

- **Mejora:**

La mejora continua es la norma sobre la que se sustentan todas aquellas empresas exitosas ya que es esencial para mantener sus niveles de desempeño, para adaptarse a los cambios que se puedan producir, tanto interna como externamente, y que puedan aprovechar las oportunidades que se les presente.



➤ **Toma de decisiones basadas en la evidencia:**

Si queremos tener más probabilidades de alcanzar los resultados deseados, es esencial que tomemos las decisiones basándose en el análisis y evaluación de los datos recopilados.

➤ **Gestión de las relaciones:**

A la hora de valorar el desempeño de la empresa no se debe olvidar la influencia que tiene en ella las distintas partes interesadas. Por esta razón este es uno de los principios sobre los que se basa el sistema de gestión de la calidad. (Guerrero, 2015)



## IV. SUPUESTO

### 4.1. Supuesto

La adopción de la ISO 9001-2015 produce efectos positivos en el proceso de planeación financiera de la empresa Cubas Eléctrica, S.A.



4.2. Matriz de categorías y subcategorías

Cuestiones de Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición Conceptual	Sub Categoría	Fuente de Información	Técnicas de Recolección de la Información	Ejes de Análisis
Cuestión #1 ¿Cómo describir el proceso de planificación financiera que se lleva en la empresa Cubas Eléctrica, S.A.?	Describir el proceso de planificación financiera que se lleva en la empresa Cubas Eléctrica, S.A.	Planeación Financiera.	La planeación financiera es un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque proporciona una guía para dirigir, coordinar y controlar las acciones de la empresa para alcanzar sus objetivos. Dos aspectos clave del proceso de planeación financiera son la planeación de efectivo y la planeación de utilidades. La Planeación de efectivo. La Planeación de utilidades.	Planeación de Efectivo: Implica la preparación del presupuesto de efectivo de la empresa.	<b>Primaria</b> -Contador General  <b>Secundaria</b> -Observación -Documentos	-Entrevistas Dirigidas -Guía de Observación	-Proceso de planeación de Presupuesto. -Responsables de la planificación de presupuestos. -Medidas de control de los presupuestos. - Correspondencia de los presupuestos con los objetivos y metas empresariales.
				Planeación de Utilidades: Aplica la preparación de los estados financieros.	<b>Primaria</b> -Encargada de caja Chica  <b>Secundaria</b> -Documentos	-Revisión documental -Entrevista	-Proceso de planeación de utilidades. -Responsables de la planificación de utilidades. Medidas de control de utilidades.



Cuestiones de Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición Conceptual	Sub Categoría	Fuente de Información	Técnicas de Recolección de la Información	Ejes de Análisis
Cuestión #2 ¿Cómo establecer los pasos a seguirse en el proceso de adopción del sistema de gestión de calidad ISO 9001-2015.?	Establecer los pasos a seguirse en el proceso de adopción del sistema de gestión de calidad ISO 9001-2015.	Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2015	Es una actividad que consiste en atestiguar que un producto o servicio se ajusta a determinadas especificaciones técnicas o requisitos establecidos en una norma u otro documento normativo, con la expedición de un acta en la que se pone de manifiesto el cumplimiento de dicha conformidad, existen dos tipos de certificaciones: Certificación Voluntaria y la No voluntaria.	Procesos de adopción de la ISO 9001 - 2015	<b>Primaria</b> -Encargada de Caja Chica -Responsable de Proyecto  <b>Secundaria</b> -Organigrama -Manual de Funciones	-Entrevista -Guía de Observación	-Proceso de Planificación -Ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar)



Cuestiones de Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición Conceptual	Sub Categoría	Fuente de Información	Técnicas de Recolección de la Información	Ejes de Análisis
Cuestión #3 ¿De qué manera se Evaluarían los cambios que deben realizarse en el funcionamiento operativo y financiero de la empresa Cubas Eléctrica, S.A. una vez adoptado el sistema de gestión de calidad ISO 9001-2015.?	Evaluar los cambios que deben realizarse en el funcionamiento operativo y financiero de la empresa Cubas Eléctrica, S.A. una vez adoptado el sistema de gestión de calidad ISO 9001-2015	Funcionamiento Operativo	Es un conjunto de actividades orientadas a la generación de bienes o servicios para la satisfacción de necesidades. Se utilizan insumos y mediante un proceso se genera un producto o servicio de mayor valor que el de la suma de los insumos. Permite la vigencia de la empresa en la sociedad y por ende la obtención de rentabilidad	Satisfacción de necesidades	<b>Primaria</b> -Contador general. -Responsable de Proyecto -Responsable de Caja Chica  <b>Secundaria</b> -Observación	-Entrevista -Guía de Observación -Revisión documental	-Registro de todas las transacciones que se ejecutan en la empresa. -Planificación eficiente -Ejecución de los procedimientos planteados.
				Obtención de rentabilidad	<b>Primaria</b> -Contador general  <b>Secundaria</b> -Revisión documental	-Entrevista	-Rentabilidad Total



Cuestiones de Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición Conceptual	Sub Categoría	Fuente de Información	Técnicas de Recolección de la Información	Ejes de Análisis
Cuestión #4 ¿De qué manera se Evaluarían los cambios que deben realizarse en el funcionamiento operativo y financiero de la empresa Cubas Eléctrica, S.A. una vez adoptado el sistema de gestión de calidad ISO 9001-2015.?	Evaluar los cambios que deben realizarse en el funcionamiento o operativo y financiero de la empresa Cubas Eléctrica, S.A. una vez adoptado el sistema de gestión de calidad ISO 9001-2015	Funcionamiento Financiero	La función Financiera se ocupa de asignar los recursos (Escasos) entre las diferentes áreas funcionales mediante proyectos de Inversión, dichos recursos deben obtenerse de entre un abanico de fuentes financieras disponibles cuya elección es también responsabilidad del área financiera.	Gestión de proyectos	<b>Primaria</b> -Responsable de caja chica  <b>Secundaria</b> -Revisión documental	-Entrevista -Revisión documental	-Registro de todas las transacciones ejecutadas - planificación -Mejora Continua -Ejecución de planificación
				Asignación de recursos	<b>Primaria</b> -Gerente-propietario  <b>Secundaria</b> -Revisión documental	-Entrevista -Revisión documental	-Responsable de asignación de recursos -Parámetros de asignación de recursos



## V. DISEÑO METODOLÓGICO

### 5.1. Tipo de Investigación

La presente investigación es aplicada porque parte de una situación problemática que requiere ser intervenida y mejorada.

De igual manera presenta un enfoque cualitativo debido a que investiga sobre la planeación financiera que se lleva actualmente en la empresa, es donde se tiene la debilidad, partiendo de este problema se estudió la causa efecto, todo esto con la finalidad de encontrar soluciones y poder tener una planeación eficaz y eficiente para poder llegar a cumplir como uno de los requisitos de la ISO 9001-2015.

### 5.2. Tipo de Estudio

Es un estudio de caso porque se estudió la situación que presenta la empresa Cubas Eléctrica, S.A.

#### 5.2.1. Según el tiempo de ocurrencia de los hechos y los registros de la información

Los estudios prospectivos porque se registra la información a medida que van ocurriendo los fenómenos.

#### 5.2.2. Según periodo y secuencia del estudio

Es transversal, es adecuado para la investigación por lo que analiza la relación entre un conjunto de categorías en un punto del tiempo, en el caso particular para cubas eléctrica,S.A. es el año 2016.

#### 5.2.3. Según el análisis y alcance de los resultados

Es explicativo porque va más allá de la descripción de los eventos ocurridos dentro de la empresa Cubas Eléctrica, S.A.

### 5.3. Universo, Muestra y Unidad de análisis

#### 5.3.1. Universo o Población

El tema de investigación está dirigido a la empresa Cubas Eléctrica, S.A. ya que representa la población de este estudio y de la cual se obtuvo información para darle solución al problema planteado.

#### 5.3.2. Muestra

La muestra está constituida por la información generada en el área de proyecto y área contable de la empresa Cubas Eléctrica, S.A. específicamente en el tema de la planeación financiera durante el año 2016



### **5.3.2.1. Tipo de muestreo**

El muestreo es no probabilístico, debido a que resulta más ventajoso aplicar instrumentos a los informantes claves por la accesibilidad a la información de las operaciones referente a la planeación financiera que se ejecutan en la empresa.

Muestreo Casual o incidental, debido a que se seleccionaron a personas por conveniencia para que faciliten información importante y confidencial que es de mucha ayuda e enriquecimiento para la investigación.

### **5.3.2.2. Criterios de selección de la muestra**

- La empresa está interesada en los resultados de la investigación
- La cercanía de la empresa
- Hay acceso a la información
- La empresa actualmente se encuentra en el proceso de adopción de la ISO 9001-2015

### **5.3.3. Unidad de análisis**

La unidad de análisis en esta investigación la conforma el contador general, responsable de caja chica y responsable de proyectos, esta recopilación de información permitió identificar, reunir y analizar los documentos relacionados con la presente investigación.

## **5.4. Métodos y Técnicas de recolección de datos**

Se elaboraron entrevista con el objetivo de recopilar información sobre la planeación financiera y la ejecución de presupuestos para aclarar dudas y tener presente la opinión del contador general, el responsable de proyectos, y el responsable de caja chica.

Se observó todo el proceso de planeación que se lleva actualmente en la empresa con el objetivo de detectar y recopilar más información.

Otra técnica de recolección de datos es la revisión documental que permitió visualizar el registro de todas las transacciones con respecto a la planeación con el objetivo de fundamentar el propósito de la investigación.



## **5.5. Etapas de la Investigación**

### **5.5.1. Investigación Documental**

En esta etapa inicial lo primero que se realizó fue la elección de la empresa y el problema a investigar, obteniendo de esta manera el tema delimitado.

Luego se conversó con los propietarios para plantearles la situación y obtener su aprobación y ayuda en la facilitación de documentación e información necesaria para la presente investigación, además de investigar todo lo necesario sobre la norma ISO 9001-2015 también se consultaron fuentes de información relacionadas con el tema a investigar tales como: libros y tesis para tener una base teórica sólida y compararla con la realidad de la empresa Cubas Eléctrica, S.A.

### **5.5.2. Elaboración de Instrumentos**

Para llevar a cabo la recolección de datos de la investigación fue necesario la elaboración del instrumento de la entrevista, guía de observación y guía documental la cual fue dirigida al contador general, responsable de caja chica y responsable de proyectos de la empresa Cubas Eléctrica, S.A. la que representa el universo de estudio. Estos instrumentos se consideran de suma importancia para satisfacer las inquietudes que se tiene sobre el problema que se tiene con respecto a la planeación financiera y así poder cumplir con los objetivos de la investigación.

### **5.5.3. Trabajo de campo**

Se realizó un análisis de la planeación financiera durante el primer semestre del año 2016.

Se aplicaron entrevistas dirigidas al personal administrativo como son el contador general, responsable de caja chica y responsable de proyectos.

### **5.5.4. Elaboración de documento final**

Una vez recolectados los datos a través de las entrevistas se procedió a identificar y analizar la información la que permitió dar repuesta a los objetivos planteados y concluir con el estudio.



## VI. RESULTADOS

Los resultados de la presente investigación surgen de la información obtenida de la empresa en estudio, de la cual es necesario conocer su giro principal y la manera de operar, primeramente se abordarán las generalidades de la misma, permitiendo así enriquecer el conocimiento. Es importante señalar que se aplicó entrevistas, revisión documental y guía de observación para obtener información real.

### 6.1. Proceso de planificación financiera que se lleva en la empresa Cubas Eléctrica, S.A.

Según el autor (Zapata, 2012) la planeación financiera es de suma importancia que se implemente en las empresas porque esto permite que se lleve un control sobre ella, busca a mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa y no solo se toma decisiones que se crean más convenientes sino que primero se analizan las propuestas y se realiza una serie de investigaciones sobre liquidez, solvencia y rentabilidad evaluando cada proyecto, de acuerdo a los resultados tomar la mejor decisión disminuyendo la probabilidad de pérdida de proyecto, correspondiéndose con lo que dice el Lic. (Montenegro, 2016) Que es fundamental llevar una planificación financiera para un buen funcionamiento de Cubas Eléctrica, S.A.

En Cubas Eléctricas, S.A. se realizan dos tipos de planificación, las que se describirán a continuación:

#### 7.1.1. Planeación del Efectivo

Según (Guilló Tarí, 2000) menciona que la planeación de calidad tiene como finalidad determinar objetivos, políticas y estrategias. Todo ello para elaborar bienes o servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes ya sean sobre el precio, rapidez, servicio y posventa, sin embargo, no se relaciona con lo observado, se pudo apreciar que la planificación no es totalmente de calidad debido a que los procesos son lentos y descoordinados.

