





ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁG.
INTRODUCCIÓN	3
CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS	3
MARCO LEGAL.....	5
OBJETIVOS DEL MANUAL	5
OBJETIVO GENERAL	5
OBJETIVOS ESPECÌFICOS.....	6
1. PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA	6
VALORES CORPORATIVOS.....	7
FINES DE LA ORGANIZACIÓN	9
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	9
MATRIZ MEFI.....	14
MATRIZ MEFÉ.....	20
DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO.....	25
ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR OBJETIVOS DE CALIDAD CANBRICELL TELECOMUNICACIONES	30
2. ORGANIZACIÓN	32
2.1 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.....	32
3. DIRECCIÓN	60
4. CONTROL	61
5. PLANIFICACIÓN FINANCIERA.....	67
LOS ESTADOS FINANCIEROS.....	80
CONCEPTO Y ESTRUCTURA DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERO	81
ESQUEMA PARA DETALLAR LOS INDICADORES	96
BIBLIOGRAFÌA.....	102



INTRODUCCIÓN

El presente manual Administrativo - Financiero servirá como un instrumento que apoya al funcionamiento de las organizaciones y es por ello que los lineamientos que a continuación presento están destinados para la buena administración, los contenidos van dirigidos al personal administrativo y operativo, incluyen además la estructura de autoridad e importantes manifestaciones que gobiernan la toma de decisiones.

Este documento se fundamenta en los procesos administrativos y contables, es por ello que empiezo reformulando la Misión, Visión, Objetivos, Valores Corporativos y además un diagnóstico situacional con la utilización de la Matriz FODA, la misma que permite identificar plenamente fortalezas y amenazas, debilidades y oportunidades que sin lugar a duda existen en toda organización en mayor o menor proporción, para la aplicación de estrategias que garanticen la operatividad y mejoramiento sin olvidar en ningún momento que una buena planificación administrativa-financiera es indispensable para el buen desenvolvimiento de cualquier entidad.

El manual debe ayudar a todo el personal a...

- Familiarizarse con los procedimientos de una organización
- Encontrar rápidamente información o fuentes de referencia, y
- Definir los estándares mínimos requeridos para laborar y prestar servicios.

CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS

La correcta aplicación de manuales mejora continuamente a las empresas ya sean de servicios o comerciales pues ayudan a su crecimiento, tanto en formato papel como en formatos electrónicos.

Es así, que a un manual se lo puede definir como “un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa” o “un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones



sobre historia, organización política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Entonces definiremos al manual administrativo como:

El documento que contiene, en forma ordenada, sistemática y accesible, información relevante e instrucciones con el fin de asistir a todos los miembros de una organización o a terceros que se relacionan con ella en sus actividades diarias.

De la definición antes mencionada se pueden derivar algunas características respecto a los manuales administrativos así:

- Se constituyen en documentos formales es así que cada versión es un documento modificable previa aprobación de los directivos o administradores, que establece fehacientemente información confiable para los usuarios.
- Al ser documentos formales, establecen situaciones de carácter relativamente permanente, sin perjuicio de las actualizaciones que periódicamente se realicen.
- Junto al formato tradicional en papel, cada vez se utilizan más formatos electrónicos y, en particular, la presentación de distintos manuales a través de páginas web y formatos multimedia.
- Reúnen información relevante para un usuario determinado, sobre un tema determinado. El usuario puede ser interno a la organización o externo: clientes, proveedores u otros interesados pueden hacer uso de éstos en su relacionamiento con la organización.
- Además de brindar información, un manual con frecuencia brinda instrucciones para guiar la actuación de empleados y otras personas.



- La información e instrucciones recopiladas se presentan en forma ordenada y sistemática. Un manual ordena y sistematiza todas las disposiciones que contiene, permitiendo su rápida ubicación y relacionándolas en forma lógica.
- Orientan al usuario, procurando asistirlo en la realización de su trabajo, para el caso de manuales orientados a los empleados o en su relacionamiento con la empresa para el caso de manuales dirigidos a usuarios externos a la organización (proveedores, clientes, usuarios).

Éste **Manual Administrativo-Financiero** pretende ser una guía para encauzar a la empresa, con la implementación y renovación de formatos así de esta forma cambiar el típico modo empírico por ello está basado en una estructura administrativa y financiera que incluso consta entre otras cosas con un plan de cuentas acorde a las necesidades y actividades que realiza.

MARCO LEGAL

La empresa de servicios **Canbricell Telecomunicaciones** funciona legalmente desde el año 2001 con Registro Único de Contribuyentes número **0602923070001**.

OBJETIVOS DEL MANUAL

OBJETIVO GENERAL

Implementar un Modelo de Gestión apuntalado en un Manual Administrativo - Financiero para la Empresa de Servicios Canbricell Telecomunicaciones de la ciudad de Riobamba, encaminado a fortalecer procesos administrativos y financieros para lograr un importante crecimiento económico.



OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un Manual Administrativo – Financiero basado en las fases del proceso Administrativo (Planificación, Organización, Dirección y Control), los mismos que servirán de soporte para el asesoramiento de todos y cada uno de los términos dentro de la empresa.
- Diseñar formatos útiles para la presentación de reportes administrativos y financieros.
- Especificar las actividades que debe desempeñar cada empleado basándose en el orgánico funcional.
- Socializar el manual.
- Implementar el manual administrativo – financiero.

1. PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA

Todo el personal que labora o se integre a la empresa de servicios Canbricell debe estar al tanto y conocer:



MISIÓN.

Ser la empresa líder en la prestación de servicios en el mercado de las telecomunicaciones innovándonos continuamente, brindando a nuestros clientes una atención de calidad, manteniendo nuestros recursos humanos en constante capacitación.

Fuente: Trabajo de Campo Canbricell Telecomunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón.



VISIÓN.

Ser la mejor alternativa a nivel nacional ofertando servicios en telecomunicaciones y localizadores satelitales para los hogares ecuatorianos, ofreciendo soluciones innovadoras y productos con los precios más competitivos del mercado, garantizando una satisfacción total y a tiempo de todos nuestros clientes.

Fuente: Trabajo de Campo Canbricell Telecomunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón.

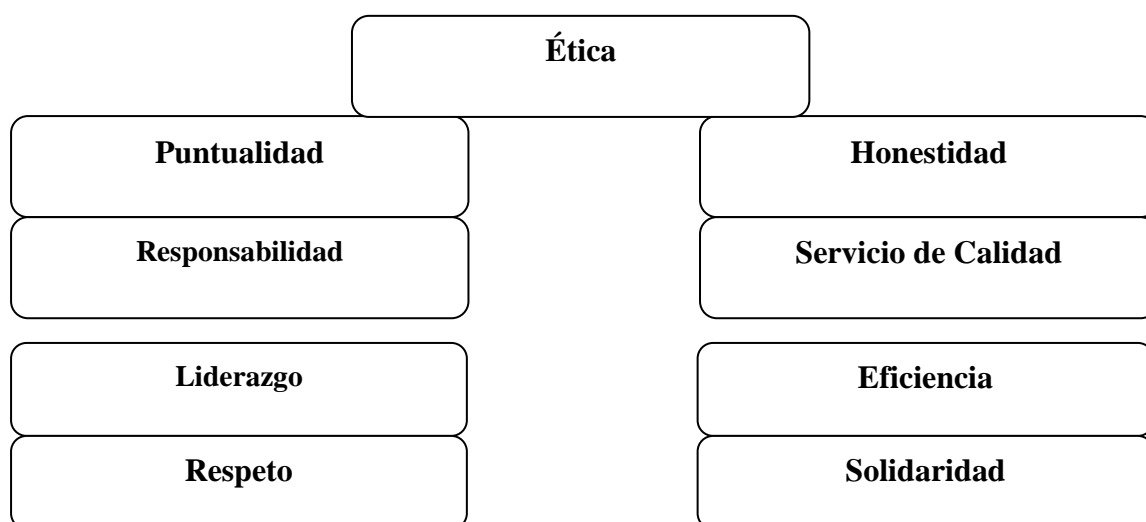
VALORES CORPORATIVOS

Las personas de la empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones dentro y fuera deben practicar los siguientes valores corporativos:

Gráfico N° 1

Empresa de Servicios “Canbricell Telecomunicaciones”

Valores Corporativos



Fuente: Trabajo de Campo Canbricell Comunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón.



- **Ética.-** Tiene como objeto el estudio y actuación moral, es una información que contendrá términos legales como “malo”, “bueno”, “correcto”, “incorrecto” entre otros. Cuando se emplean sentencias éticas se está valorando moralmente a personas, situaciones, cosas o acciones.

- **Puntualidad.-** El valor de la puntualidad es la disciplina de estar a tiempo para cumplir nuestras obligaciones.

- **Responsabilidad.-** La responsabilidad es la virtud o disposición habitual de asumir las consecuencias de las propias decisiones, respondiendo de ellas ante alguien. Responsabilidad es la capacidad de dar respuesta de los propios actos.

- **Liderazgo.-** Es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con el entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar, evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, gerencial o institucional.

- **Respeto.-** Es reconocer, apreciar y valorar a mi persona, así como a los demás y a nuestro entorno. Es establecer hasta donde llegan mis posibilidades de hacer o no haber, como base de toda convivencia en sociedad.

- **Honestidad.-** Es aquella cualidad humana por la que la persona se determina a elegir actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia (dando a cada quien lo que le corresponde, incluida ella misma).

- **Servicio de Calidad.-** Tener el compromiso de brindar lo mejor de uno mismo en el servicio que se dé a los demás. Hacer las cosas bien a la primera.



- **Solidaridad.-** Es la colaboración mutua en las personas, como aquel sentimiento que mantiene a las personas unidas en todo momento, sobre todo cuando se viven experiencias difíciles de las que no resulta salir.

FINES DE LA ORGANIZACIÓN

Son las tareas que deben cumplir los integrantes de la empresa, a corto y largo plazo para cumplir con lo establecido, la organización debe estar siempre en miras a desarrollar fines administrativos, por lo que cito algunos que serían importantes desarrollarse.