Según la teoría del Autor (Benavides Fuentes, 2014), La planeación del efectivo implica: la preparación del presupuesto de efectivo, entradas y salidas del efectivo y calcula la cantidad del efectivo necesaria en un lapso de tiempo determinado.



Según el contador general Lic. (Montenegro, 2016) Los puntos mencionados a continuación se toman en cuenta para la planeación:

- Se deben definir los objetivos de la planeación a corto, mediano y largo plazo.
- Se analiza el contexto general de la empresa en cuanto a contratos ejecutándose, licitaciones realizadas, proyectos ofertados, en ejecución, costos, precios de materiales etc.
- Se definen cuáles son las alternativas reales que tiene la empresa basados en los objetivos definidos.
- Se determinan las alternativas más favorables, considerando el contexto general de la empresa.
- Una vez definidas las alternativas se establecen los planes proyectados.
- Se establecen los presupuestos.

En cambio la teoría que expresa (Rodríguez Valencia, 2002) muestra otros pasos que la empresa Cubas Eléctrica, S.A. omite y son de mucha importancia para llevar un procedimiento correcto.

La empresa no toma en cuenta la fijación de responsabilidades de las áreas, cabe destacar que este punto se pudo observar y claramente se constató que hay mucho desorden en lo que es la distribución de funciones especialmente con la encargada de caja chica, tiene muchas responsabilidades y en muchas ocasiones le falta el tiempo para cumplir con lo que se le solicita.

Informar a cada unidad administrativa los planes, es de suma importancia para el desarrollo eficaz de la empresa, esto es un punto de debilidad “la comunicación” entre áreas por el motivo que no se realizan los procesos correspondientes a como lo estipula el manual de procedimientos.

#### ➤ **Responsables de la planificación de presupuestos**

(Levy, 2002) Menciona que el presupuesto es un plan financiero que detalla con profundidad analítica, las operaciones e inversiones de una entidad, por su naturaleza los presupuestos son una técnica que enfoca sus métodos y procedimientos a la obtención de resultados, razón por la que sus objetivos deben ser previa y claramente definidos. Coincidiendo con lo que menciona el Contador General de Cubas Eléctrica, S.A., y observando en el manual de funciones de la empresa que los responsables de la planeación financiera y de presupuestos son la gerencia general y la gerencia financiera que están a cargo de estas operaciones.



Es de importancia mencionar que para el correcto funcionamiento de una empresa se tiene que identificar el tipo de presupuesto que se puede utilizar, ayuda a minimizar el riesgo de las operaciones de la organización, sirven como mecanismo para la revisión de políticas, estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.

El responsable de proyecto Ing. (Toruño, 2016) de Cubas Eléctrica, S.A. hace mención que se utilizan dos tipos de presupuestos:

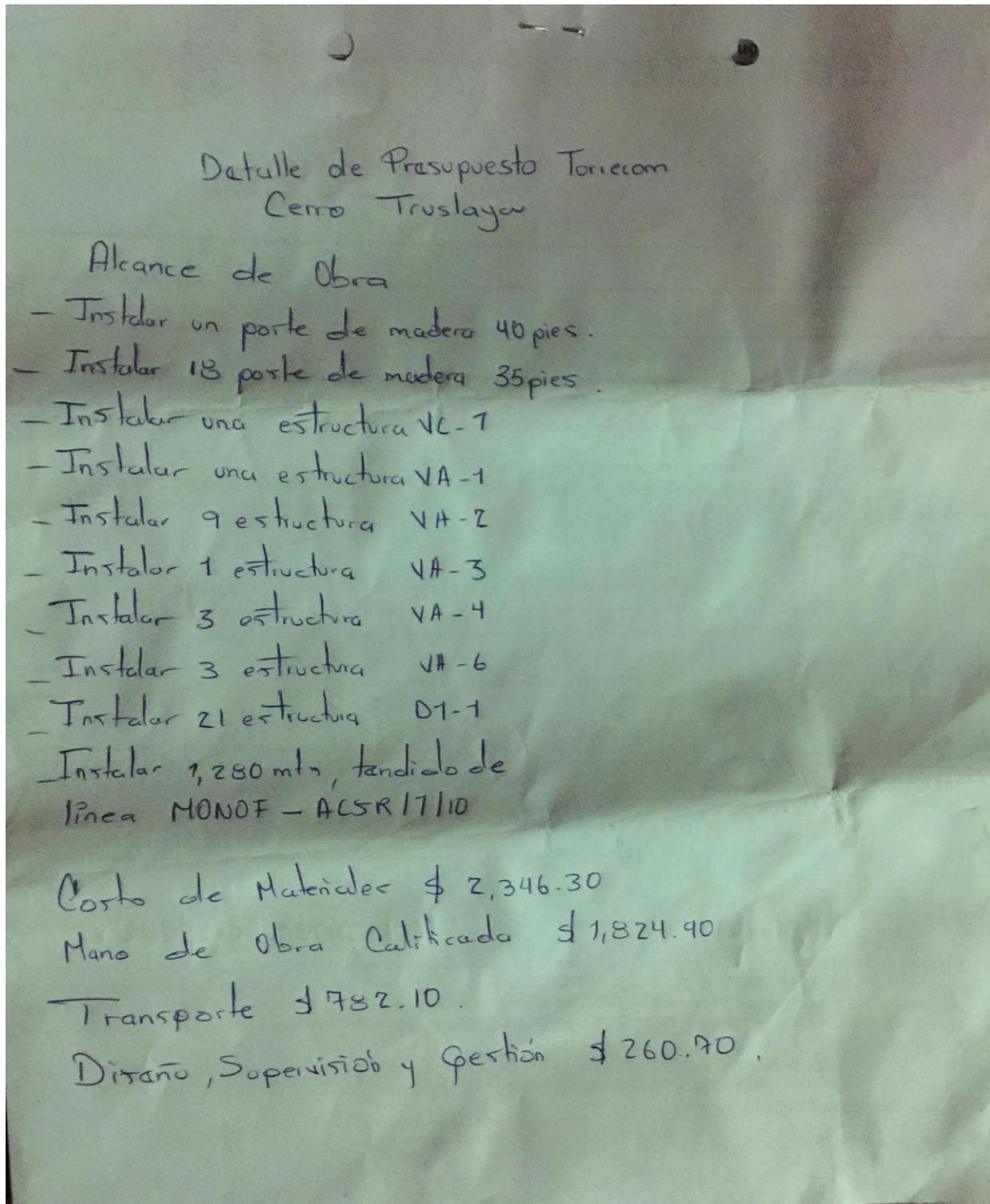
- **A corto plazo:** porque los proyectos no tienen una duración mayor a un año, generalmente la mayoría dura tres meses.
- **De operación:** se realiza una planeación detallada de las actividades que se van a desarrollar para llevar un mayor control, con el objetivo de priorizar las metas a corto plazo, organizar los gastos y ajustar los patrones de consumo.

Compaginando con lo que expresa el autor (Fagilde, 2009) sobre las características que tiene que tener una empresa para poder poner en práctica estos dos tipos de presupuestos. Según el Ing. (Toruño, 2016) los puntos que se toman en cuenta para realizar los presupuestos son los siguientes:

- Se calculan los materiales que se van a utilizar para la obra.
- Se registra el tipo de actividad que se va a ejecutar.
- El gasto que se hace en la mano de obra.
- Se calcula el gasto de transporte.
- Viáticos de los Linieros que se asignan para cada proyecto.

Esto se elabora con cada uno de los proyectos aunque no se tiene un tiempo determinado de anticipación para la elaboración de este documento por el motivo que las solicitudes son espontáneas, este punto es una de las debilidades de la empresa Cubas Eléctrica, S.A.

**Figura N°1 Presupuesto de proyecto utilizado en Cubas Eléctrica, S.A. antes de adoptar la ISO 9001-2015**



**Fuente:** Revisión documental



**Figura N°2 Formatos de presupuestos que utiliza la empresa Cubas Eléctrica, S.A. a partir de la implementación de la ISO 9001-2015**

Cubas Eléctrica, S.A.					
Presupuesto para ejecución de proyectos					
					Fecha:
Cliente:					
Nombre del proyecto específico:					
Localidad:					
N°	Nombre Linieros y ayudantes	Mano de Obra	Viáticos de Alimentación	Viáticos de Hospedaje	Otros Gastos
1					
2					
3					
4					

Combustible:						
N°	Nombre del Proyecto	Supervisor	Unidad	Valor Lts	KM Inicial	KM Final
1						
2						
3						
4						

Materiales:				
N°	Tipo de Materiales	Cantidad	Precio	Total
1				
2				
3				
4				

*Fuente: Elaboración propia e implementado desde el mes de Julio 2016*



Después de la elaboración del presupuesto según el manual de procedimientos de la empresa Cubas Eléctrica, S.A. se debe de realizar las respectivas solicitudes ya sean de viáticos o materiales vía correo a los responsables de cada área.

En el caso de la Lic. (Bellorin, 2016), responsable de Caja Chica indica que tiene dificultades con los desembolsos que solicita el responsable de proyecto y los supervisores de proyecto, en muchas ocasiones no tiene fondos suficientes para cubrir el gasto que se le solicita inmediatamente, se tiene que realizar el procedimiento de solicitud de fondos al Gerente-Propietario, ocasionando retrasos en el inicio de operaciones.

La solución de la Lic. (Bellorin, 2016) ante esta situación es pedirle a los supervisores de proyectos que se hagan cargo de los gastos mientras ella les deposita a la cuenta el monto solicitado, teniendo en cuenta que esto puede ocasionar que se queden recibos sin su adecuada justificación ya que los linieros en muchas ocasiones les cuesta firmar o no se encuentra en la sucursal.



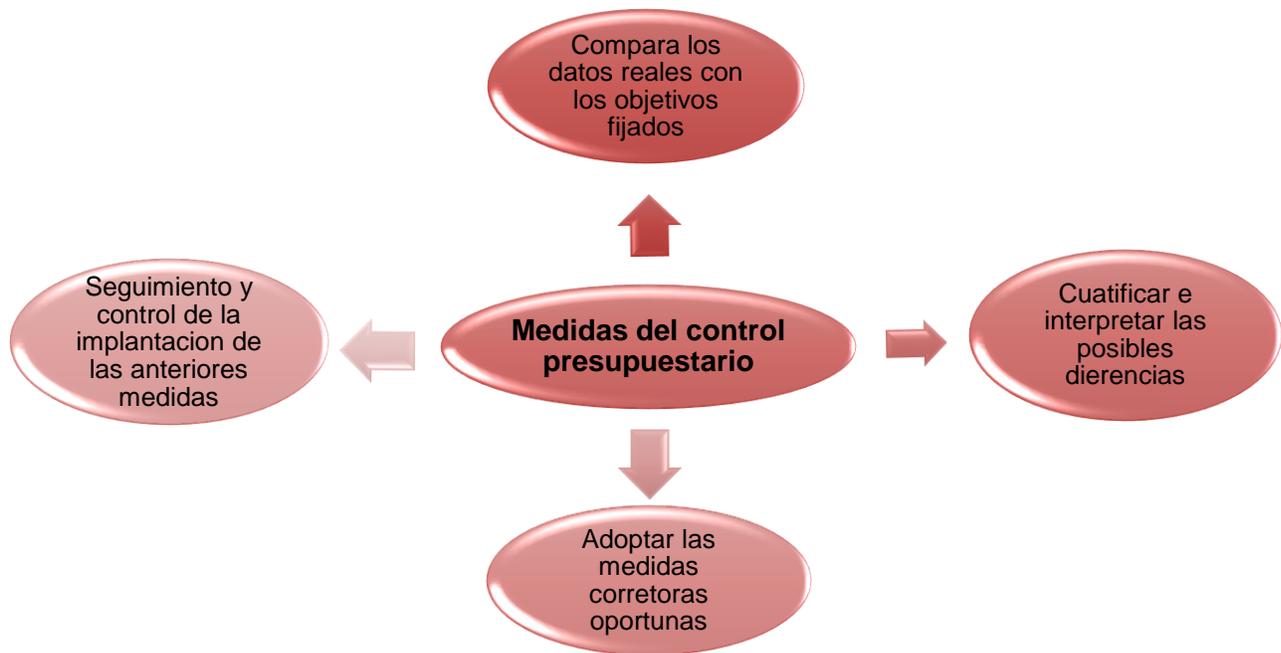
➤ **Medidas de control de presupuesto**

Según (Rodríguez Valencia, 2002) hace referencia que tener un control sobre la estructura financiera de la empresa es importante e indispensable, por eso se establece un presupuesto para lograrlo.

El contador general de la empresa señala que la utilización de la planeación como herramienta es considerada para medir los resultados reales con los planeados, la identificación de las fortalezas y debilidades es de vital importancia ya que esto permite proceder adecuadamente con las correcciones que se identificaron en el análisis.

En cambio el responsable de proyecto el Ing. (Toruño, 2016) como medida de control de presupuestos menciona cuatro pasos e indica que son indispensables para el control de una adecuada presupuestación, por esa razón no se puede omitir ninguno.

**Figura N° 3 Medidas de Control de Presupuestos**



*Fuente: Medidas de control presupuestario de la empresa*



Las medidas antes mencionadas corresponde con lo observado, después de la elaboración del proyecto se comparan los datos que se han presupuestado con los reales y es aquí cuando se dan cuenta si efectivamente se realizó los cálculos exactos o si hay que interpretar posibles diferencias para en el futuro no volver a caer en el mismo error y en este caso muchas veces no ponen en prácticas las medidas correctoras y no se lleva un seguimiento y control de la implantación de estas.

➤ **Correspondencia de los objetivos y metas empresariales**

Con respecto a la medida se toma en cuenta en la empresa Cubas Eléctrica, S.A. Para saber los resultados de la planeación la responsable de caja chica explica que se estudia un periodo con otro y es aquí donde se puede observar si se cumplieron o no los objetivos y metas de la empresa.

Los tipos de proyectos son:

- Proyectos de diseño, construcción y mantenimiento de redes de media y baja tensión.
- Mantenimientos y desarrollo de redes de media y baja tensión
- Auditorías energéticas
- Operación y mantenimientos de la medida
- Construcción de obras civiles
- Mantenimiento preventivo y correctivo de sitios celdas celulares
- Lectura de servicios domiciliarios y especiales

Sin embargo, mediante la revisión documental se puede evidenciar que existe un manual de procedimientos para el área de servicio, es fundamental que todas las áreas tengan conocimiento de éste, para hacerlo cumplir y laborar eficientemente.

### **7.1.2. Planeación de Utilidades**

➤ **Proceso de planeación de utilidades**

Según el Lic. (Montenegro, 2016) Contador general de la empresa menciona que tienen definido el punto de equilibrio y que permite concretar claramente los procedimientos y alcances de una planeación adecuada de las utilidades en las operaciones que se realizan en la empresa.

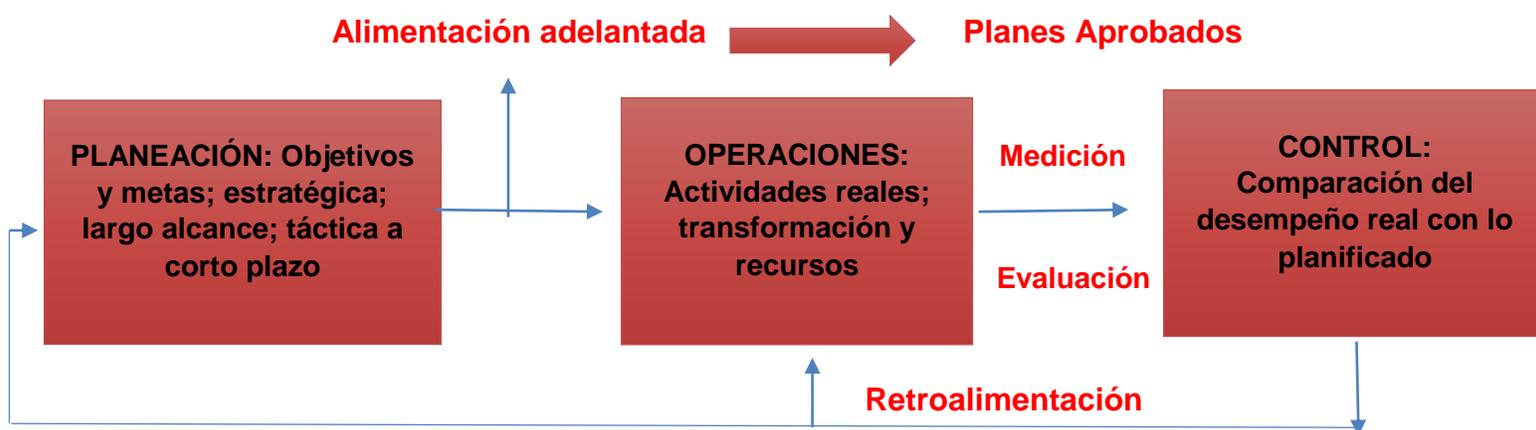
La planeación que se lleva a cabo actualmente en la empresa es a corto plazo y el propósito es determinar las acciones a seguir para lograr un objetivo determinado, objetivo que no es otra cosa que la obtención de utilidades.

Inicialmente para realizar el procedimiento de la planeación de utilidades se identifica y evalúa las variables involucradas en el proceso, se basan en los objetivos generales que tiene la empresa ya establecidos y se relacionan las metas específicas con las generales.

De esta manera proporciona una visión financiera panorámica del proceso de planeación, examina el comportamiento de los ingresos totales y utilidad de las operaciones que se realizan en la empresa en un determinado periodo.

Y según autor (Benavides Fuentes, 2014) expresa que el propósito fundamental de la planificación de utilidades es generar un proceso de alimentación adelantada para las operaciones y para el control. La retroalimentación ayuda en la re planificación y el control.

**Figura N°4 Retroalimentación**



*Fuente: Informe de Finanzas a corto y mediano plazo*

#### ➤ Responsables de la Planeación de utilidades

El Lic. (Montenegro, 2016) Contador general menciona que el responsable de la elaboración de la planeación de utilidades es la gerencia financiera y la gerencia general, cuenta con información interna básica (Económica-Financiera) para tomar decisiones adecuadas, en cuanto a la utilización eficiente de los recursos de que dispone, a fin de lograr un desarrollo integral de la empresa.

#### ➤ Medida de control de las utilidades

El Lic. (Montenegro, 2016) Explica que una de las medidas de control de utilidades es relacionar con lo que está planeado, es muy importante ya que el control existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación que se lleva a cabo.

Para controlar las operaciones y utilidades de la empresa es imprescindible medir y cuantificar los resultados ya que de esta manera se puede saber las debilidades e interpretar los resultados, del mismo modo se detectan desviaciones.

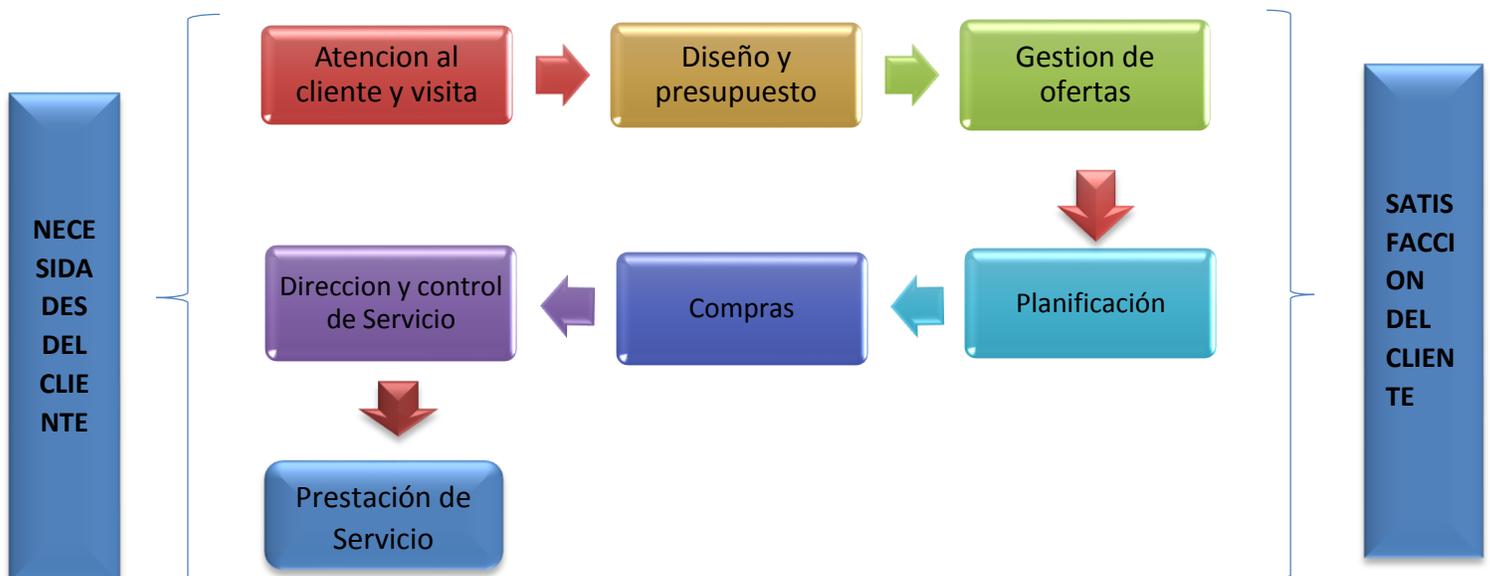
Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación, por último se establecen medidas correctivas para resultados visibles y productividad a largo plazo.

Para alcanzar las metas de la empresa Cubas Eléctrica, S.A. se tienen que tener planes estratégicos, unos de los que utilizan según la administración de la empresa son los spot publicitarios, anuncios radiales, visitas frecuentes a los clientes actuales, promociones atractivas, se ofrecen beneficios y descuentos adicionales por compras grandes.

Mientras tanto lo que menciona el autor (Levy, 2002) es que la planeación estratégica y el proceso de ejecución consisten en lo siguiente:

- Identificación de la misión de la organización, objetivos y estrategias.
- El análisis del entorno
- Identificación de amenazas y oportunidades
- Análisis de recursos de la empresa
- Identificación de fortalezas y debilidades
- Revalorización de la misión y objetivos de la organización
- Formulación de estrategias
- Implantación de la estrategias

**Figura N° 5 Procedimiento modelo de la empresa Cubas Eléctrica, S.A.**



**Fuente:** Manual de procedimientos de la empresa Cubas Eléctrica, S.A.



Los resultados durante el año 2016, se corroboraron en la entrevista con el contador general y la encargada de caja chica dando los siguientes resultados: En la empresa Cubas Eléctrica, S.A. se lleva a cabo el proceso de planificación del efectivo y la planeación de utilidades ya que es de suma importancia para las operaciones que se llevan a cabo a diario en la empresa, pero se pudo identificar que en la planeación del efectivo hay descoordinaciones lo cual hay que mejorar e ir limpiando para que la empresa pueda obtener la certificación de calidad y que la planeación de utilidades es una fortaleza en Cubas Eléctricas,S.A.



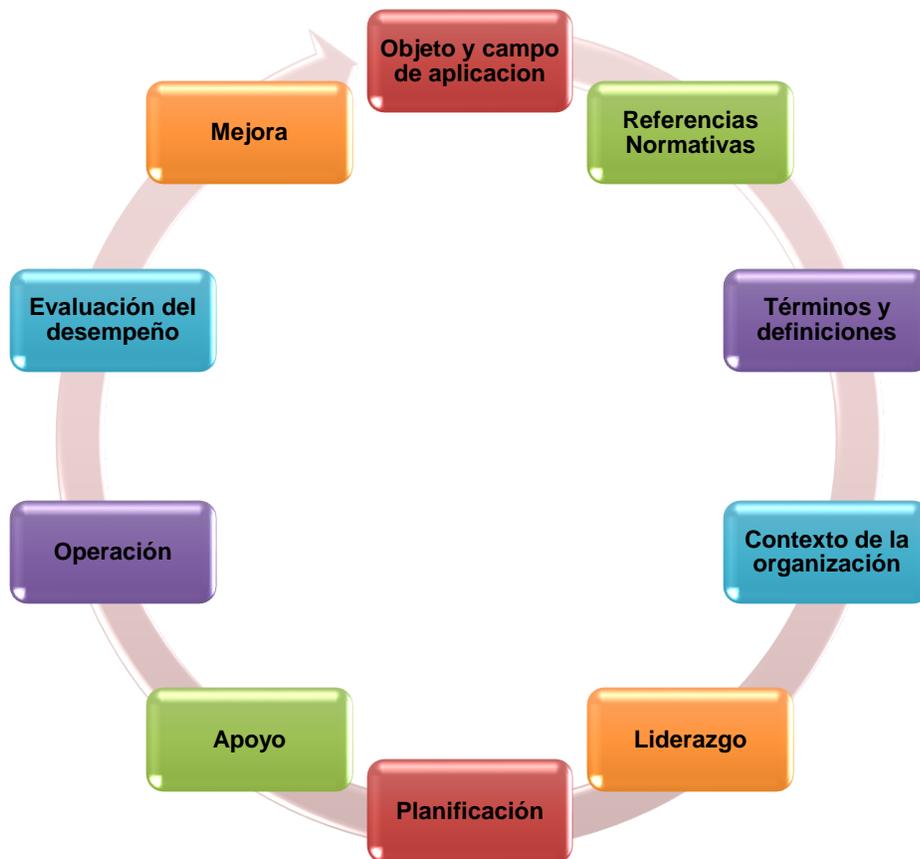
## 6.2. Pasos a seguirse en el proceso de adopción del sistema de gestión de calidad ISO 9001-2015

La implementación de la ISO 9001-2015 es de suma importancia para las empresas porque proporciona infraestructura, procedimientos, procesos y recursos necesarios para ayudar a las empresas a controlar, mejorar su rendimiento y conducirlos hacia la eficiencia.