- Involucrar verdaderamente a todos los actores para conseguir resultados rápidos convirtiéndolos en un proceso continuo y posible de medir.
- Precisar indicadores claves de desempeño priorizando las iniciativas de los involucrados, y optimizando recursos humanos y materiales.
- Competir en el mercado, ofreciendo servicios y productos de calidad con precios accesibles y niveles aceptables de ganancias.
- Desarrollar y ofertar líneas de productos con varias opciones de precio, para enfrentarnos a la competencia con tecnología y bajos costos, pero sin perder la calidad.

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

En este manual pongo en marcha la aplicación de una Matriz FODA, que sirva como un ejemplo práctico para su aplicación en empresas similares o con las mismas características.



Matriz FODA en la empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones.

Inicio con un diagnóstico FODA para realizar el manual Administrativo – Financiero, mismo que ayudara a resumir todas las fortalezas y debilidades que tiene una empresa, dentro de cuyo contenido se encuentran aspectos internos y externos en los cuales de alguna manera mejorar y cambiar la gestión, es por ello que en base al mismo se alcanza las posibilidades para el desarrollo.

Para aplicar el FODA se debe efectuar primero una identificación, descripción y análisis de la situación actual de la empresa como también el proceso en función a los resultados que se esperan y que están plenamente identificados en la misión.

Mediante esta matriz se puede dejar estructurado o encaminado procesos que contribuyan a optimizar recursos humanos, materiales y económicos para un mejor desempeño a futuro, con miras a cumplir con la visión empresarial en pos a un mejoramiento eficaz y eficiente, a continuación presento el proceso FODA:

- Recolectar información de la empresa.
- Determinar las tendencias existentes en el entorno y dentro de la propia empresa.
- Evaluar en el entorno externo de la empresa las oportunidades en el plano económico, social y cultural para establecer cuál de ellos la afectan.
- Para determinar las fortalezas planteo primero interrogantes como: Cuáles son las áreas en donde encontramos fortalezas y si estas se están mejorando.

En cambio las debilidades son factores propios de la entidad, es por ello que se aplican preguntas directrices para de esta manera obtener información importante como:

¿Posee estructura organizacional?

¿Los colaboradores conocen la estructura organizacional?

¿La actual estructura organizacional afecta de alguna manera el logro de metas?

¿Existen procesos organizacionales?

¿En la empresa se maneja un sistema de control de gestión?

¿En la empresa se maneja un sistema contable?



Cuadro 1.

Matriz FODA de la empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones (Antes)

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><u>F 1.</u> Variedad de productos para el expendio.</p> <p><u>F 2.</u> Precios Competitivos.</p> <p><u>F 3.</u> Accesorios importados.</p> <p><u>F 4.</u> Ubicación estratégica del local.</p> <p><u>F 5.</u> Cuenta con profesionales que tienen experiencia.</p> <p><u>F 6.</u> Diversidad y calidad en los productos que se expenden.</p> <p><u>F 7.</u> Dominio servicio técnico que se ofrece.</p>	<p><u>D 1.</u> No ofrecen garantía en sus productos</p> <p><u>D 2.</u> La atención al cliente no es buena</p> <p><u>D 3.</u> Varios equipos que ofertan no tienen buena activación.</p> <p><u>D 4.</u> No cuenta con una estructura interna administrativa.</p> <p><u>D 5.</u> Inexistencia de un sistema contable adecuada para la empresa.</p> <p><u>D 6.</u> Diversidad y calidad en los productos que se expenden.</p> <p><u>D 7.</u> Existen muchos problemas internos.</p> <p><u>D 8.</u> Débil imagen corporativa.</p>
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><u>O 1.</u> Facilidad de pago ya que cuentan acceso para cobros con tarjeta de</p>	<p><u>A 1.</u> Mercado saturado por la presencia de negocios similares.</p>



<p>crédito.</p> <p>O 2. Anuncios publicitarios en las radios más importantes de la ciudad.</p> <p>O 3. Cuentan con suficiente número de empleados.</p> <p>O 4. Disponen de variedad en repuestos y accesorios.</p> <p>O 5. Eficiente servicio técnico.</p> <p>O 6. Precios competitivos.</p>	<p>A 2. Competencia desleal.</p> <p>A 3. Cambios en las políticas de importaciones.</p> <p>A 4. Cambios en las políticas tributarias.</p> <p>A 5. Desconocimiento de las nuevas políticas tributarias.</p> <p>A 6. Por el desconocimiento falta aplicación de políticas tributarias.</p> <p>A 7. Cambios en los gustos y preferencias de los clientes.</p>
---	--

Fuente: Trabajo de Campo Canbricell Comunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón.

Cuadro 2.

Matriz FODA de la empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones
 (Después)

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F 1. Variedad de productos para el expendio.</p> <p>F 2. Imagen corporativa fortalecida</p> <p>F 3. Precios Competitivos.</p> <p>F 4. Accesorios importados.</p> <p>F 5. Ubicación estratégica del local.</p> <p>F 6. Cuenta con profesionales que tienen experiencia.</p>	<p>D 1. Varios equipos que ofertan no tienen una buena activación.</p> <p>D 2. Inexistencia de un sistema contable adecuada para la empresa.</p> <p>D 3. Falta de calidad en los productos que se expenden.</p> <p>D 4. Existen pocos problemas internos.</p>



<p>F 7. Diversidad y calidad en los productos que se expenden.</p> <p>F 8. Dominio servicio técnico que se ofrece.</p> <p>F 9. Bajos costos en la prestación de servicios técnicos.</p> <p>F10. En los productos que se expenden se ofrece garantía.</p> <p>F11. Cuenta con una estructura interna administrativa.</p>	
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O 1. Facilidad de pago ya que cuentan acceso para cobros con tarjeta de crédito.</p> <p>O 2. Anuncios publicitarios en las radios más importantes de la ciudad.</p> <p>O 3. Cuentan con suficiente número de empleados.</p> <p>O 4. Disponen de variedad en repuestos y accesorios.</p> <p>O 5. Eficiente servicio técnico.</p> <p>O 6. Precios competitivos.</p> <p>O 7. Conocimiento en las políticas tributarias.</p> <p>O 8. Aplicación de las nuevas políticas tributarias.</p>	<p>A 1. Mercado saturado por la presencia de negocios similares.</p> <p>A 2. Competencia desleal.</p> <p>A 3. Cambios en las políticas de importaciones.</p> <p>A 4. Cambios en los gustos y preferencias de los clientes.</p>

Fuente: Trabajo de Campo Canbricell Comunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón.



Matriz MEFI

Para valorar en una forma apropiada y con las debidas ponderaciones que me permiten dar lineamientos acertados, aplico la Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).

Reflexión.- Todo el personal administrativo de la empresa Canbricell Telecomunicaciones, al concluir con la elaboración de la Matriz FODA, simultáneamente debe construir la Matriz MEFI, la misma que se aplica de la siguiente manera:

PASO 1. Elaboro una lista de los factores internos, los mismos que ya están determinados en la matriz FODA y que influyen directamente en el desarrollo de la empresa.

PASO 2. Otorgo un peso desde 0,0 (nada importante), hasta 1,0 (muy importante); el valor permitido a cada factor expresa su importancia relativa y la sumatoria de todos debe ser igual a 1,0.

PASO 3. Asigno una calificación entre 1 y 4, donde el 1 (es irrelevante) y el 4 (es muy relevante).

PASO 4. Después de haber asignado el peso y la calificación, multiplico la columna del peso de cada factor por su calificación para así obtener la calificación ponderada de cada factor.

PASO 5. Finalmente sumo las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado, pero en este caso de la empresa en conjunto.

Reflexión.- Cabe indicar que lo más importante en la aplicación de la Matriz MEFI, no consiste en sumar el peso ponderado de las fortalezas y debilidades, sino más bien en comparar el peso ponderado del total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades, estableciendo si los factores internos de la empresa en su conjunto son favorables o desfavorables.



A continuación presento la Matriz MEFI, la misma que se basa en la Matriz FODA, en el pasado y en el presente.

Cuadro 3.

Matriz MEFI de la empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones (Antes)

FACTOR INTERNO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
F 1. Variedad de productos para el expendio.	0.08	3	0.24
F 2. Imagen corporativa fortalecida.	0.06	2	0.12
F 3. Precios Competitivos.	0.04	2	0.08
F 4. Accesorios importados.	0.02	1	0.02
F 5. Ubicación estratégica del local.	0.08	2	0.16
F 6. Cuenta con profesionales que tienen experiencia.	0.08	3	0.24
F 7. Diversidad y calidad en los productos que se expenden.	0.04	1	0.04
F 8. Dominio servicio técnico que se ofrece.	0.10	4	0.40



F 9. Bajos costos en la prestación de servicios técnicos.	0.06	2	0.12
F10. En los productos que se expende se ofrece garantía.	0.02	1	0.02
TOTAL FORTALEZAS	0.58	21	1.16
FACTOR INTERNO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
D 1. No ofrecen garantía en sus productos.	0.04	1	0.04
D 2. La atención al cliente no es buena	0.08	3	0.24
D 3. Varios equipos que ofertan no tienen buena activación.	0.04	2	0.08
D 4. No cuenta con una estructura interna administrativa.	0.07	2	0.14
D 5. Inexistencia de un sistema contable adecuado para la empresa.	0.08	2	0.16
D 6. Diversidad y calidad en los productos que se expenden.	0.05	3	0.15



D 7. Existen muchos problemas internos.	0.02	2	0.04
D 8. Débil imagen corporativa.	0.04	3	0.12
TOTAL DEBILIDADES	0.42	18	0,95
SUMA TOTAL	1.00	38	2.11

Fuente: Trabajo de Campo Canbricell Comunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón.

En el cuadro N° 3 de la MEFI obtengo una sumatoria total de ponderación de 2,11; que corresponde a antes de la implementación del manual, el mismo que está por debajo de la media cuyo valor mínimo es de 2,50; a partir de lo cual se llega a la conclusión que en lo referente a los factores internos, las debilidades afectan en un 48,60; lo que indica que es alta con relación a las fortalezas que tiene la empresa, por consiguiente es necesario que se cambien estos aspectos, que siendo internos serán más fáciles de mejorar aprovechando los puntos fuertes los mismos que tienen un 52,40; permitiendo de esta manera que los representantes de la empresa tomen mejores decisiones frente a situaciones que se presenten en el futuro.