Cubas Eléctrica, S.A. quiere obtener la certificación ya que son muchos los beneficios y hace constar la calidad del servicio que ofrece la empresa en cada uno de sus proyectos, por esa razón todo el personal está dispuesto a cumplir con los diez requisitos que establece la norma ISO 9001-2015.

A continuación se describirá como trabaja la empresa actualmente con forme a cada requisito:

**Figura N°6 - Requisitos ISO 9001-2015**



*Fuente: Norma ISO 9001-2015*



➤ **Objetivo y campo de aplicación**

La empresa demostró a MultiConsultores quienes son los que están a cargo de asesorar a la empresa que tiene la capacidad para proporcionar servicios que satisfagan los requisitos del cliente, ya que cuenta con personal dispuesto a cambios positivos y aplicar eficazmente todos los procesos para mejorar el funcionamiento de la empresa.

➤ **Referencias Normativas**

Es la norma ISO 9001-2015 ya que es la primera fuente de información para implementar, mantener y mejorar el sistema de gestión de la calidad en la empresa Cubas Eléctrica, S.A.

➤ **Términos y definiciones**

Para esta norma Internacional son aplicables los términos y definiciones de la norma ISO 9001-2015.

➤ **Contexto de la Organización**

En el transcurso del proceso se realizó un análisis de contexto en el cual se pudo determinar los problemas internos (Valores, cultura, conocimientos, y desempeño de la organización) y externos (Entorno legal, tecnológico, competitivo, de mercado, cultural, social y económico) que presenta la empresa, de igual manera las fortalezas con las que cuenta.

Según explicaba el Lic. Montenegro (Contador General) en el análisis de contexto que se realizó se identificó lo siguiente:

Las debilidades que actualmente presenta la empresa:

- En la asignación de responsabilidades.
- Evaluación de los procesos.
- Falta de implementación de medidas correctoras.
- Descoordinación con respecto a la documentación para apoyar las operaciones de los proveedores.
- Poca comunicación con los clientes después de haber realizado el servicio, lo cual no permite generar la retroalimentación para saber si hay satisfacción del trabajo realizado.
- No se cuenta con una previsión exacta de la fecha en que se necesitan los desembolsos.



Las fortalezas que se pudieron detectar son las siguientes:

- Cuenta con personal con altos conocimientos y de experiencia.
- Cuenta con un sistema contable llamado SíCubas.
- Tiene las herramientas necesarias para brindar un buen servicio.
- Cuenta con sucursales en Matagalpa, Managua, Masaya, Juigalpa, Chontales y Estelí, lo cual permite tener disponibilidad a cualquier hora y en cualquier lugar de Nicaragua para realizar los trabajos que soliciten los clientes.

Las amenazas que presenta la empresa:

- Desastres naturales que amenazan con la vida de los trabajadores de campo (Linieros, responsables de proyecto)
- La competencia.
- Poca publicidad.
- Credibilidad en garantía por lo que no se cuenta con la certificación.

Las oportunidades que la empresa Cubas Eléctrica, S.A. puede llegar a tener con una certificación de calidad y con procesos más ordenados y coordinados son las siguientes:

- Incremento en la demanda de servicios.
- Apertura de nuevos mercados
- Poca competencia debido a que solo existen dos empresas en Nicaragua con la certificación ISO 9001-2015 según los datos que tiene MultiConsultores.
- Desarrollo tecnológico de punta.

➤ **Liderazgo**

Según lo observado el liderazgo es una parte importante en la empresa Cubas Eléctrica, S.A. por lo que cuenta con líderes en cada sucursal lo cual permite que los trabajadores tengan personas guías que les muestre la manera de cómo desarrollar las actividades diarias.

Pero para el cumplimiento de este requisito se requiere que los líderes tengan un compromiso aún más serio y constante con la calidad y la satisfacción del cliente con el objetivo de mayores resultados, mejorar la comunicación entre los niveles de la empresa, tener personal motivado, cumplir con los objetivos y metas que se tiene ya establecidos.

El líder de cada sucursal tiene que promover la mejora dirigiendo y apoyando a todos los trabajadores.



### ➤ Planificación

Cabe destacar que el requisito de la planeación de la ISO 9001-2015 en la empresa Cubas Eléctrica, S.A. durante el año 2016, es el principal análisis de estudio de esta investigación.

El requisito de la planificación según la norma ISO 9001-2015 se refiere a la comprensión de necesidades y expectativas de las partes interesadas y de determinar los riesgos y oportunidades lo cual es necesario abordar para conseguir los resultados previstos.

En la empresa Cubas Eléctrica, S.A. según lo observado se lleva a cabo una planeación de todas las actividades sin embargo hay descoordinación para cumplir con todos los procedimientos y procesos en su totalidad.

La oportunidad que tiene Cubas Eléctrica, S.A. es de llevar una planificación ordenada ya que cada área tendrá que cumplir los procedimientos tal y como están estipulados como por ejemplo: la solicitud de dinero que realiza el responsable para costear el gasto de proyecto se tendrá que realizar solamente por correo a la responsable de caja chica y firmar recibo con todas las firmas de los linieros que reciban viáticos de lo contrario si no se trabaja de esta manera no se podrá ejecutar el proyecto porque todo debe de estar evidenciado.

Esta empresa pretende disminuir todos los errores y aumentar la calidad, para ello se ha realizado evaluaciones de riesgo mediante capacitaciones donde se involucraron a todo el personal en general para saber distintos puntos de vista y así prevenir las circunstancias que dificultan el logro de resultados.

Después de la evaluación del riesgo la empresa puso en práctica la siguiente acción: se tomó en cuenta el formato de presupuesto propuesto que la investigación propone ya que fue uno de los riesgos que se identificó.

### ➤ Apoyo

La empresa u organización tiene que contar con el personal necesario para la implementación eficaz de un sistema de gestión de la calidad y para la operación y control de sus procesos.

La norma establece que la organización debe de tener personal competente y evaluar la eficacia de las acciones tomadas como también conservar la información documentada apropiada como evidencia de la competencia.



Hay cinco elementos importantes y claves para el correcto funcionamiento de la empresa que tienen que hacérselo saber a cada uno de los trabajadores ya sea por correo o por murales y son los siguientes:

- ¿Qué comunicar? La información que soliciten las áreas para el desarrollo de las actividades.
- ¿Cuándo comunicar? La información que se solicite entre áreas tiene que ser enviada en tiempo y forma.
- ¿A quién comunicar? Se tiene que comunicar solamente a las personas de la empresa con mucha confidencialidad.
- ¿Cómo comunicar? Todo el personal tiene que saber que la comunicación puede ser mediante correo electrónico, por teléfonos celulares corporativos, whatsapp e incluso por encomiendas.
- ¿Quién comunica? Los líderes tienen la responsabilidad de informar cada cambio que se tenga que hacer ya sea en el sistema contable de la empresa o de las actividades futuras a realizar.

Con respecto a la información documentada se pudo observar que la empresa actualmente no tiene los expedientes completos de los trabajadores, falta información personal que es vital tenerla de soporte para cualquier emergencia.

También se tiene que establecer y plasmar en un documento cada uno de los procedimientos que se llevan a cabo en la empresa donde los trabajadores tengan visibilidad y siempre lo tengan presente, para un mayor control por lo que en Cubas Eléctricas, S.A. se llevan procesos de servicios y procesos de ventas.

#### ➤ **Operación**

En la parte de ejecución de los proyectos privados según el responsable, se está realizando capacitaciones algo cortas a todos los linieros para limpiar las debilidades que se encontraron en el área, debido a que es un trabajo delicado y requiere de mucho cuidado.

También cuentan con un esquema a seguir primero planifican, con el objetivo que se dé la retroalimentación desde medición del desempeño para luego verificar y tomar acciones correctivas para los próximos trabajos, se realiza de esta manera porque es importante ir reduciendo errores lo más que se pueda para cuando se presenten las auditorias ya no se hagan recomendaciones sobre los problemas identificados.



➤ **Evaluación del desempeño**

Según la norma ISO 9001-2015 se debe de analizar y evaluar los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición para utilizar los resultados de los análisis como evaluación de los productos, servicios, grado de satisfacción del cliente, el desempeño de gestión de la calidad y si lo planificado se ha implementado con calidad.

La empresa Cubas Eléctrica no tiene un buzón de sugerencias, esto ocasiona incertidumbre al no tener conocimientos de las opiniones que tienen los clientes ya sean buenas o malas. Es de mucha importancia saber lo que piensa el cliente de los servicios ofertados ya que de esta manera se pueden dar cuenta si lo planificado se ha implementado cumpliendo con los requisitos de la gestión de calidad.

La empresa no había cumplido con este paso porque no tenía un formato a seguir para realizar la evaluación al desempeño, entonces se estudió la propuesta de evaluación del desempeño que se realizó en esta investigación lo cual fue aceptada y aplicada, esto permitió cumplir con este paso que es de mucha importancia ya que permite a los gerentes de cada sucursal evaluar y medir el rendimiento individual, alinear las labores del día a día de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa, determinar si las expectativas de desempeño laboral fueron satisfactorias, apoyar las decisiones de planificación del recurso humano y planes de carrera, identificar las fortalezas y debilidades en los desempeños para diseñar programas de capacitación y medir la relación directa entre el desempeño y la productividad.

➤ **Mejora**

La mejora continua es un proceso que inicia con el cuestionamiento continuo de lo que hacemos en nuestro trabajo diario, a partir de ahí se desarrollan cuatro pasos básicos: **planificar** los cambios y mejoras que realizaremos en adelante, **hacer** es decir, llevar a cabo esos cambios, nuevas actividades o mejores maneras de hacer las cosas. Una vez implementadas las mejoras, **evaluar** los resultados, es decir, si se alcanzaron los objetivos que se habían puesto y en base a la evaluación, **actuar**, hacer ajustes y nuevos cambio hasta alcanzar la meta deseada y así sucesivamente ya que este ciclo nunca debe detenerse en la empresa.

El requisito de la **mejora** no se ha culminado debido a que la empresa está esperando la visita de los auditores externos para que estos den sus recomendaciones finales y conforme a eso poder mejorar en su totalidad cumpliendo con todos los procedimientos para culminar satisfactoriamente este proceso de la ISO 9001-2015



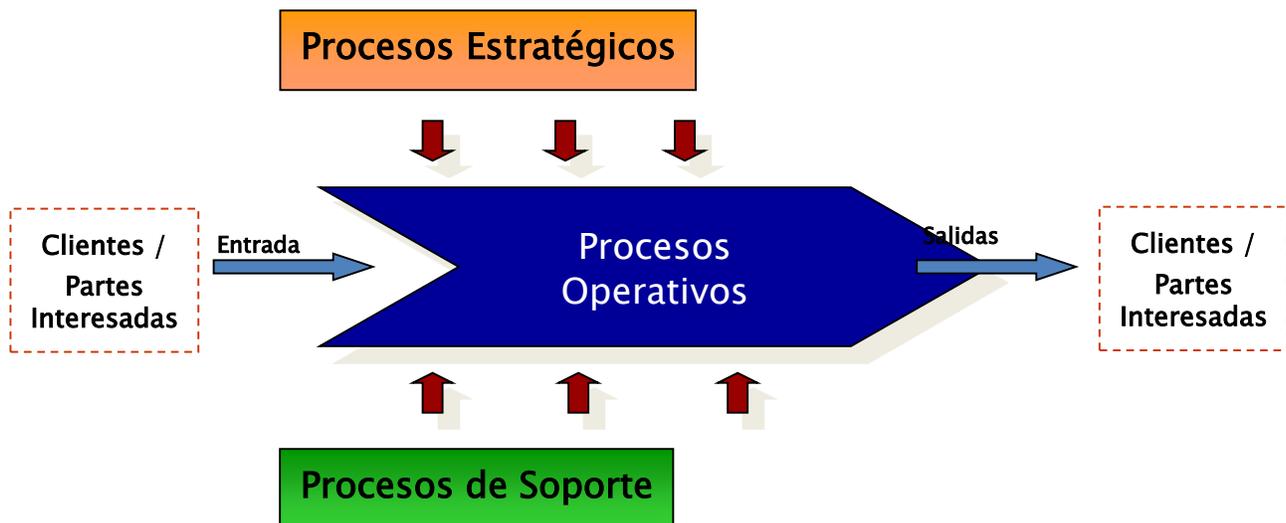
### 6.3. Cambios que deben realizar en el funcionamiento operativo y financiero de la empresa Cubas Eléctrica, S.A. una vez adoptado el sistema de gestión de calidad ISO 9001-2015. (Organización Internacional de normalización)

Según (CCEE) el funcionamiento operativo son actividades orientadas a la generación de bienes y servicios para la satisfacción de necesidades y fija la atención sobre la eficiencia productiva.