Cuadro 4.

Matriz MEFI de la empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones
 (Después)

FACTOR INTERNO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
F 1. Variedad de productos para el expendio	0.06	4	0.24



F 2. Imagen corporativa fortalecida	0.04	2	0.08
F 3. Precios Competitivos	0.04	2	0.08
F 4. Accesorios importados	0.04	2	0.08
F 5. Ubicación estratégica del local	0.08	3	0.24
F 6. Cuenta con profesionales que tienen suficiente experiencia técnica	0.10	4	0.40
F 7. Diversidad y calidad en los productos que se expenden	0.08	3	0.24
F 8. Dominio servicio técnico que se ofrece	0.10	4	0.40
F 9. La atención al cliente es buena	0.08	3	0.24
F10. En los productos que se ofrece garantía	0.08	3	0.24
F 11. Cuenta con una estructura interna administrativa	0.08	3	0.24
F 12. Emplea un sistema contable adecuado para la empresa.	0.10	3	0.30



TOTAL FORTALEZAS	0.88	36	2.78
FACTOR INTERNO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
D 1. Varios equipos que ofertan no tienen una buena activación.	0.02	2	0.04
D 3. Falta de calidad en los productos que se expenden.	0.04	2	0.08
D 4. Existen pocos problemas internos.	0.06	3	0.18
TOTAL DEBILIDADES	0.12	7	0.30
SUMA TOTAL	1.00	43	3.08

Fuente: Trabajo de Campo Canbricell Comunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón.

En el cuadro N° 4 en cambio, obtengo una sumatoria total de ponderación de la matriz de factores internos después de la implementación del manual de 3,08; bastante arriba de la media 2,50.

Si comparo con el cuadro N° 3, puedo llegar a la conclusión de que la implementación del manual dio resultado efectivo ya que se tenía una sumatoria total de las ponderaciones de 2,43; encontrándose una diferencia con tendencia a la mejoría de 0,65; además que las debilidades están muy por debajo con un peso de 0,12 menos de la mitad y las fortalezas tienen un peso de 0,88; en consecuencia encuentro que si se aprovecha los puntos fuertes propios de la empresa, valores que determinan que sea más eficiente en cuanto a sus factores internos, obteniendo un total de ponderaciones después de la aplicación del manual de 3,08.



Cuadro N° 5

Resumen matriz MEFI Antes-Después de la implementación del manual.

ANTES	Total Fortalezas	1,16	Total Debilidades	1,27	TOTAL PONDERADO 2,43
DESPUÉS	Total Fortalezas	2,78	Total Debilidades	0,30	TOTAL PONDERADO 3,08

Fuente: Trabajo de Campo Canbricell Comunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón.

Matriz MEFE

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), mide de la misma forma que la matriz MEFI, pero en ésta en cambio determina los factores externos que afecta a la empresa.

Reflexión.- Al mismo tiempo que se elabora la matriz FODA, se puede construir también la matriz MEFE porque se tiene la información necesaria, para ello se sigue el siguiente procedimiento que se determina en cinco pasos:

PASO 1. Enlisto los factores externos, identificados en la matriz FODA y que influyen positivamente o constituyen una oportunidad para el desarrollo, así como también elaboro una lista de los factores externos de amenaza o riesgo que afectan negativamente dentro de la empresa.

PASO 2. Asigno un peso desde 0,0 (nada importante), hasta 1,0 (muy importante); el valor permitido a cada factor expresa su importancia relativa y la sumatoria de todos estos debe ser igual a 1,0.

PASO 3. Asigno una calificación entre 1 y 4, donde el 1 (es irrelevante o poco importante) y el 4 (es muy relevante o muy importante).



PASO 4. Después de haber asignado el peso y la calificación, multiplico la columna del peso de cada factor por su calificación para así obtener la calificación ponderada de cada factor.

PASO 5. Finalmente sumo las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado, pero en este caso de la empresa en conjunto.

La importancia no radica tan solo en sumar el peso de las oportunidades y amenazas, sino en comparar el peso ponderado total de las oportunidades, contra el peso ponderado de las amenazas, determinando de esta manera si las oportunidades externas de la empresa en su conjunto son favorables o desfavorables.

Hay que tener en cuenta, que sin importar la cantidad de factores que se tenga en la matriz MEFE, se puede analizar pero sin olvidar que la media es 2,5, que si está por debajo de este valor significa que tiene dificultades y en cambio, si se acerca a 4 quiere decir que la empresa analizada tiene mejores oportunidades.

Entonces desprendiéndose de lo anterior y aplicando los lineamientos antes mencionados elaboro la matriz MEFE, primero en el FODA (antes de la aplicación del manual).

Cuadro 6.

Matriz MEFE de la empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones (Antes)

FACTOR EXTERNO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
O 1. Facilidad de pago ya que cuentan acceso para cobros con tarjeta de crédito.	0.08	3	0.24
O 2. Anuncios publicitarios en las radios más importantes de la ciudad.	0.08	3	0.16



O 3. Cuentan con suficiente número de empleados.	0.08	3	0.16
O 4. Disponen de variedad en repuestos y accesorios.	0.08	3	0.08
O 5. Eficiente servicio técnico.	0.10	4	0.20
O 6. Precios competitivos.	0.08	3	0.24
TOTAL OPORTUNIDADES	0.50	19	1.08
FACTOR EXTERNO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
A 1. Mercado saturado por la presencia de negocios similares.	0.06	2	0.06
A 2. Competencia Desleal.	0.08	3	0.24
A 3. Cambios en las políticas de importaciones.	0.04	1	0.08
A 4. Cambios en las políticas tributarias.	0.08	3	0.32
A 5. Desconocimiento de las nuevas políticas tributarias.	0.08	3	0.32
A 6. Por el desconocimiento falta aplicación de políticas tributarias.	0.08	3	0.24



A 7. Cambios en los gustos y preferencias de los clientes.	0.08	2	0.16
TOTAL AMENAZAS	0.50	17	1.42
SUMA TOTAL	1.00	36	2.50

Fuente: Trabajo de Campo Canbricell Comunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón.

En el cuadro N° 6 de la Matriz MEFE se determina que la suma total de la ponderación antes de la implementación es de 2,50 justo en la media, lo que puedo concluir que se encuentra ubicada en su límite en lo referente a los factores externos; de oportunidades obtuve 1,08, frente a 1,42 de amenazas, es claro poderse dar cuenta que hay mayor cantidad porcentaje en las amenazas las mismas que si no se toman medidas correctivas para cambiar pueden causar daño irreversible a la empresa.

Cuadro 7.

Matriz MEFE de la empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones
 (Después)

FACTOR EXTERNO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
O 1. Facilidad de pago ya que cuentan acceso para cobros con tarjeta de crédito.	0.08	3	0.24
O 2. Anuncios publicitarios en las radios más importantes de la ciudad.	0.06	2	0.12
O 3. Cuentan con suficiente número de empleados.	0.10	4	0.20



O 4. Disponen de variedad en repuestos y accesorios.	0.08	3	0.24
O 5. Eficiente servicio técnico.	0.08	3	0.24
O 6. Precios competitivos.	0.08	3	0.24
O 7. Conocimiento en las políticas tributarias.	0.08	3	0.24
O 8. Aplicación de las nuevas políticas tributarias.	0.10	4	0.40
TOTAL OPORTUNIDADES	0.66	25	1.92
FACTOR EXTERNO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
A 1. Mercado saturado por la presencia de negocios similares.	0.08	3	0.24
A 2. Competencia Desleal.	0.10	4	0.30
A 3. Cambios en las políticas de importaciones.	0.08	3	0.24
A 4. Cambios en los gustos y preferencias de los clientes.	0.08	3	0.24
TOTAL AMENAZAS	0.34	13	1.02
SUMA TOTAL	1.00	38	2.94

Fuente: Trabajo de Campo Canbricell Comunicaciones
Elaborado por: Mónica Brito Garzón.



Una vez aplicadas las medidas correctivas con la implementación del manual, obtuve los siguientes resultados:

De acuerdo a la suma total de la ponderación de la Matriz MEFE de la evaluación basada en los factores externos de la empresa es de 2,94; valor arriba de 2,50 que es el de la media, además se evidencia que el total de oportunidades es 1,92; frente a la suma total de las amenazas 1,02 un valor bastante inferior, con lo antes mencionado se prueba la eficiencia de la aplicación del manual, es decir se ha logrado disminuir sustancialmente las amenazas y ha mejorado la gestión externa en la organización.

Cuadro N° 8

Resumen matriz MEFI Antes-Después de la implementación del manual

ANTES	Total Oportunidades	1,08	Total Amenazas	1,42	TOTAL PONDERADO 2,50
DESPUÉS	Total Oportunidades	1,92	Total Amenazas	1,02	TOTAL PONDERADO 2,94

Fuente: Trabajo de Campo Canbricell Comunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón.

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

Para determinar del nivel de riesgo en una entidad se debe utilizar necesariamente la fórmula de la confianza ponderada, porque esta toma en consideración el análisis, se aplica de la siguiente manera:

Se toma la sumatoria de las calificaciones de cada uno de los ítems de los factores analizados parciales, luego se divide para la máxima calificación del total de la ponderación ponderada; este resultado finalmente se multiplica por 100, se obtiene el porcentaje que permite dar una aproximación de la confianza y el nivel de riesgo de una organización.



Para un mejor entendimiento de la explicación anterior, presento un ejemplo tomando en cuenta la MEFI antes y después de la implementación del presente manual.

Fórmula para el cálculo del Nivel de Riesgo

$$\text{Confianza Ponderada} = \text{Calificación total} / \text{Ponderación Ponderada} \times 100$$

Cálculo del Nivel de riesgo de la MEFI antes de la implementación del manual.

$$\text{Confianza Ponderada} = \text{Calificación total} / \text{Ponderación Ponderada} \times 100$$

$$\text{Confianza Ponderada} = 38/58 \times 100$$

$$\text{Confianza Ponderada} = 65,52$$

$$\text{Confianza} = 65,52$$

$$\text{Riesgo} = 34,48$$

Cuadro N° 9

Nivel de riesgo de la MEFI antes de la implementación del manual

CONFIANZA	BAJA	MODERADA	ALTA
	15% - 50%	51% - 75% 65,52%	76% - 95%
	ALTA	MODERADA	BAJA
			RIESGO

Fuente: Trabajo de Campo Canbricell Comunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón.