Este es un documento en el cual los responsables de la empresa establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir. Estos objetivos se plasman sobre un documento similar al **plan de acción**, priorizan las iniciativas más importantes para alcanzar las metas lo cual consiste en una guía muy importante para saber hacia dónde se está trabajando.

Se propone realizar un ciclo de operaciones donde lleve a la practica la estrategia competitiva de la empresa en cada uno de los objetivos definidos ya que una adecuada definición y estructuración de ciclos facilita la asignación de roles y responsabilidades para definir la mejor manera de estructurar la organización.

**Figura N°7 - Proceso operativos**



*Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista*



➤ **Los Procesos Estratégicos o de la Alta Dirección**

La empresa en este proceso tiene que implementar la comunicación interna/externa, llevar a cabo la planificación financiera y darle seguimiento a los resultados, analizar las necesidades que presenta cada proyecto para mejorar el servicio.

➤ **Los Procesos Operativos**

En este proceso tiene que enfocarse directamente a la satisfacción al cliente como por ejemplo en fidelizar a los clientes y en la atención al cliente

➤ **Los Procesos de Soporte**

La empresa Cubas Eléctrica, S.A. para culminar con el ciclo operativo tiene que tener un control de la calidad que se ofrece a los clientes, en este proceso es importante la selección del personal y la formación del mismo.

Según la teoría de Tristán explica que el plan operativo permite planificar las actividades anualmente, suele ser mencionado como plan operativo anual (POA) el cual pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos de igual manera permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia y presenta los detalles sobre cómo conseguir lo planeado en el plan estratégico.

El contador general hace mención que en la actualidad no se lleva a cabo un plan operativo anual (POA) debido a que los propietarios no lo han solicitado y existe la sobre carga de trabajo para poder realizarlo, sin embargo, describe que sería de mucha importancia implementarlo en un futuro para poder orientar los procesos de trabajo adecuadamente convirtiendo los propósitos de la empresa en pasos claros, fortaleciendo la calidad de Cubas Eléctrica, S.A.

Se propone realizar un **Plan Operativo Anual** debido a que es un instrumento importante para la gestión al permitir y facilitar la ejecución del plan, el seguimiento al cumplimiento de las actividades, la administración eficaz de los recursos y la adecuada ejecución del presupuesto.

Primero se identificó los puntos claves de la empresa los cuales son: Clientes, procesos, financiero, aprendizaje y crecimiento, luego se realizó un análisis de que recursos necesita la empresa y de cuáles son los que dispone.

Con el objetivo que este Plan Operativo Anual sirva de modelo de las planificaciones de los próximos años y se logre resultados de manera planificada, un seguimiento formal de lo que ha salido bien, de lo que ha salido mal y de lo que no se ha podido llevar a cabo.



**Figura N°8 Plan Operativo Anual propuesto**

<b>PLAN OPERATIVO ANUAL DE LA EMPRESA</b>			
<b>Cientes</b>			
	<b>Objetivos estratégicos POA</b>	<b>Inductores</b>	<b>Iniciativas o actividades</b>
<b>1</b>	Mejorar la satisfacción del cliente	Implementación de nuevas tecnologías y procesos para la atención al cliente	Cumplir con la normativa en relación a la calidad comercial y comunicar a clientes de los precios y promociones que la empresa este ofreciendo en ese momento.
<b>2</b>	Desarrollar estrategias de comunicación	Ejecutando el plan de comunicación al cliente externo y Difundir el uso eficiente de energía.	Elaborar y ejecutar el plan de comunicación al cliente externo
<b>3</b>	Implementar prácticas de responsabilidad	Realizando programas de concienciación	Implementar el programa de concienciación a los clientes.



PLAN OPERATIVO ANUAL DE LA EMPRESA			
Procesos			
	Objetivos estratégicos POA	Inductores	Iniciativas o actividades
1	Administrar por procesos	Identificando los procesos críticos y planteando su mejora	Identificar y mejorar los 10 procesos críticos de cada área
2	Implementar la norma ISO (Calidad, ambiental, seguridad y salud ocupacional)	Implementar la norma de calidad	Continuar con el proceso de implementación de la norma de calidad (ISO 9001-2015)
		Implementar la norma ambiental	Continuar con el proceso de implementación de la norma de calidad (ISO 9001-2015)
		Implementar la norma de seguridad y salud ocupacional	Continuar con el proceso de implementación de la norma de calidad (ISO 9001-2015)
3	Aplicar nuevas tecnologías en el desarrollo de los proyectos	Realizando estudios para medición inteligente	Estudiar cada caso que se presente con anticipación
		Realizando estudios para aplicación de nuevas tecnologías y maquinarias	Identificar las necesidades para poder aplicar nuevas tecnologías y maquinaria



<b>PLAN OPERATIVO ANUAL DE LA EMPRESA</b>			
<b>Financiera</b>			
	<b>Objetivos estratégicos POA</b>	<b>Inductores</b>	<b>Iniciativas o actividades</b>
<b>1</b>	Ejecutar el programa de inversiones	Realizando la planificación del sistema eléctrico de distribución y ejecutando las obras que disponen de estudios	Actualizar el plan de expansión, realizar los estudios y diseños definitivos de los proyectos , ejecutar las obras programadas
<b>2</b>	Recuperar los costos operativos	Realizando los estudios de costos.	Realizar un estudio detallado de costos.
<b>3</b>	Controlar los costos y gastos	Comprando servicios complementarios de mantenimiento preventivo y usando los materiales existentes en bodega	Contratar servicios complementarios de mantenimiento preventivo y analizar los materiales existentes en bodega y programar su utilización.
<b>4</b>	Recuperar la cartera vencida	Cobrando por la vía coactiva, analizando la cartera vencida y programando su recuperación	Implementar la acción coactiva y analizar la cartera vencida y planificar su recuperación.
<b>5</b>	Mejorar el sistema de recaudación	Actualizando la base de datos de los clientes y el estado de cuenta	Actualizar el estado de cuenta de cada cliente para generar el reporte adecuado sin errores.



PLAN OPERATIVO ANUAL DE LA EMPRESA			
Aprendizaje y crecimiento			
	Objetivos estratégicos POA	Inductores	Iniciativas o actividades
1	Implementar el sistema de gestión del talento humano por competencias	Aplicando el sistema de gestión del talento humano por competencias	Retroalimentar y mejorar continuamente el sistema del talento humano por competencias.
2	Desarrollar liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y evaluación	Ejecutando el programa de capacitación específica	Ejecutar el programa de capacitación específica y formación de líderes y trabajo en equipo
3	Implementar el sistema integrado de información	Actualizando y mejorando el sistema propio de la empresa Cubas Eléctrica,S.A.	Realizar las actualizaciones e implementar mejoras

*Fuente: Elaboración propia en base a la falta de un POA en la empresa.*

### ➤ **Funcionamiento Financiero**

Para que se lleve a cabo la certificación en la empresa tiene que haber un compromiso de los 1,300 trabajadores que actualmente existe en la empresa Cubas, Eléctricas, S.A. ya sea personal administrativo, área de proyecto, área de ventas, área de sistema, área de campo, área de importaciones y personal de limpieza.

Es un proceso un poco lento debido a que es un trabajo duro concientizar a cada uno de los trabajadores pero no es imposible, todo esto se puede lograr incorporando en el plan capacitaciones a las sucursales de Managua, Juigalpa, Masaya, Matagalpa, Chontales y Estelí, haciéndoles saber a cada persona la importancia de este proceso y lo que implica para poder lograrlo, estudiar con ellos principalmente la política de la calidad que tiene la empresa y evaluar los conocimientos de cada persona conforme a lo expuesto en las capacitaciones porque en su momento Cubas Eléctrica,S.A. tiene que pasar por una auditoria externa para poder pasar la prueba del proceso de calidad.



Realizar una revisión de cada expediente e identificar la documentación faltante, luego estipular una fecha para que todos los trabajadores completen esta información.

Según la norma cada expediente tiene que llevar lo siguiente:

- Hoja de vida (Currículum Vitae)
- Cédula de identidad
- Record policial
- Certificado de salud
- Documentos académicos (Títulos, Diplomas )
- Cartas de recomendación
- Cartas de trabajo
- Fotos tamaño carnet
- Solicitud de empleo
- Prueba de capacidad
- Entrevista
- Contrato individual de trabajo
- Copia de carnet del INSS (Hoja de inscripción)
- Informe de evaluación de periodo de prueba.
- Evaluación de desempeño.
- Reglamento interno
- Asignación de equipos
- Carnet de la empresa
- Asistencia a pre-inducción e inducción a SGC.
- Descripción del puesto firmada.

La evaluación del desempeño se tiene que realizar por cada uno de los trabajadores y juega dos papeles importantes, el primero que se tiene que llenar para cumplir con el requisitos de la documentación, segundo porque al realizar esta evaluación se fija las responsabilidades de la persona y los encargados de recursos humanos pueden utilizar este examen para darse cuenta de la fijación de responsabilidades de cada uno, teniendo la opción de distribuir funciones con mayor objetividad también se tiene que dar a conocer el resultado de la misma con el objetivo de mejorar en las debilidades con suma precaución de no desmotivar al trabajador y que sea lo contrario, ayudarlo a mejorar continuamente.

Se necesita que esta información esté disponible y sea idónea para su uso, donde y cuando se necesite también es de mucha importancia que este protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado o perdida de integridad)

Se propone una evaluación del desempeño para que la empresa fortalezca la competencia del personal con el propósito de aumentar la productividad de la empresa Cubas Eléctrica, S.A.



## Figura N°9 Propuesta de Evaluación del desempeño

### Evaluación del desempeño

Cubas Eléctrica, ha definido las siguientes competencias como conductas deseables y observables entre sus colaboradores, con el fin de definir los rasgos que los destacan como miembros de nuestra Organización. La evaluación del comportamiento, actitudes y hábitos, es una herramienta que permite monitorear el grado en que se manifiestan en las actividades realizadas para lograr los objetivos de la Organización.