Cálculo del Nivel de riesgo de la MEFI después de la implementación del manual.

$$\text{Confianza Ponderada} = \text{Calificación total} / \text{Ponderación Ponderada} \times 100$$

$$\text{Confianza Ponderada} = 43/60 \times 100$$

$$\text{Confianza Ponderada} = 71,67$$

Confianza = 71,67

Riesgo= 28,33

Cuadro N°10

Nivel de riesgo de la MEFI después de la implementación del manual

CONFIANZA	BAJA	MODERADA	ALTA
	15% - 50%	51% - 75% 71,67%	76% - 95%
	ALTA	MODERADA	BAJA
	RIESGO		

Fuente: Trabajo de Campo Canbricell Comunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón.



Cálculo del Nivel de riesgo de la MEFÉ antes de la implementación del manual.

$$\text{Confianza Ponderada} = \text{Calificación total} / \text{Ponderación Ponderada} \times 100$$

$$\text{Confianza Ponderada} = 36/64 \times 100$$

$$\text{Confianza Ponderada} = 56,25$$

$$\text{Confianza} = 56,25$$

$$\text{Riesgo} = 43,75$$

Cuadro N°11

Nivel de riesgo de la MEFÉ antes de la implementación del manual

CONFIANZA	BAJA	MODERADA	ALTA
	15% - 50%	51% - 75% 56,25%	76% - 95%
	ALTA	MODERADA	BAJA
			RIESGO

Fuente: Trabajo de Campo Canbricell Comunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón.

Cálculo del Nivel de riesgo de la MEFÉ después de la implementación del manual.

$$\text{Confianza Ponderada} = \text{Calificación total} / \text{Ponderación Ponderada} \times 100$$

$$\text{Confianza Ponderada} = 38/66 \times 100$$

$$\text{Confianza Ponderada} = 57,58$$

$$\text{Confianza} = 57,58$$

$$\text{Riesgo} = 42,42$$



Cuadro N°12

Nivel de riesgo de la MEFE después de la implementación del manual

CONFIANZA	BAJA	MODERADA	ALTA
	15% - 50%	51% - 75% 57,58%	76% - 95%
	ALTA	MODERADA	BAJA
	RIESGO		

Fuente: Trabajo de Campo Canbricell Comunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón.

Estrategias Implementadas

Antes de implementar las estrategias primero efectúa un diagnóstico, el mismo que permitió cambiar las Debilidades en Oportunidades y mitigar las Amenazas para beneficiarse de las Fortalezas; interpretando la información de los factores internos y externos, una vez procesada la información resulta más fácil su evaluación porque tengo se conoce de dónde se parte y con lo que se cuenta para así poder garantizar a la empresa un desempeño competitivo y eficiente.

La empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones tiene las siguientes fortalezas:

F 1. Variedad de productos para el expendio.

F 2. Precios Competitivos.

F 3. Accesorios importados.

F 4. Ubicación estratégica del local.



F 5. Cuenta con profesionales que tienen experiencia.

F 6. Diversidad y calidad en los productos que se expenden.

F 7. Dominio servicio técnico que se ofrece.

ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR OBJETIVOS DE CALIDAD CANBRICELL TELECOMUNICACIONES

- Involucrar verdaderamente a todos los actores para conseguir resultados rápidos convirtiéndolos en un proceso continuo y posible de medir.
- Precisar indicadores claves de desempeño priorizando las iniciativas de los involucrados, y optimizando recursos humanos y materiales.
- Competir en el mercado, ofreciendo servicios y productos de calidad con precios accesibles y niveles aceptables de ganancias.
- Desarrollar y ofertar líneas de productos con varias opciones de precio, para enfrentarnos a la competencia con tecnología y costo.

Estrategias Matriz MEFI

Cuadro N° 13

Estrategias Matriz MEFI

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	FORTALEZAS
La atención al cliente no es buena.	A través de charlas motivacionales con los empleados especialmente con las personas encargadas de la atención al cliente se ha logrado un cambio de actitud y buena atención al cliente la razón de ser de la empresa.	Buena atención al cliente, trato amable y cordial.



<p>No cuenta con una estructura interna administrativa.</p>	<p>Se elaboró la estructura interna de la empresa dándole a conocer a cada integrante las funciones y responsabilidades que deben cumplir de acuerdo con su título, capacidad y experiencia.</p>	<p>Cuenta con estructura interna administrativa.</p>
<p>Inexistencia de un sistema contable adecuado para la empresa.</p>	<p>Se implementó todo un proceso contable, desde el establecimiento de cuentas hasta la elaboración de estados financieros acorde a las necesidades de la empresa, para conservar una información ordenada y confiable</p>	<p>Cuenta con un sistema contable adecuado para la empresa.</p>
<p>Poca diversidad y calidad en los productos que se expenden.</p>	<p>Se adquirió más productos y de mejor calidad para diversificar, que haya variedad de tal manera que los clientes no tengan que ir a buscar en otras empresas de similares características.</p>	<p>Variedad y calidad en los productos.</p>
<p>Existen muchos problemas internos.</p>	<p>Se realizó conversatorios para solucionar los problemas internos existentes y recomendaciones para que éstos no se vuelvan a dar en el futuro.</p>	<p>Escasos problemas laborales dentro de la empresa.</p>
<p>Débil imagen corporativa.</p>	<p>Se elaboró un logo corporativo y se difundió la misión, visión y valores empresariales en un lugar visible, para que los colaboradores y clientes quienes conozcan.</p>	<p>Imagen corporativa fortalecida.</p>

Fuente: Trabajo de Campo Canbricell Comunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón.



Estrategias Matriz MEFE

Cuadro N° 14

Estrategias Matriz MEFE

AMENAZAS	ESTRATEGIAS	OPORTUNIDADES
Competencia Desleal.	Realizar una campaña imperiosa de todos y cada uno de los servicios y productos que oferta la empresa para poder captar más clientes y satisfacer sus necesidades.	Incremento de clientes.
Desconocimiento de las nuevas políticas tributarias.	Capacitarse de las nuevas políticas tributarias en cursos y charlas que dicta el Servicio de Rentas Internas y el SECAP.	Conocimiento de políticas tributarias.
Por el desconocimiento falta aplicación de políticas tributarias.	Una vez que se capacita en cursos y charlas dictadas el Servicio de Rentas Internas y el SECAP aplicará correctamente políticas tributarias.	Correcta aplicación de políticas tributarias.
Cambios en los gustos y preferencias de los clientes.	Realizar encuestas permanentes para conocer los gustos y preferencias de los clientes, lo que buscan y necesitan, de esta manera se mejorará los productos y servicios constantemente.	Clientes frecuentes.

Fuente: Trabajo de Campo Canbricell Comunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón.

2. ORGANIZACIÓN

2.1 Estructura Administrativa

Para organizar una empresa se debe estructurar de la forma más idónea, asignando en primera instancia funciones y responsabilidades que ayuden a minimizar costos y maximizar recursos de tal manera que se pueda alcanzar



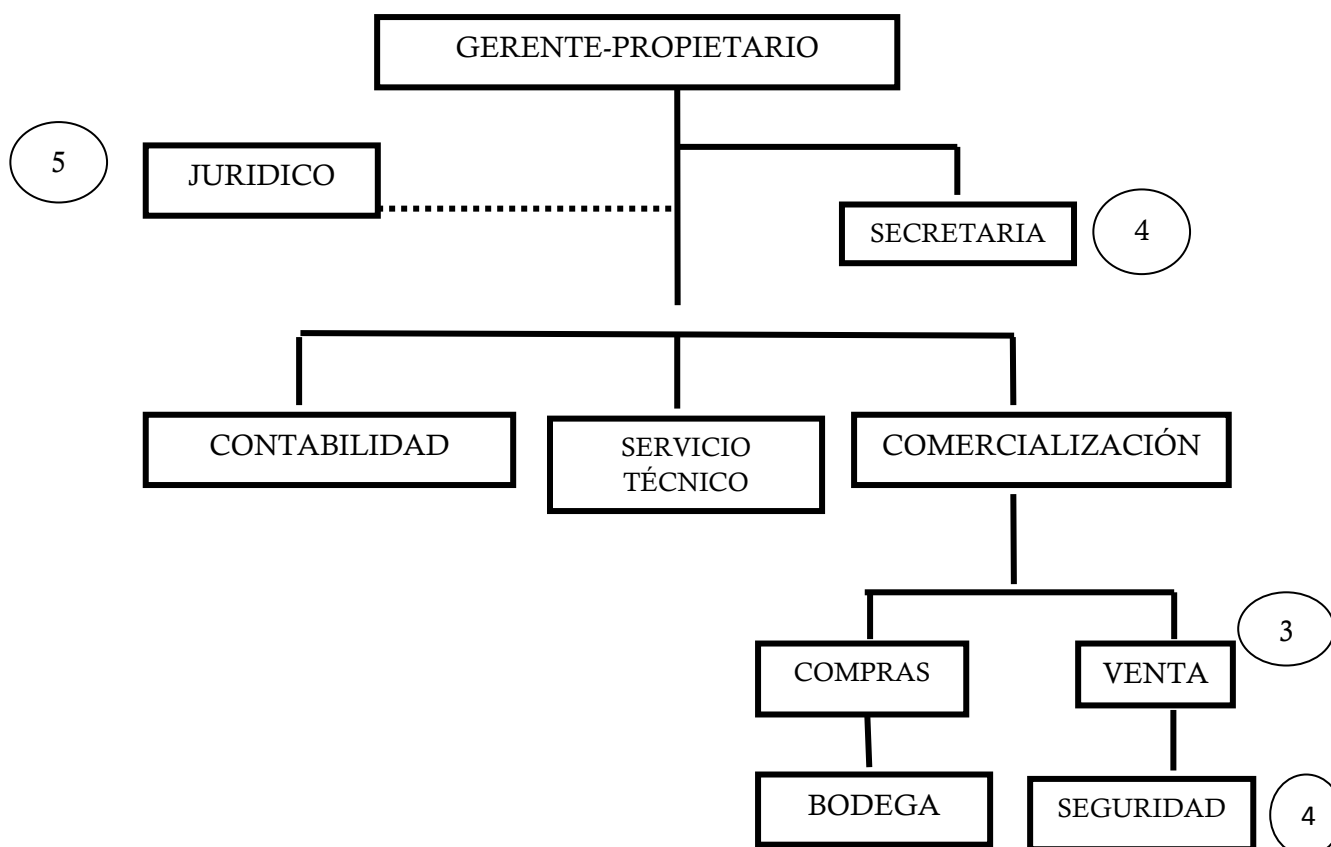
objetivos y metas planteados por la empresa de servicios Canbricell en este caso y además para aquellas que de ser necesario también lo puedan aplicar.

En cada caso, procuro presentar ejemplos y formatos de fácil aplicación vinculados a la realidad porque, lo que pretendo con el presente manual es que lo planteado se utilice de ahora en adelante.

La estructura administrativa de la empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones tendrá el siguiente organigrama estructural, el mismo que servirá de guía para que de acuerdo a sus jerarquías se respeten y haya mayor coordinación en cada una de las actividades que se realicen en el día a día.

Gráfico N° 2 Organigrama Estructural

Empresa de Servicios “Canbricell Telecomunicaciones”





REFERENCIAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel Directivo 2. Nivel Ejecutivo 3. Nivel Operativo 4. Nivel Auxiliar 5. Nivel Asesor 	<p>CLAVES</p> <p>Autoridad</p> <p>Administrativo</p> <p>Asesor</p>	<p>ELABORADO POR: Mónica Brito Garzón</p> <p>FECHA DE ELABORACION: 3 de Junio de 2014</p> <p>APROBADO POR: Gerencia. Fecha de Aprobación: 12/06/14</p>

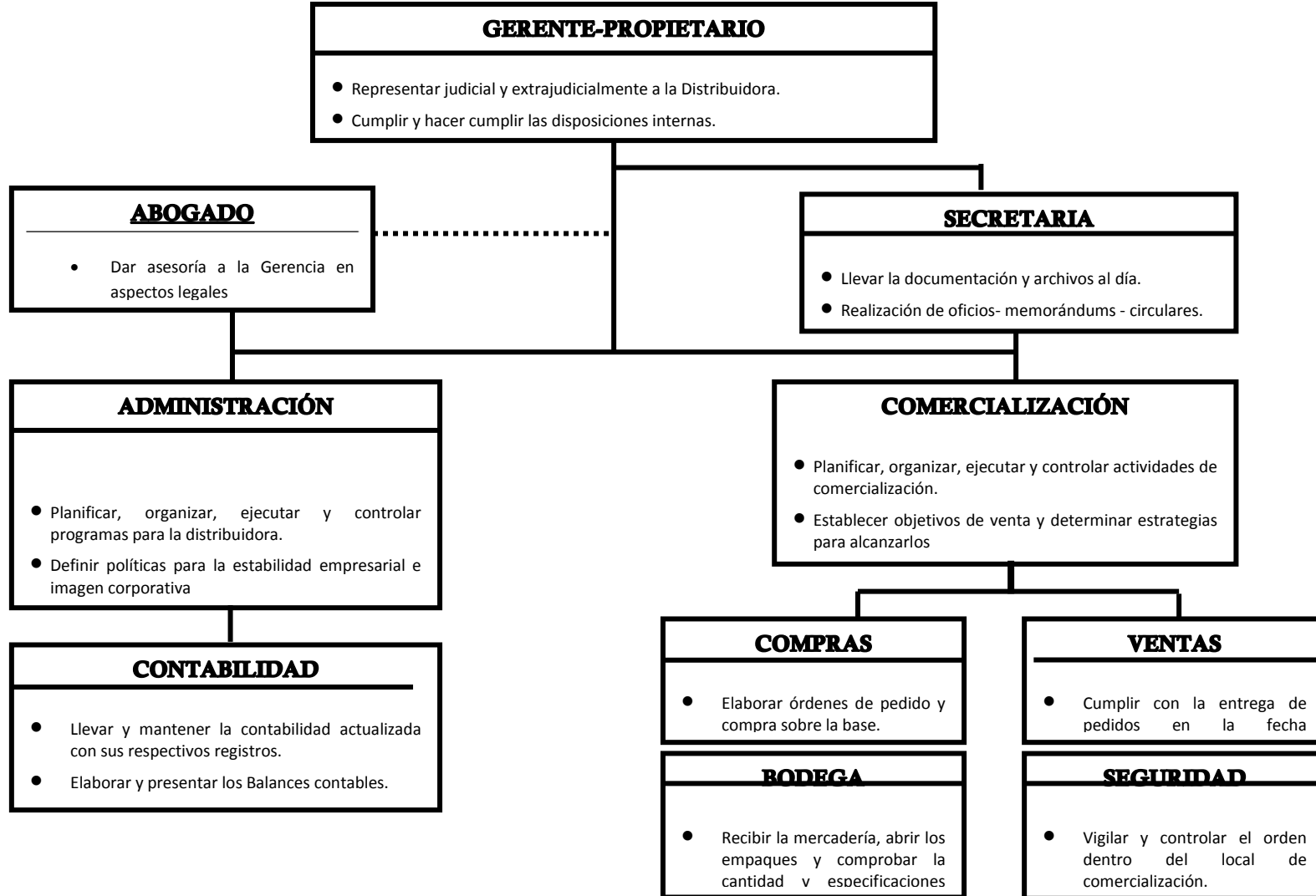
Fuente: Trabajo de Campo Canbricell Comunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón.



Gráfico N° 3

Organigrama Funcional Empresa de Servicios “Canbricell Telecomunicaciones”

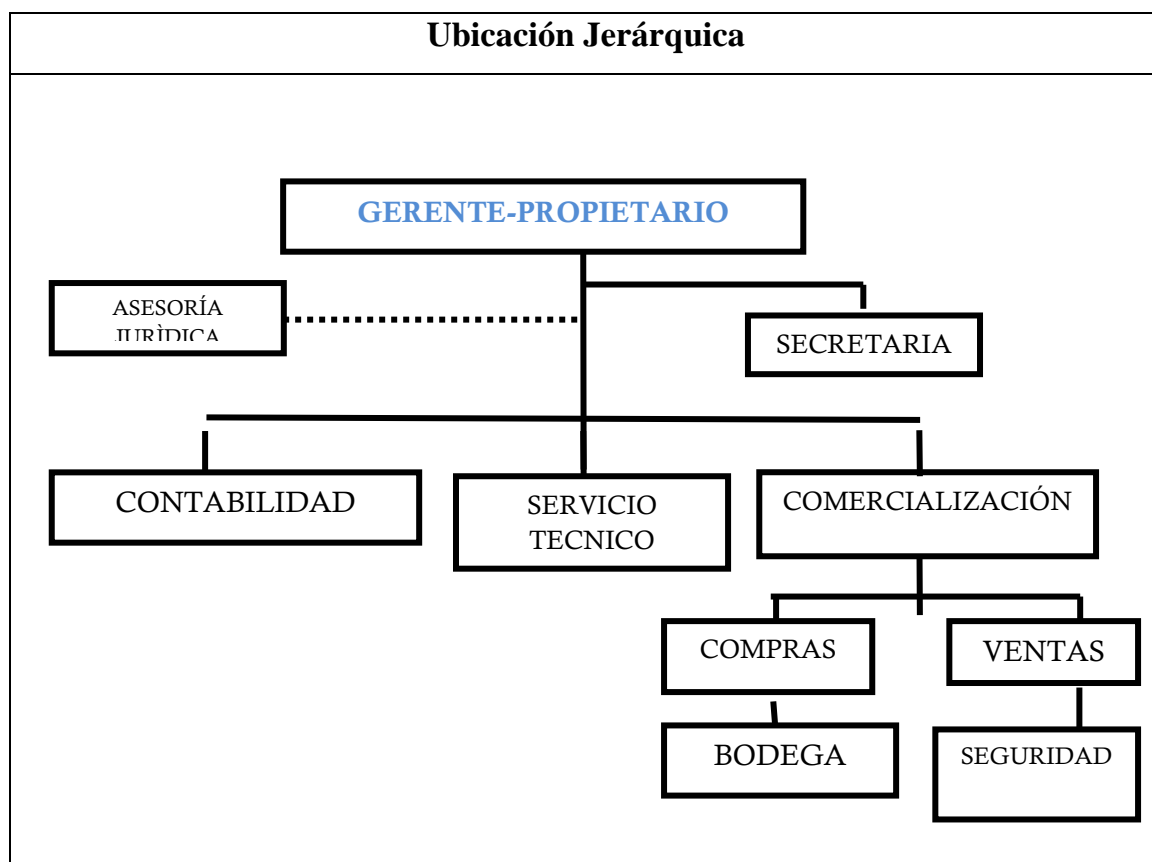




Cuadro N° 15

**Descripción de Puestos Empresa de Servicios “Canbricell
 Telecomunicaciones”**

Identificación	
Nombre del puesto:	Gerente - Propietario
Área	Administrativa
N° de plazas	1
Jefe inmediato superior	Ninguno
Subordinados	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jurídico ➤ Secretaria ➤ Contador/a ➤ Técnicos ➤ Comercialización





Objetivo del Puesto

Planear, organizar, coordinar y dirigir la correcta gestión gerencial de la empresa hacia sus diferentes áreas, para establecer los criterios y condiciones adecuadas para brindar un buen servicio en precios y calidad

Relaciones

Internas:

- **Ascendente:** Ninguna
- **Horizontal:** Ninguna
- **Descendente:** Asesoría Jurídica, Secretaría, Contabilidad, Servicio Técnico, Créditos y cobranzas, Ventas y Mostrador.