<b>Datos Generales:</b>					
Nombre del colaborador evaluado:					
Area a la que pertenece:					
Cargo que ocupa actualmente:					<b>Puntuación Obtenida</b>
Nombre de Jefe Evaluador:					
Periodo Evaluado:					
<b>I. EVALUACION DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES:</b>			<b>PUNTAJE</b>		
<b>Excelencia Operativa-Servicio al Cliente (Interno-Externo):</b>					
Búsqueda de superación continua, dirigida a alcanzar altos estándares de desempeño. Proactividad al establecer las necesidades del cliente en armonía con los intereses de la organización					
	<b>Deficiente</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Excelente</b>
1. Escucha e identifica las necesidades de sus clientes externos.					
2. Escucha e identifica las necesidades de sus clientes internos.					
3. Atiende con amabilidad y respeto a sus clientes.					
					<i>TOTAL</i>
<b>Cumplimiento de políticas y procedimientos organizacionales:</b>					
4. Cumple con las políticas, normativas y procedimientos establecidos en los manuales y reglamentos de control interno aplicados en la Institución.					
	<b>Deficiente</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Excelente</b>
					<i>TOTAL</i>
<b>II. EVALUACION DE COMPETENCIAS FUNCIONALES:</b>			<b>PUNTAJE</b>		
<b>Competencia Funcionales:</b> Capacidad del colaborador para desempeñar de forma exitosa las actividades y responsabilidades del puesto.					
	<b>Deficiente</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Excelente</b>
5. Cumple a cabalidad con la misión de su puesto de trabajo.					
6. Cumple con responsabilidad las metas que le son asignadas.					
7. Desempeña satisfactoriamente las funciones que le son encomendadas.					
8. Alcanza los resultados que le fueron asignados.					
9. Agrega valor a sus funciones habituales.					
					<i>TOTAL</i>
<b>Proactividad:</b> La proactividad significa tomar la iniciativa y asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.					
	<b>Deficiente</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Excelente</b>
10. Trabaja de forma organizada					
11. Reacciona rápidamente a las dificultades					
12. Acepta su parte de responsabilidad si hay un problema, en vez de echarle la culpa a otros					
13. Detecta y propone acciones de mejora.					
14. Promueve el cumplimiento de los procedimientos					



III. EVALUACION DE COMPETENCIAS ACTITUDINALES:	PUNTAJE				
<b>Trabajo en equipo:</b> Disposición para participar como miembro totalmente integrado en un grupo de trabajo, interactuando cordialmente con los demás con base en la valoración y reconocimiento de sus derechos y cualidades; colaborador eficaz, incluso cuando el equipo se encuentra trabajando en algo que no está directamente relacionado con sus funciones.	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelenete
15. Coopera con otros colaboradores con el fin de fomentar un ambiente de colaboración que facilite la realización del trabajo.					
16. Aporta ideas, expresa opiniones respetuosas					
<b>TOTAL</b>					
<b>Iniciativa:</b> Habilidad para identificar oportunidades y resolver problemas relativos al cargo, mediante la generación y ejecución de formas alternativas de realizar el trabajo, anticipándose de manera proactiva a los acontecimientos en lugar de la aceptación pasiva de los mismos.	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelenete
17. Busca de manera pro-activa soluciones que permitan mejorar la eficiencia y la productividad en el trabajo.					
18. Actúa para resolver problemas dentro de su área de autoridad sin estar permanentemente consultando a su jefe inmediato.					
<b>TOTAL</b>					
<b>Comunicación:</b> Transmitir con claridad y eficiencia los mensajes a todas los miembros de la Organización que deban de estar informados, facilitando la coordinación de esfuerzos para el logro de objetivos comunes.	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelenete
19. Pregunta y escucha activamente para entender los mensajes tanto de los clientes internos como externos.					
20. Evita participar de murmuraciones o conversaciones que dañen la integridad y reputación de sus compañeros de trabajo.					
21. Presenta su posición cortésmente, reconoce las diferencias de opiniones y negocia la solución apropiada para las mismas.					
<b>TOTAL</b>					
<b>Flexibilidad y Adaptabilidad:</b> Capacidad para trabajar dentro de un entorno cambiante, modificando el comportamiento propio con el fin de facilitar el logro de los objetivos de la empresa.	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelenete
22. Asume otras responsabilidades o tareas adicionales a las propias; apoya a la Institución durante los periodos de mayor presión de trabajo.					
<b>TOTAL</b>					
<b>Habilidades para trabajar sin supervisión:</b>	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelenete
23. Identifica lo que debe hacer y procede efectivamente sin distracciones en ausencia de supervisión.					
24. Está capacitado y tiene los criterios suficientes para trabajar sin supervisión cercana y constante.					
<b>TOTAL</b>					
<b>Capacidad de Asimilación:</b>	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelenete
25. Atiende sin problema las orientaciones de su superior.					
<b>TOTAL</b>					
<b>Responsabilidad:</b> Cumplir a cabalidad, en tiempo y forma, y consistentemente, con las funciones del puesto y demás tareas a su cargo.	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelenete
26. Entrega su trabajo oportunamente.					
27. Asiste puntual a su puesto de trabajo en el horario establecido por la Organización.					
28. Sostiene relaciones de respeto con sus compañeros de trabajo.					
29. Tiene disposición para realizar trabajos en horas extraordinarias					
<b>TOTAL</b>					
<b>Fuente:</b> Elaboración propia a partir de observación.					



Realizar reuniones con el propósito de dar a conocer a los trabajadores lo importante que es llevar a cabo en el ámbito laboral la comunicación efectiva así lo describe la norma ISO 9001-2015 donde se menciona que hay 4 funciones principales dentro de una organización: control, motivación, expresión emocional e información.

También se propone realizar un detalle de planificación y administración del efectivo con el propósito de llevar un mejor control de las entradas y salidas del dinero que se utiliza para las operaciones de la empresa debido a que no se tiene una previsión exacta de la fecha en que se necesitan los desembolsos.

**Figura N°10 Formato de Planificación y administración del efectivo (Propuesto)**

Planificación y Administración del efectivo												
Periodo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Octubre	Nov	Dic
Tesorería Inicial												
Flujo del periodo												
Disponibile												
Deuda requerida para caja												
Cuota Bancaria												
Amortización principal												
Gastos Financieros												
Préstamo Acumulado												
Inversión Temporal												
Ingresos Financieros												
Inversiones acumuladas												
Tesorería Final												

Fuente: Elaboración propia adaptado de (Fagilde, 2009)



#### **6.4. Incidencia del proceso de adopción de la ISO 9001-2015 (Organización Internacional para la estandarización) en la planeación financiera de la empresa Cubas Eléctrica, S.A. durante el año 2016.**

La empresa Cubas Eléctrica, S.A. con el proceso de adopción de la ISO 9001-2015 cambia la forma de trabajar desde el punto de vista operativo y financiero puesto que fortalece la planificación anual y las proyecciones financieras llevando procesos más ordenados que evidencien la calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa.

El objetivo es eliminar todos los errores y debilidades que la empresa presenta como:

- No existe un POA en la empresa
- No hay correctas proyecciones del efectivo
- No se realizan medidas correctoras oportunas
- Debilidad en la fijación de responsabilidades

Y al fortalecer todas las debilidades se obtendrán procedimientos claros, satisfacción del cliente, motivación de los trabajadores, uso óptimo de recursos financieros, compromiso con la dirección, una base para establecer estrategias de la empresa y mayores utilidades.

El supuesto de esta investigación sí se cumple porque la planificación es el requisito número seis y cuando se llegó al requisito número ocho que es la ejecución operativa se pudo determinar las debilidades que se dieron en la planificación, sumergiéndolos en un proceso interno de mejora que valida la aplicación del requisito de la planificación convirtiéndolo en un proceso con mayor eficacia y eficiencia.



## VII. Conclusiones

El trabajo de investigación tuvo como objetivo general determinar la incidencia del proceso de adopción de la ISO 9001-2015 (Organización Internacional de normalización) en la planeación financiera de la empresa Cubas Eléctrica, S.A. durante el año 2016.

Se llegó a la conclusión que en la empresa Cubas Eléctrica, S.A. se lleva un proceso de planificación financiera que incluye dos etapas, la primera es la planificación del efectivo y la debilidad es que no hay una previsión exacta de la fecha en que se necesitan los desembolsos. La segunda es la planeación de utilidades y se tiene como fortaleza que calculan el punto de equilibrio para saber con exactitud a partir de qué momento se inicia la obtención de utilidades en cada proyecto.

Para lograr la certificación ISO 9001-2015 la empresa Cubas Eléctrica, S.A. tiene que cumplir diez requisitos y actualmente se encuentra en el paso número nueve (Evaluación del desempeño) pero se han determinado algunas debilidades en los pasos anteriores para lo cual se han adoptado medidas de mejora.

A partir de la evaluación del proceso de adopción de la ISO 9001-2015 se determinó que deben de incorporar un plan operativo anual, la evaluación del desempeño a todos los trabajadores, completar expedientes y adoptar formatos de planificación y administración del efectivo.

La empresa con el proceso de adopción de la ISO 9001-2015 entró a un proceso de incorporación de cambios y de dejar soportada la planificación financiera, documentando correctamente los presupuestos de efectivo y estableciendo el punto de equilibrio y el margen deseado de utilidades de cada uno de los proyectos, como también les ha permitido analizar las propuestas, investigar sobre la liquidez, solvencia y rentabilidad evaluando cada situación, tomando mejores decisiones para disminuir la probabilidad de perdida en los proyecto y aumentar las ganancias de la empresa Cubas Eléctrica,S.A.



## VIII. Recomendaciones

A continuación se presentan las recomendaciones para el proceso de la ISO 9001-2015 y para la mejora de la planeación financiera.

- Mejorar los procedimientos de planificación, se debe de distribuir equitativamente las funciones y responsabilidades del área administrativa y el área de proyecto.
- Dar a conocer los procesos a realizarse mediante capacitaciones a todos los trabajadores de la empresa Cubas Eléctrica, S.A.
- Adoptar el modelo propuesto de planificación y administración del efectivo, que les permita realizar un manejo más efectivo de su liquidez y anticiparse a los hechos de manera oportuna y eficiente para maximizar sus recursos.
- Adoptar el POA propuesto y que sirva de modelo de las planificaciones de los próximos años.
- Dar a conocer las fortalezas que conlleva trabajar bajo un Sistema de Gestión de Calidad logrando la integración de todas las áreas.
- Mejorar la comunicación con los clientes e informar cómo van los proyectos para obtener la satisfacción del cliente en su totalidad.
- Desarrollar cualidades de Liderazgo y ponerlas al servicio de las actividades en las que participa.



## IX. BIBLIOGRAFÍA

- Arturo Morales Castro, J. A. (2014). *Planeación Financiera*. Mexico, Mexico: Editorial Mexicana Reg num 43. Recuperado el 01 de 05 de 2016, de <http://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074382167.pdf>
- Bellorin, F. (15 de 05 de 2016). Recopilación de información real, confiable y oportuna sobre el proceso de planeación de presupuestos de Cubas Eléctrica. (D. A. Benavides, Entrevistador)
- Benavides Fuentes, J. C. (2014). *Finanzas a Corto y mediano Plazo*. Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-ESTELI, Esteli. Recuperado el 07 de 05 de 2016
- Brealey, & Myers. (2003). *Dirección Financiera I*. Recuperado el 08 de 05 de 2016, de [https://www.uam.es/personal\\_pdi/economicas/fphernan/DFITIIOtero.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/economicas/fphernan/DFITIIOtero.pdf)
- Brealey, & Myers. (2003). *Dirección Financiera I*. Recuperado el 08 de 05 de 2016, de [https://www.uam.es/personal\\_pdi/economicas/fphernan/DFITIIOtero.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/economicas/fphernan/DFITIIOtero.pdf)
- CCEE. (25 de 04 de 2011). *Funcion Operaciones*. Obtenido de <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catorg/material/2011-04-25%20Funcion%20Operaciones%20ABR%202011.pdf>
- CCEE. (25 de 04 de 2011). *Función Operaciones* . Obtenido de <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catorg/material/2011-04-25%20Funcion%20Operaciones%20ABR%202011.pdf>
- Cervera, J. (2001). *La Transición a las nuevas ISO 9000-2000*. Recuperado el 01 de 05 de 2016, de <https://books.google.com.ni/books?id=blivLEhf77AC&pg=PR10&dq=concepto+de+la+ISO+9001&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwih1YSZ1brMAhXjm4MKHTWHBykQ6AEIlzAC#v=onepage&q=concepto%20de%20la%20ISO%209001&f=false>
- Chain, S. (19 de 02 de 2014). *Cuál es la función de la dirección de operaciones en la organización* . Obtenido de <http://retos-operaciones-logistica.eae.es/2014/02/cual-es-la-funcion-de-la-direccion-de-operaciones-en-la-organizacion.htm>
- Economía . (2011). *Planificación* . Obtenido de <https://economiadelaempresa.files.wordpress.com/2011/02/unidad-7-direcccic3b3n-y-organizac3b3n-de-la-empresa1.pdf>
- Etchegoyen, J. A. (1967). *Zonas Operativas y Técnicas*. Argentina: vol. 5, p. 27-31. Recuperado el 08 de 05 de 2016, de [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art\\_revistas/pr.884/pr.884.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.884/pr.884.pdf)
- Fagilde, C. (2009). *Presupuesto Empresarial*. Mexico: UTHEA México D.C.
- Gonzalez, I. (2016). *Transición a ISO 9001-2015*. Recuperado el 04 de 05 de 2016, de <https://calidadgestion.wordpress.com/tag/nueva-iso-9001-2015/>
- Gonzalez, I. (s.f.). *Transición a ISO 9001-2015*. Recuperado el 04 de 05 de 2016, de <https://calidadgestion.wordpress.com/tag/nueva-iso-9001-2015/>