Externas:

- Clientes
- Proveedores
- Instituciones Financieras
- Instituciones Estatales



Funciones

- Elaborar periódicamente los planes gerenciales de la empresa en coordinación con los demás colaboradores, para así garantizar el logro eficaz de los objetivos.
- Negociar las condiciones de compra de productos con los proveedores, de acuerdo con los requerimientos, para obtener precios y productos de calidad y que se encuentren en boga.
- Analizar y decidir las acciones relativas a la situación financiera de la empresa en cada fin del período contable.
- Autorizar los pagos de los compromisos contraídos por la empresa de servicios Cambricell Telecomunicaciones, para evitar retrasos y generar intereses.
- Elaborar y aprobar mensualmente en conjunto con el Jefe de comercialización los presupuestos y pronósticos de ventas.
- Atender periódicamente a los clientes especiales, para brindarles un servicio más personalizado.
- Establecer estrategias de promoción de ventas.
- Revisar diariamente los movimientos bancarios para direccionar los pagos a proveedores e impuestos y otros gastos relacionados con la actividad del negocio.



Perfil del Puesto

Escolaridad:

- Licenciatura o Ingeniería en Administración.

Habilidad:

- Liderazgo, facilidad para interrelacionarse, buena comunicación verbal y escrita, habilidad para negociar, capacidad de planeación.

Conocimientos:

- Administrativos, conocimientos técnicos en accesorios para teléfonos celulares y GPS para vehículos.

Experiencia:

- 2 años.

Responsabilidad

El titular del puesto debe ser capaz de:

- Representante Legal de la empresa.
- Toma de decisiones financieras y administrativas.
- Definir y alcanzar objetivos.
- Manejar valores de documentos y efectivo.
- Establecer estrategias de trabajo.
- Supervisar continuamente al personal.

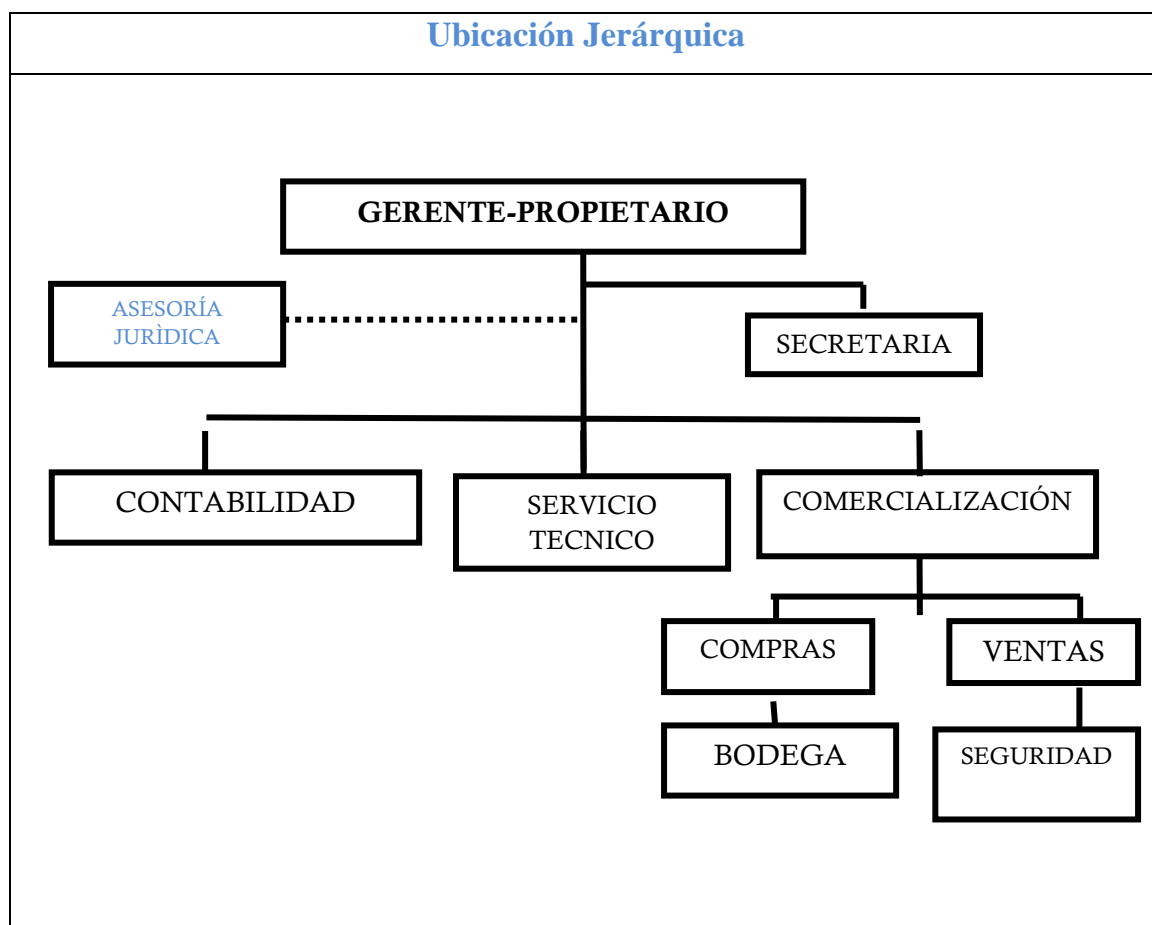
Fuente: Trabajo de Campo Canbricell Comunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón.



Cuadro N° 16
Descripción de Puestos Empresa de Servicios “Canbricell
Telecomunicaciones”

Identificación	
Nombre del puesto:	Asesoría Jurídica
Área	Legal
N° de plazas	1
Jefe inmediato superior	Gerente - Propietario
Subordinados	➤ Ninguno





Objetivo del Puesto

- Suministrar asistencia a la empresa en asuntos de carácter legal, asesorar sobre las soluciones legales a los problemas y demás asuntos que se presenten en la gestión diaria, especialmente en materia financiera, fiscal, administrativa y laboral.
- Asesorar la contratación del personal, en concordancia con la normativa vigente y demás fuentes legales y doctrinarias
- Emitir opiniones y dictámenes de naturaleza jurídica, requeridos por el Gerente.
- Representar y asumir la defensa legal de la empresa, en los casos en que para ello haya sido debidamente autorizado e investido de los poderes especiales que requieran.
- Las demás que le sean asignadas por los Reglamentos y la autoridad.

Relaciones

Internas:

- **Ascendente:** Administrativo
- **Horizontal:** Ninguna
- **Descendente:** Ninguna

Externas:

- Juzgados
- Clientes
- Proveedores
- Instituciones Financieras



Funciones

- Planificar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las actividades de la dependencia en la parte de su competencia.
- Velar por el cumplimiento de las normas y leyes.
- Representar a la empresa cuando lo requiera.
- Coordinar la parte Jurídica de la organización, acciones a tomar en el área.
- Rendir cuenta de su gestión al Gerente -Propietario.
- Procurar que se le asignen los recursos necesarios para obtener autorización de funcionamiento y demás permisos necesarios para la empresa.
- Participar, conjuntamente con las demás unidades para prestarles asesoramiento y apoyo en lo legal.
- Las demás que le sean asignadas por la administración.

Perfil del Puesto

Escolaridad:

- Abogado, Doctor en Leyes.

Habilidad:

- Facilidad de palabra y capacidad de análisis para resolver los problemas que se presenten.

Conocimientos:

- Derecho Comercial y Empresarial
- Derecho Tributario
- Derecho laboral
- Derecho Litigioso Civil, Penal y Contencioso Administrativo.
- Contratación Pública y Procedimiento Administrativo



Experiencia:

- 2 años.

Responsabilidad

El titular del puesto es capaz de:

- Representante Legal de la empresa.
- Toma de decisiones financieras y administrativas.
- Definir y alcanzar objetivos.
- Manejar valores de documentos y efectivo.
- Establecer estrategias de trabajo.
- Supervisar continuamente al personal.

Fuente: Trabajo de Campo Canbricell Comunicaciones

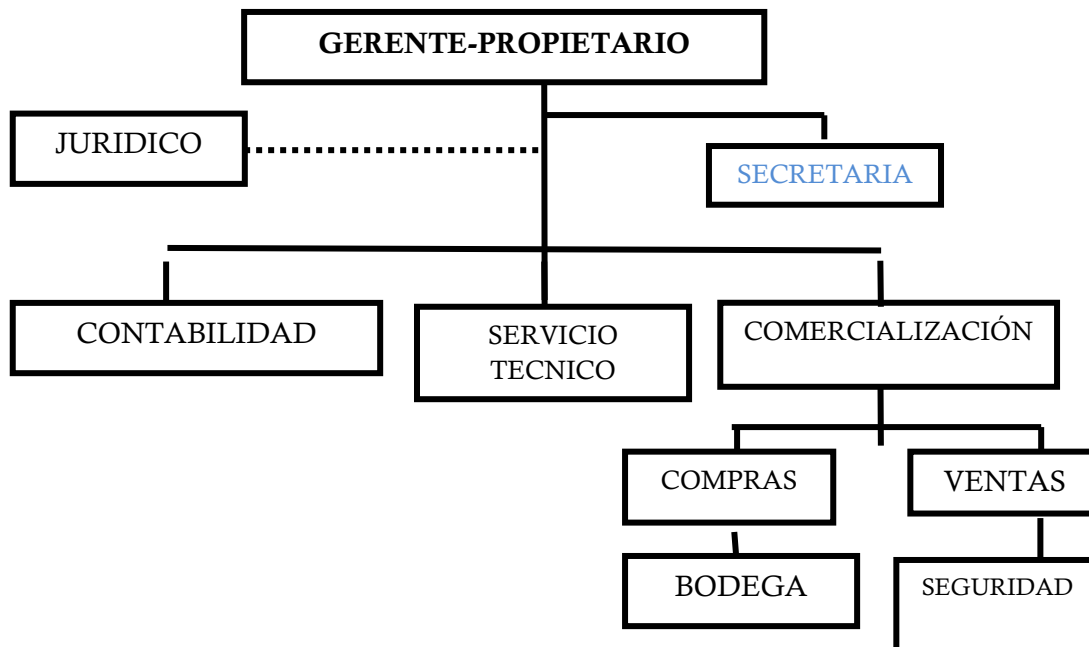
Elaborado por: Mónica Brito Garzón.

**Cuadro N° 17 Descripción de Puestos
 Empresa de Servicios “Canbricell Telecomunicaciones”**

Identificación	
Nombre del puesto:	Secretario/a
Área:	Administrativa
N° de plazas:	1
Jefe inmediato superior:	Gerente - Propietario
Subordinados	Ninguno



Ubicación Jerárquica



Objetivo del Puesto

Apoyar en todos los requerimientos y trámites gerenciales mediante coordinación y entendimiento mutuo, brindar a su jefe un apoyo incondicional con las tareas establecidas, además de acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir dentro de la empresa.



Relaciones

Internas:

- **Ascendente:** Gerente Propietario
- **Horizontal:** Empleados de todos los puestos
- **Descendente:** Ninguna

Externas:

- Clientes
- Proveedores

Funciones

- Ser puntual en todas sus actividades de funciones.
- Reclutar las solicitudes de servicios por parte del departamento de servicio al cliente.
- Hacer una evaluación periódica de los proveedores para verificar el cumplimiento y servicios de éstos.
- Recibir e informar asuntos que tenga que ver con el departamento correspondiente, para que todos estemos informados y desarrollar bien el trabajo asignado.
- Mantener discreción sobre todo lo que respecta a la empresa.
- Evitar hacer comentarios innecesarios sobre cualquier funcionario o departamentos dentro de la empresa.
- Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informado a los jefes de los compromisos y demás asuntos.
- Obedecer y realizar instrucciones que te sean asignadas por tú jefe.
- **Mejora y aprendizaje continuo.**



Perfil del Puesto

Escolaridad:

- Técnico/a Superior en Secretariado
- Licenciada/o en secretariado ejecutivo o títulos afines

Habilidad:

- Facilidad de palabra y capacidad de análisis para resolver los problemas que se presenten.

Conocimientos:

- Debe saber cumplir y hacer cumplir las políticas, normas y procedimientos de la empresa en general.
- Colaborar y asesorar en las actividades mercantiles, comerciales o profesionales a su jefe inmediato.
- Sugerir y actuar en nombre de su jefe o superior.
- Debe poseer una preparación técnica y profesional adecuada a sus funciones.
- Redactar eficientemente la correspondencia comercial y de otra índole.
- Manejar las comunicaciones en forma expedita; tener habilidad y destreza dactilográfica y taquigráfica.

Experiencia:

- 1 año.

Responsabilidad

El titular del puesto debe ser capaz de: ser una persona en la que se pueda tener plena confianza, y que cumpla con las siguientes características:

- Buena presencia.
- Persona de buen trato, amable, cortés y seria.
- Excelente redacción y ortografía.
- Facilidad de expresión verbal y escrita.



- Persona proactiva y organizada.
- Facilidad para interactuar en grupos.
- Conocimientos y manejo de Windows, Microsoft Office, Internet
- Brindar apoyo a todos los departamentos
- Desempeñarse eficientemente en su Área.
- Aptitudes para la Organización.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Dinámica entusiasta.
- Habilidades para el planeamiento, motivación, liderazgo y toma de decisiones.
- Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión.

Fuente: Trabajo de Campo Canbricell Comunicaciones

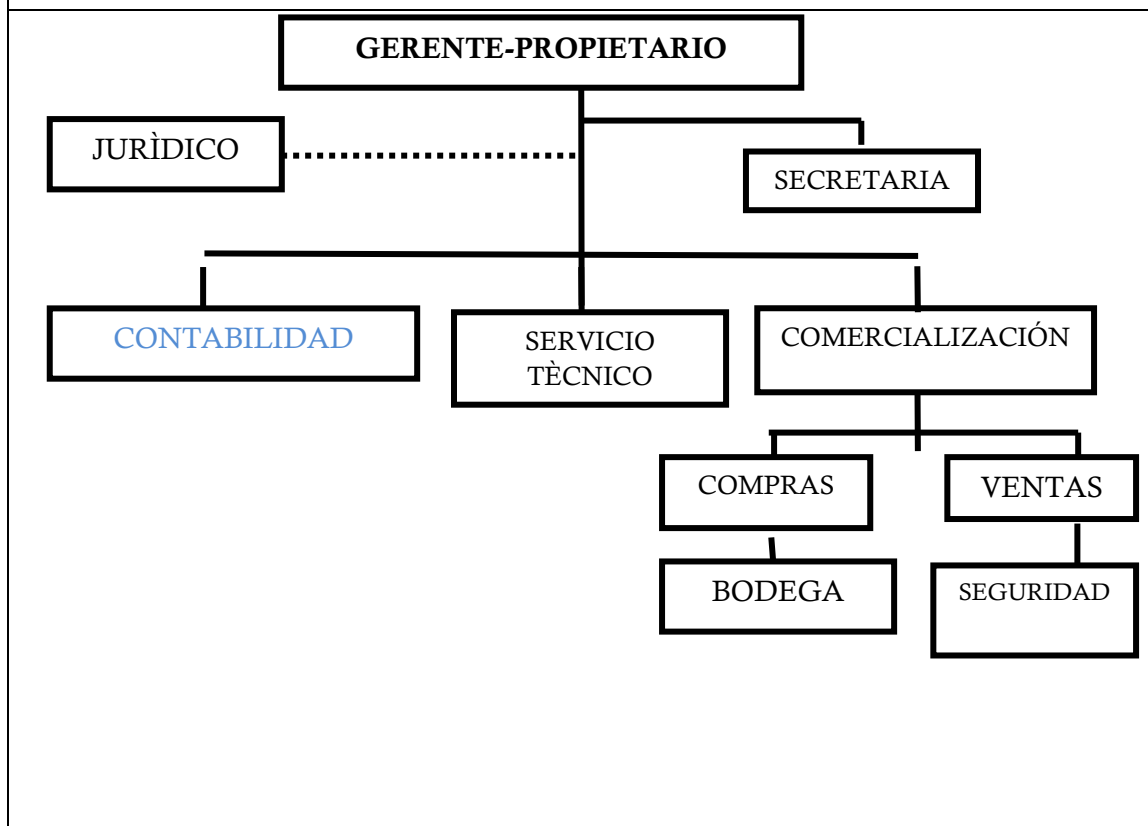
Elaborado por: Mónica Brito Garzón.

**Cuadro N° 18
Descripción de Puestos Empresa de Servicios “Canbricell
Telecomunicaciones”**

Identificación	
Nombre del puesto:	Contador/a
Área	Contable - Financiera
N° de plazas	1
Jefe inmediato superior	Gerente –Propietario
Subordinados	Servicio Técnico Comercialización



Ubicación Jerárquica



Objetivo del Puesto

- Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar todas los eventos relacionados con el registro de las operaciones de orden económico financiero de la empresa que son susceptibles de ser expresadas en unidades monetarias, de acuerdo a las normas establecidas por los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y por los servicios contralores gubernamentales.
- Realizar y controlar todas las actividades relacionadas con el registro contable de todos los movimientos en forma cronológica.
- Ejecutar los análisis de cuentas que constituyen el registro contable.
- Elaborar y analizar los estados económicos financieros de la empresa.
- Estado de situación, Estado de posición financiera, Estado de actividades, Estado de flujos de efectivo. Registrar notas explicativas de los estados financieros, entre otros.



Relaciones

Internas:

- **Ascendente:** Gerente - Propietario
- **Horizontal:** Servicio Técnico, Comercialización
- **Descendente:** Ninguno

Externas:

- Clientes
- Proveedores
- Instituciones Financieras
- Servicio de Rentas Internas
- Cámara de Comercio

Funciones

- Registrar todos los movimientos día a día.
- Elaborar estados financieros.
- Registrar oportunamente la emisión de facturas y boletas que respaldan las ventas de servicios y bienes.
- Registrar y realizar la cobranza oportuna de todas las cuentas y documentos por cobrar a favor de la empresa para que no se vuelva en cartera vencida, así tener más liquidez.
- Registrar el pago oportuno de los compromisos asumidos con terceros, sean estos proveedores o acreedores en general.
- Registrar y emitir de informes relacionados con el Activo Fijo
- Supervisar y controlar el registro de los costos y gastos que generan las remuneraciones y actividades relacionadas con el movimiento de la



empresa.

- Controlar el registro de existencias e inventario de mercaderías.
- Elaborar todas las actividades relacionadas con las declaraciones y pagos de los impuestos.
- Elaborar los registros y libros contables según las normas establecidas por la legislación ecuatoriana.
- Organizar y mantener el archivo de los documentos que respaldan los registros contables de la empresa, según las necesidades de información y control de acuerdo con normas legales vigentes.
- Analizar, evaluar e implantar cambios en el sistema de registro contable en función de las necesidades de información y control o en base a nuevas normas establecidas por organismos contralores.
- Actualizar el Plan y manual de cuentas contables según las necesidades de información y control según la Ley de Régimen Tributario.
- Administrar los privilegios de acceso que tienen las personas que utilizan el sistema de registro y proceso automatizado de datos que alimentan a los sistemas de Contabilidad y Presupuestos, según la funcionalidad y jerarquía de sus cargos, con el objeto de salvaguardar la integridad de los registros y la información.

Perfil del Puesto

Escolaridad:

- Licenciado/a, Tecnólogo/a o Ingeniero/a en Contabilidad y Auditoría C.P.A.

Habilidad:

- Capacidad para realizar todo el proceso contable y declaración de impuestos.



Conocimientos:

- NEC
- NIC
- NIIF
- Tributación
- Análisis Financiero
- Derecho Tributario
- Derecho laboral

Experiencia:

- 2 años.

Responsabilidad

El titular del puesto es capaz de:

- Definir y alcanzar objetivos contables.
- Manejar documentos contables y efectivo con exactitud.
- Toma de decisiones financieras.

Fuente: Trabajo de Campo Canbricell Comunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón.