- Guerrero, F. T. (2015). *Sistema de Gestion de calidad- Requisitos*. SUIZA. Recuperado el 19 de 08 de 2016
- Guilló Tarí, J. J. (2000). *Calidad Total, Fuente de Ventaja competitiva*. Publicaciones Universidad de Alicante. Recuperado el 04 de 05 de 2016, de <http://www.biblioteca.org.ar/libros/133000.pdf>
- Guilló, J. J. (s.f.). *Calidad total, fuente de ventaja competitiva*. Recuperado el 04 de 05 de 2016, de <http://www.biblioteca.org.ar/libros/133000.pdf>
- levy, H. L. (2001). *Planeación Financiera en la Empresa Moderna*. Obtenido de [https://books.google.com.ni/books?id=zrjKBSptgdcC&pg=PA42&lpg=PA42&dq=libros+de+funcion+financiera&source=bl&ots=\\_IH2Oibi4Z&sig=e0\\_HPwlahssarrUNaJlrdxIwKAw&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiAnJe5v-HMAhWC2B4KHV1dD4IQ6AEIIDAB#v=onepage&q=libros%20de%20funcion%20financ](https://books.google.com.ni/books?id=zrjKBSptgdcC&pg=PA42&lpg=PA42&dq=libros+de+funcion+financiera&source=bl&ots=_IH2Oibi4Z&sig=e0_HPwlahssarrUNaJlrdxIwKAw&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiAnJe5v-HMAhWC2B4KHV1dD4IQ6AEIIDAB#v=onepage&q=libros%20de%20funcion%20financ)
- Levy, H. L. (2002). *Planeación Financiera en la empresa moderna*. Mexico: Ediciones Fiscales ISEF. Recuperado el 15 de 05 de 2016, de <https://books.google.com.ni/books?id=zrjKBSptgdcC&pg=PA149&dq=Planeaci%C3%B3n+financiera&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiopLu72tXMAhXJSiYKHcASA3wQ6AEIGzAA#v=onepage&q&f=false>
- Levy, H. L. (s.f.). *Planeación Financiera en la empresa moderna*. Mexico: Ediciones Fiscales ISEF. Recuperado el 15 de 05 de 2016, de <https://books.google.com.ni/books?id=zrjKBSptgdcC&pg=PA149&dq=Planeaci%C3%B3n+financiera&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiopLu72tXMAhXJSiYKHcASA3wQ6AEIGzAA#v=onepage&q&f=false>
- Levy, H. L. (s.f.). *Planeación Financiera en la empresa moderna*. Mexico: Ediciones Fiscales ISEF. Recuperado el 15 de 05 de 2016, de <https://books.google.com.ni/books?id=zrjKBSptgdcC&pg=PA149&dq=Planeaci%C3%B3n+financiera&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiopLu72tXMAhXJSiYKHcASA3wQ6AEIGzAA#v=onepage&q&f=false>
- Lorenzo, L. (05 de 04 de 2012). *Ventajas al utilizar una herramienta para la planificacion financiera de la empresa*. Obtenido de <https://empresasygestion.wordpress.com/2012/04/05/ventajas-al-utilizar-una-herramienta-para-la-planificacion-financiera-de-la-empresa/>
- LRQA. (2014). *ISO 9001 Sistema de Gestión de Calidad*. Obtenido de <http://www.lrqa.es/certificaciones/iso-9001-norma-calidad/>
- Mendez V, D. (2010). *Proceso de planeación Financiera*. Estados Unidos de America: Copyright. Recuperado el 15 de 05 de 2016, de <https://books.google.com.ni/books?id=taRuHF2SNE4C&printsec=frontcover&dq=Planeaci%C3%B3n+financiera&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi57IXc19XMAhXM4yYKHcSrBEQQ6AEIIDAB#v=onepage&q=Planeaci%C3%B3n%20financiera&f=false>
- Montenegro, L. (15 de 05 de 2016). registro de las transacciones y la rentabilidad de Cubas Eléctrica, S.A para dar respuesta a los objetivos planteados en esta investigación. (D. A. Benavides, Entrevistador)
- Morales Castro, A., & Morales Castro, J. A. (2014). *Planeación Financiera*. Mexico, Mexico: Editorial Mexicana Reg num.43. Recuperado el 01 de 05 de 2016, de <http://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074382167.pdf>
- Morales Castro, A., & Morales Castro, J. A. (2014). *Planeación Financiera*. Editorial Mexicana Registro Num.43. Recuperado el 02 de 05 de 2016, de <http://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074382167.pdf>



Publicaciones Vértice.S.L. (s.f.). *Gestion de Calidad (ISO 9001-2008)*. España. Recuperado el 02 de 05 de 2016, de [https://books.google.com.ni/books?id=9rwfrK9Sa9IC&printsec=frontcover&dq=Requisitos+para+la+certificacion+ISO&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Requisitos%20para%20la%20certificacion%20ISO&f=false](https://books.google.com.ni/books?id=9rwfrK9Sa9IC&printsec=frontcover&dq=Requisitos+para+la+certificacion+ISO&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Requisitos%20para%20la%20certificacion%20ISO&f=false)

Publicaciones Vértice.S.L. (s.f.). *Gestión de la Calidad (ISO 9001-2008)*. España. Recuperado el 02 de 05 de 2016, de [https://books.google.com.ni/books?id=9rwfrK9Sa9IC&printsec=frontcover&dq=Requisitos+para+la+certificacion+ISO&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Requisitos%20para%20la%20certificacion%20ISO&f=false](https://books.google.com.ni/books?id=9rwfrK9Sa9IC&printsec=frontcover&dq=Requisitos+para+la+certificacion+ISO&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Requisitos%20para%20la%20certificacion%20ISO&f=false)

Publicaciones Vértice.S.L. (s.f.). *Gestion de la Calidad ISO 9001-2008*. España. Recuperado el 02 de 05 de 2016, de [https://books.google.com.ni/books?id=9rwfrK9Sa9IC&printsec=frontcover&dq=Requisitos+para+la+certificacion+ISO&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Requisitos%20para%20la%20certificacion%20ISO&f=false](https://books.google.com.ni/books?id=9rwfrK9Sa9IC&printsec=frontcover&dq=Requisitos+para+la+certificacion+ISO&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Requisitos%20para%20la%20certificacion%20ISO&f=false)

Quality Management Systems . (2015). *Norma Internacional ISO 9001*.

Quality Management Systems. (2015). *Norma Internacion ISO 9001*.

Quality Management Systems. (2015). *Norma Internacional ISO 9001*.

Rodriguez Valencia, J. (2002). *Administracion de pequeñas y medianas empresas*. Mexico: 5th ed., pp.[249]-[298]. Recuperado el 15 de 05 de 2016, de <http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CCX3002100014&v=2.1&u=unanm&it=r&p=GURL&sw=w&asid=c8378872c6f9f6836fff9f7381efcc7c>

Rodriguez Valencia, J. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. Mexico: 5th ed., pp. [249]-[298]. Recuperado el 15 de 05 de 2016, de <http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CCX3002100014&v=2.1&u=unanm&it=r&p=GURL&sw=w&asid=c8378872c6f9f6836fff9f7381efcc7c>

Rodriguez Valencia, J. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. (p. [-]. 5th ed., Ed.) Mexico. Recuperado el 15 de 05 de 2016, de <http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CCX3002100014&v=2.1&u=unanm&it=r&p=GURL&sw=w&asid=c8378872c6f9f6836fff9f7381efcc7c>

Rodriguez Valencia, J. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. Mexico: 5th ed., pp. [249]-[298]. Recuperado el 15 de 05 de 2016, de <http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CCX3002100014&v=2.1&u=unanm&it=r&p=GURL&sw=w&asid=c8378872c6f9f6836fff9f7381efcc7c>

Rodriguez Valencia, J. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. (p. [-]. 5th ed., Ed.) Mexico. Recuperado el 15 de 05 de 2016, de <http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CCX3002100014&v=2.1&u=unanm&it=r&p=GURL&sw=w&asid=c8378872c6f9f6836fff9f7381efcc7c>

Solomon. (1972). *La Actividad Financiera de la empresa* . Obtenido de <http://www4.ujaen.es/~cruiz/tema6.pdf>



- Tomás José Fontalvo Herrera, J. C. (2010). *La Gestión de Calidad en los servicios*. Recuperado el 01 de 05 de 2016, de <https://books.google.com.ni/books?id=UjopEN2btOsC&pg=PA12&dq=iso+9001&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiB7K6Rz7rMAhUFHx4KHfMqBHEQ6AEIJzAD#v=onepage&q=iso%209001&f=false>
- Toruño, J. (15 de 05 de 2016). Recopilación de información real, confiable y oportuna sobre el funcionamiento operativo de la empresa Cubas Eléctrica. (D. A. Benavides, Entrevistador)
- Tristán S, J. N. (2013). *Guía Técnica para la formulación del plan operativo anual*. Panama. Recuperado el 08 de 05 de 2016, de [http://www.up.ac.pa/ftp/2010/d\\_planificacion/documentos/GuiiaPlanOperativoAnual.pdf](http://www.up.ac.pa/ftp/2010/d_planificacion/documentos/GuiiaPlanOperativoAnual.pdf)
- Tristán S, J. N. (2013). *Guía Técnica para la formulación del plan operativo anual*. Panama. Recuperado el 08 de 05 de 2016, de [http://www.up.ac.pa/ftp/2010/d\\_planificacion/documentos/GuiiaPlanOperativoAnual.pdf](http://www.up.ac.pa/ftp/2010/d_planificacion/documentos/GuiiaPlanOperativoAnual.pdf)
- Tristán S, J. N. (2013). *Guía Técnica para la Formulación del plan operativo anual*. Panama. Recuperado el 08 de 05 de 2016, de [http://www.up.ac.pa/ftp/2010/d\\_planificacion/documentos/GuiiaPlanOperativoAnual.pdf](http://www.up.ac.pa/ftp/2010/d_planificacion/documentos/GuiiaPlanOperativoAnual.pdf)
- Vavra, T. G. (s.f.). *Como medir la satisfacción del cliente Según la ISO 9001-200*. Madrid: Fc Editorial. Recuperado el 01 de 05 de 2016, de <https://books.google.com.ni/books?id=HGy1eJxZVJkC&pg=PA23&dq=iso+9001&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiB7K6Rz7rMAhUFHx4KHfMqBHEQ6AEIMDAF#v=onepage&q=iso%209001&f=false>
- Yañez, L. M. (2008). *Sistema de Gestión de Calidad en base a la norma ISO 9001*. Recuperado el 04 de 05 de 2016, de <http://internacionaleventos.com/articulos/articuloiso.pdf>
- Zapata, V. (24 de 11 de 2012). *Finanzas Corporativas*. Obtenido de Importancia de la planeación Financiera en las empresas : <http://verozapataperez.blogspot.com/2012/11/importancia-de-la-planeacion-financiera.html>



X.

# ANEXOS



## Anexos N° 1

Síntomas	Causa	Pronostico	Control de Pronostico
-Debilidad al elaborar el presupuesto de los proyectos.	-No tener un control de las solicitudes debido a la sobre carga de funciones del personal existente.	-Disminuye la calidad de Servicio. -Sobregiro en la ejecución presupuestaria.	-Distribución de funciones al personal encargado.
-No existe personal capacitado para realizar la planeación de los proyectos.	-No tener un control de las solicitudes debido a la sobre carga de funciones del personal existente.	-Retraso al entregar los proyectos -Inconformidad de los clientes.	-Capacitación en materia de elaboración de presupuesto.
-No se cuenta con tiempo suficiente para realizar la planeación de algunos proyectos	-No tener un control de las solicitudes debido a la sobre carga de funciones del personal existente.	-La pérdida de los clientes al no entregar el proyecto a tiempo. -No tener Fondos para costear el gasto del proyecto.	- Tener personal capacitado y con tiempo disponible para elaborar la planeación de los proyectos.
-Carencia de credibilidad en garantía de proyecto	-No tener una Certificación de Calidad.	-Desconfianza de los clientes. -Desventaja Competitiva. -Nos puede generar pérdidas de clientes.	-Adopción de la ISO.



## Anexo N°2

### Bosquejo de Marco Teórico

#### **I. Planificación Financiera de la empresa Cubas Eléctrica, S.A.**

- Origen de la planeación financiera
- Definición de la planeación financiera
- Manual de políticas de la planeación y control de utilidades
- Planificación de calidad
- Importancia de la planeación financiera
- Etapas de la planeación financiera
- Beneficios de la planeación financiera
- Ventajas de la planeación financiera
- Control financiero
- Presupuesto por su naturaleza
- Concepto de presupuestos
- Objetivos de presupuestos
- Finalidad de presupuestos
- Propósito del presupuesto
- Diferentes tipos de presupuestos

#### **II. Funcionamiento Operativo**

- Definición de administración de operaciones.
- Definición de funcionamiento operativo
- Mezcla operativa
- Definición de plan operativo anual
- Importancia del plan operativo anual
- Ventajas del plan operativo

#### **III. Funcionamiento Financiero**

- Definición
- Objetivos
- Naturaleza y Alcance
- Fases del Funcionamiento Financiero.
- Planeación estratégica

#### **IV. Sistema de Gestión de calidad ISO 9001-2015**

- Definición de Certificación
- Generalidades
- Ciclo PHVA
- Requisitos
- Dirección de calidad
- Adopción de una Gestión de calidad
- Beneficios
- Ventajas de la normalización
- Ventajas de la Certificación
- Planeación de cambios
- Importancia



## ANEXO N° 3



**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua  
UNAN-Managua  
Facultad Regional Multidisciplinaria  
FAREM-Estelí**

### **ENTREVISTA**

Soy estudiantes de V año de la Facultad Regional Multidisciplinaria-Estelí (FAREM-ESTELÍ). Para el desarrollo de la Investigación de Seminario de Graduación para optar al título de Licenciado (a) en Contaduría Pública y Finanzas estoy realizando un estudio sobre la incidencia del proceso de adopción de la ISO 9001-2015 en la planeación financiera de la empresa Cubas Eléctrica, S.A. durante el año 2016

El objetivo de esta entrevista es recopilar información real, confiable y oportuna sobre el proceso de planeación de presupuestos de Cubas Eléctrica, S.A para dar respuesta a los objetivos planteados en esta investigación.

#### **I. Datos Generales**

Fecha: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Cargo que desempeña: Responsable de Caja Chica

#### **II. Desarrollo**

##### **Responsable de la planificación de presupuestos**

1. ¿Quién toma las decisiones sobre presupuestos?
2. ¿Considera que el realizar presupuestos es importante para la toma de decisiones?
3. ¿Recibe algún tipo de capacitación acerca de la planeación de presupuestos?
4. ¿Qué dificultades hay en el área de Caja Chica?
5. ¿Qué solución encuentra la encargada de caja Chica para los problemas que se presentan?

#### **III. Proceso de planeación de los presupuestos**

6. ¿Quién realiza la planeación de los presupuestos?
7. ¿Las solicitudes de proyecto con que tiempo de anticipación se realizan?



8. ¿Cuál es el proceso de planeación de presupuesto que se lleva en la empresa Cubas Eléctrica, S.A.?
9. ¿Cree usted que es importante que se lleve a cabo una planeación financiera en la empresa Cubas Eléctrica, S.A.?
10. ¿Se realizan pronósticos financieros en la empresa Cubas Eléctrica, S.A.?
11. ¿Existe una herramienta de análisis sobre la planeación de presupuestos para la toma de decisiones, que permita realizar un correcto funcionamiento?
12. Si cuentan con una herramienta de análisis entonces:  
¿Con que frecuencias se realiza el análisis sobre la planeación financiera?
13. ¿Qué tipo de presupuesto se utiliza en la empresa?
14. ¿Cuáles son los puntos que se toman en cuenta para realizar los presupuestos de un proyecto en la empresa Cubas Eléctrica, S.A.?

#### **IV. Correspondencia de los presupuestos con los objetivos y metas empresariales**

15. ¿Cómo se miden los resultados de la planeación de presupuestos en la empresa Cubas Eléctrica, S.A.?
16. ¿Cree usted que la elaboración de presupuestos es de ayuda para cumplir con los objetivos y metas de la empresa?

#### **V. Medidas de control de presupuesto**

17. ¿La empresa cuenta con la liquidez necesaria para cubrir los gastos de la ejecución de cada proyecto?
18. ¿Qué medidas de control de presupuesto utiliza?
19. ¿Se lleva un control de todos los movimientos de caja chica?
20. ¿El costo de la gestión de proyectos se justifica adecuadamente?
21. ¿Qué circunstancias cree usted que pueda estar afectando el proceso de planeación de presupuesto?



22. ¿Cuáles son las medidas de control de utilidades?

## VI. Proceso de planificación

23. ¿Se lleva a cabo en la empresa la planeación de utilidades?

24. ¿Quién es el responsable de la planeación de utilidades?

25. ¿Cuál es el proceso de planeación de utilidades que se elabora en la empresa Cubas Eléctrica, S.A.?

26. ¿La planeación de utilidades son a corto plazo o a largo plazo?

27. ¿Qué circunstancias cree usted que puedan estar afectando el proceso de planeación de utilidades?

28. ¿Cuál es el propósito de la planeación de utilidades?

29. ¿Qué estrategias establecen para alcanzar las metas que tiene la empresa Cubas Eléctrica, S.A.?

30. ¿Cuáles son las etapas que se llevan a cabo del proceso de planeación en la empresa?

31. ¿Se comprueba que lo que se realizó corresponde a lo planeado?



## ANEXO N° 4



**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua  
UNAN-Managua  
Facultad Regional Multidisciplinaria  
FAREM-Estelí**

### **ENTREVISTA**

Soy estudiantes de V año de la Facultad Regional Multidisciplinaria-Estelí (FAREM-ESTELÍ). Para el desarrollo de la Investigación de Seminario de Graduación para optar al título de Licenciado (a) en Contaduría Pública y Finanzas estoy realizando un estudio sobre la incidencia del proceso de adopción de la ISO 9001-2015 en la planeación financiera de la empresa Cubas Eléctrica, S.A. durante el año 2016

El objetivo de esta entrevista es recopilar información real, confiable y oportuna sobre el registro de las transacciones y la rentabilidad de Cubas Eléctrica, S.A para dar respuesta a los objetivos planteados en esta investigación.

#### **I. Datos Generales**

Fecha: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Cargo que desempeña: Contador General

#### **II. Desarrollo**

##### **Registro de todas las transacciones que se ejecutan**

1. ¿Por qué es necesario llevar un control de las transacciones que la empresa realiza?
2. ¿Se verifica que las transacciones realizadas en la empresa estén debidamente soportadas?
3. ¿Es considerada la utilización de la planeación como herramienta?
4. ¿Se miden los procesos de servicios contra las políticas, los objetivos, y los requisitos que tiene Cubas Eléctrica, S.A.?
5. ¿La empresa compara mensualmente sus resultados económicos presupuestados con los reales y toma acciones correctivas para controlar las desviaciones existentes?
6. ¿Cuál es el proceso de planeación de utilidades?



7. ¿Qué planeación se lleva a cabo y cuál es el propósito?
8. ¿Quiénes son los responsables de la planeación de utilidades?
9. ¿Qué estrategias establecen para alcanzar las metas que tiene la empresa?

### **III. Rentabilidad total**

10. ¿Cómo miden los niveles de rentabilidad de la empresa?
11. ¿La empresa ha tenido un crecimiento considerable en la contrata de los proyectos? De ser así ¿Cómo lo han logrado?
12. ¿Cuenta la empresa con políticas para el proceso de planificación?
13. ¿Se realizan actividades de financiamiento e inversión?



**ANEXO No 5**



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua  
UNAN-Managua  
Facultad Regional Multidisciplinaria  
FAREM-Estelí

**ENTREVISTA**

Soy estudiantes de V año de la Facultad Regional Multidisciplinaria-Estelí (FAREM-ESTELÍ). Para el desarrollo de la Investigación de Seminario de Graduación para optar al título de Licenciado (a) en Contaduría Pública y Finanzas estoy realizando un estudio sobre la incidencia del proceso de adopción de la ISO 9001-2015 en la planeación financiera de la empresa Cubas Eléctrica, S.A. durante el año 2016

El objetivo de esta entrevista es recopilar información real, confiable y oportuna sobre el funcionamiento operativo de la empresa Cubas Eléctrica, S.A para dar respuesta a los objetivos planteados en esta investigación.

**I. Datos Generales**

Fecha: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Cargo que desempeña: Responsable de Proyecto

**II. Desarrollo**

**Ciclo PHVA (Planificar, hacer, verificar, actuar)**

1. ¿Se lleva a cabo el ciclo PHVA, (Planear-Hacer-Verificar-Actuar) en la empresa?
2. ¿Por qué es importante que se aplique el ciclo PHVA en la empresa?
3. ¿Usted cree que con el ciclo PHVA se pueden identificar problemas?

**III. Ejecución de los procedimientos planteados**

4. ¿Cómo responsable de los proyectos evalúan las necesidades de los clientes?  
¿Por qué?
5. ¿Qué medidas de control de presupuesto se lleva a cabo en la empresa?
6. ¿Conforme a las debilidades de la empresa se implementan mejoras? ¿Cuáles son?
7. ¿Se lleva un registro del historial de clientes que tiene la empresa?



8. ¿Cada cuánto se actualiza la información de los clientes?
9. ¿Los contratos se hacen verbal o escritos?
10. ¿Considera importante el registro de cada proyecto?
11. ¿Cuánto tiempo de anticipación necesita para realizar un desembolso para un gasto de un proyecto?
12. ¿Existe comunicación entre los responsables de proyectos y el responsable de caja chica?
13. ¿Cuáles son las perspectivas que se tiene de la gestión de proyectos en los próximos años?



Anexo N°6



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua  
UNAN-Managua  
Facultad Regional Multidisciplinaria  
FAREM-Estelí

**Guía de Observación**

Soy estudiantes de V año de la Facultad Regional Multidisciplinaria-Estelí (FAREM-ESTELÍ). Para el desarrollo de la Investigación de Seminario de Graduación para optar al título de Licenciado (a) en Contaduría Pública y Finanzas estoy realizando un estudio sobre la incidencia del proceso de adopción de la ISO 9001-2015 en la planeación financiera de la empresa Cubas Eléctrica, S.A. durante el año 2016

El objetivo de esta Guía de observación es constatar como realmente se está realizando el proceso de planeación para dar respuesta a los objetivos planteados en esta investigación.

Fecha: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

	Si	No	Observaciones
¿Se realizan pronósticos financieros en la empresa Cubas Eléctrica, S.A?			
¿La planeación financiera es de calidad? ¿Cómo son los procesos generales que se lleva a cabo en la empresa?			
¿Existen debilidades en cuanto al análisis de la planeación de presupuestos?			
¿Cuenta con la liquidez necesaria para cubrir los gastos de la ejecución de cada proyecto?			
¿Hay medidas de control de presupuestos?			
¿Hay control de todos los movimientos de caja chica?			
¿Se llevan a cabo del proceso de planeación en la empresa?			
¿Comparan los resultados reales con los			



presupuestados?			
¿Las funciones del personal son ordenado y de acuerdo al cargo?			
¿Se lleva a cabo el ciclo PHVA, (Planear-Hacer-Verificar-Actuar)?			
¿Se evalúan las necesidades de los clientes?			
¿Se verifica que se lleve a cabo lo planeado?			
¿Quiénes son los responsables de la planeación financiera y de presupuestos?			
¿Se implementan acciones correctivas y preventivas?			
¿Hay evaluación del desempeño?			
¿Se llevan a cabo las medidas de control de presupuesto?			
¿Se realizan revisión por parte de la dirección?			



Anexo N°7



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua  
UNAN-Managua  
Facultad Regional Multidisciplinaria  
FAREM-Estelí

**Guía de Revisión**

Soy estudiantes de V año de la Facultad Regional Multidisciplinaria-Estelí (FAREM-ESTELÍ). Para el desarrollo de la Investigación de Seminario de Graduación para optar al título de Licenciado (a) en Contaduría Pública y Finanzas estoy realizando un estudio sobre la incidencia del proceso de adopción de la ISO 9001-2015 en la planeación financiera de la empresa Cubas Eléctrica, S.A. durante el año 2016

El objetivo de esta Guía documental es para aportar información original a la investigación, y tener una amplia visión de la realidad en cuanto al proceso de la planeación, el registro de las transacciones y de la rentabilidad de la empresa.

Fecha: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

	Si	No	Observaciones
¿Se realizan una lista de los servicios que brinda el proceso?			
¿Se lleva una lista de las actividades para la prestación de cada servicio?			
¿Se cumplen con los requisitos legales/técnicos que debe de llevar el proceso?			
¿Se archivan los contratos y la orden de trabajo?			
¿Existe un manual de procedimientos para el área de servicio?			
¿Existe un programa establecido de ejecución de trabajo?			
¿Se cuenta con la orden de trabajo?			
¿Hay registros de las solicitudes de materiales respectivamente autorizado?			
¿Existen los correos solicitud de mantenimiento?			
Manual de equipos			
Solicitud de compra de servicio			
Orden de mantenimiento			



Expediente de equipo			
Planos aprobados			
Autorización de diseño			
Autorización de construcción			
Notificación de descargo			
Carta de notificación al cliente			
Inventario de registro			
Inventarios de documentos externos			
Inventario de regulaciones legales			
Inventarios de documentos internos			



Anexo°8

Certificado por participación y apoyo en el proceso de formación en la norma ISO 9001-2015 en la empresa Cubas Eléctrica, S.A.