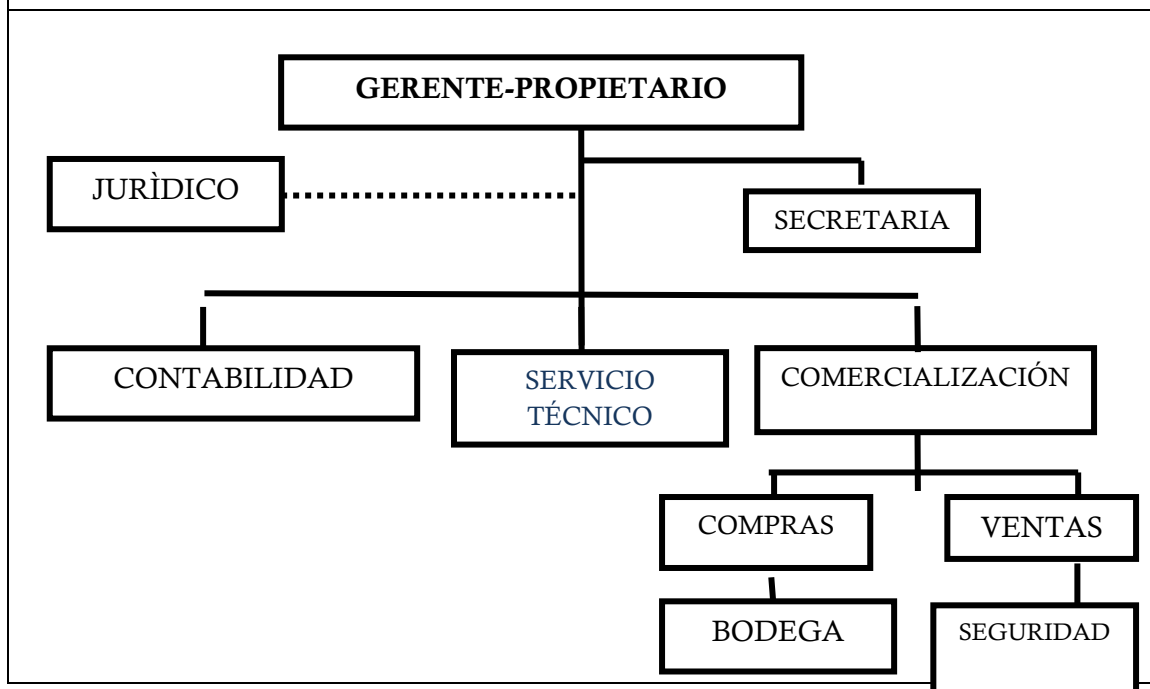
Cuadro N° 19

**Descripción de Puestos Empresa de Servicios “Canbricell
 Telecomunicaciones”**

Identificación	
Nombre del puesto:	Técnico
Área	Servicio Técnico
N° de plazas	2
Jefe inmediato superior	Gerente - Propietario
Subordinados	Ninguno



Ubicación Jerárquica



Objetivo del Puesto

Apoyar en todos los requerimientos de los clientes, vocación de servicio, cordial y de trato amable y sobre todo, que sea eficiente en la reparación y arreglo de todo tipo de celular.

Relaciones

Internas:

- **Ascendente:** Gerente Propietario
- **Horizontal:** Empleados de todos los puestos
- **Descendente:** Ninguna



Externas:

- Clientes
- Proveedores

Funciones

- Ser responsable con los trabajos y buen trato al cliente.
- Reparación en general de celulares, Smartphones, tablets originales y chinos
- Reparación de software y hardware en general.
- Manejo de sistemas operativos: Android, iOS, Symbian, Blackberry, etc..
Mantener discreción sobre todo lo que respecta a la empresa.
- Evitar hacer comentarios innecesarios sobre cualquier funcionario o departamentos dentro de la empresa.
- Obedecer y realizar instrucciones que te sean asignadas por el inmediato superior.
- Mejora y aprendizaje continuo.

Perfil del Puesto

Escolaridad:

- Ingeniero/a en Sistemas

Habilidad:

- Arreglar y reparar los equipos defectuosos de todas las marcas.



Conocimientos:

- Reparación de Celulares todas las marcas y modelos
- Debe tener conocimiento y experiencia reparando equipos Apple, Samsung, LG y Motorola de todos los modelos (Requisito indispensable).
- Tener experiencia en ventas de preferencia.

Experiencia:

- 1 año.

Responsabilidad

El titular del puesto debe ser capaz de:

- Ser una persona proactiva y organizada.
- Facilidad para interactuar con otras personas.
- Arreglar y reparar todo tipo de celular
- Brindar apoyo a todos los departamentos
- Desempeñarse eficientemente en su Área.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Dinámica entusiasta.
- Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión.

Fuente: Trabajo de Campo Canbricell Comunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón.

Cuadro N° 20

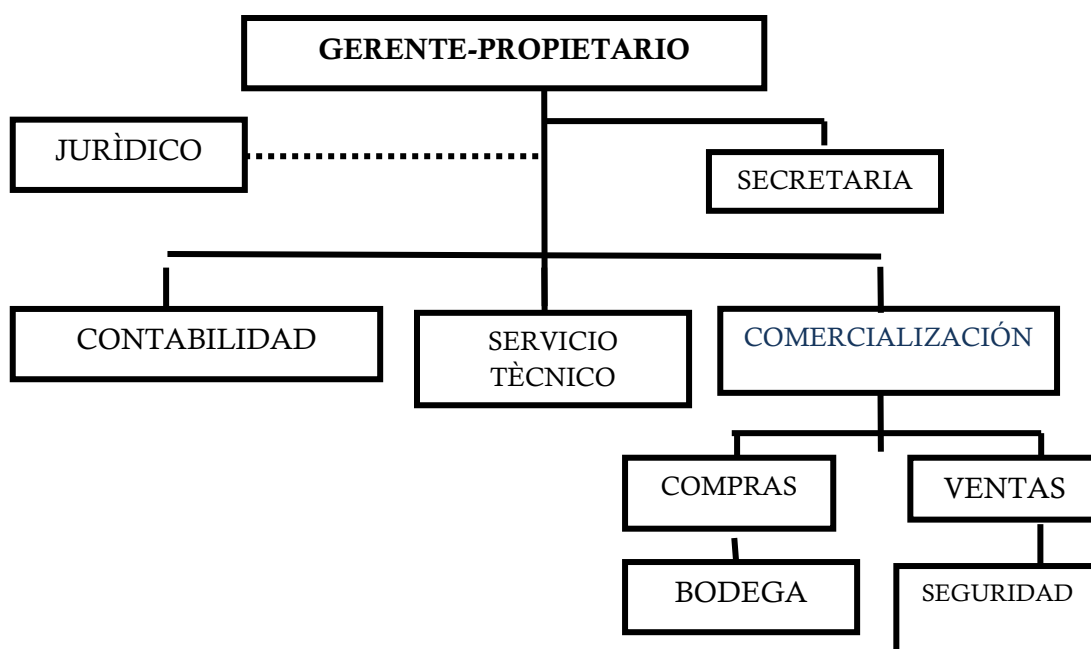
**Descripción de Puestos Empresa de Servicios “Canbricell
 Telecomunicaciones”**

Identificación	
Nombre del puesto:	Jefe de Comercialización
Área	Administrativa



N° de plazas	1
Jefe inmediato superior	Gerente - Propietario
Subordinados	Vendedor Bodeguero Guardia

Ubicación Jerárquica



Objetivo del Puesto

Elaborar los pedidos de mercancía, además de registrar las entradas y salidas de productos de la empresa para tener pendiente las existencias máximas y mínimas.



Relaciones

Internas:

- **Ascendente:** Gerente Propietario
- **Horizontal:** Secretaria, Jurídico, Contador y demás empleados de todos los puestos.
- **Descendente:** Compras, Ventas, Bodega y Seguridad.

Externas:

- Clientes
- Proveedores

Funciones

- Revisar a diario las existencias y salidas de mercaderías.
- Verificar que tanto la mercadería que se recibe como la que se entregue estén en buen estado y con las condiciones requeridas.
- Reportar ocasionalmente a los proveedores en caso de que la mercancía que se recibe no coincida con lo descrito en la factura.
- Recibir e informar asuntos que tenga que ver con el departamento correspondiente.
- Realizar esporádicamente devoluciones de mercancías.
- Realizar periódicamente los pedidos de mercancías en conjunto con el encargado de ventas, para tener los artículos a tiempo y de buena calidad.
- **Mejora y aprendizaje continuo.**



Perfil del Puesto

Escolaridad:

- Licenciatura, Ingeniería en Administración

Habilidad:

- Responsabilidad, Liderazgo, toma de decisiones, planeación y trabajo en equipo.

Conocimientos:

- Manejo de computadora, conocimientos técnicos en accesorios para celulares y GPS.
- Buen manejo de tarjetas Kárdex.

Experiencia:

- 1 año.

Responsabilidad

El titular del puesto debe ser capaz de:

- Buena presencia
- Definición y logro de objetivos.
- Persona de buen trato, amable, cortés y seria.
- Llevar informes periódicos de la bodega.
- Establecer estrategias adecuadas de trabajo.
- Persona proactiva y organizada.
- Facilidad para interactuar en grupos.
- Brindar apoyo a todos los demás empleados relacionados con estas actividades.
- Desempeñarse eficientemente en su Área.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Dinámica entusiasta.



Con la descripción de puestos en la que consta: Identificación, Ubicación Jerárquica, Objetivo, Relaciones Laborales internas y externas, Funciones, Perfil y Responsabilidades detalladas anteriormente de forma minuciosa agrego también un ejemplo de aplicación:

Cuadro N° 21

Procedimiento para una venta y entrega de accesorio para teléfono celular.

Empresa de Servicios “Canbricell Telecomunicaciones”

Responsable	Actividad	Descripción
Empleado/a de mostrador o vendedor/a.	1	1.1 Muestra variedad del producto
Cliente	2	2.1 Adquiere la mercancía si reúne las características que necesita. 2.2 Si n o reúne las características devuelve la mercancía.
Empleado/a de mostrador o vendedor/a.	3	3.1 Elabora la factura.
Empleado/a de mostrador o vendedor/a.	4	4.1 Corroborar que la mercancía es correcta conforme a lo descrito en la factura para evitar cambios o devoluciones. 4.2 Envía a caja a cancelar el valor de la adquisición. 4.2 Entrega la mercadería y la factura verificando antes el pago.

Fuente: Trabajo de Campo Canbricell Comunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón.



Cuadro N° 22

Procedimiento para cobro por prestación de servicio técnico de un celular.

Empresa de Servicios “Canbricell Telecomunicaciones”

Responsable	Actividad	Descripción
Técnico	1	1.1 Recibe el equipo 1.2 Elabora un documento de constancia por la recepción, en donde debe constar datos del equipo y la persona que entrega.
Cliente	2	2.1 Lleva el equipo 2.2 Al momento de entregar el equipo detalla cual es la falencia que tiene el mismo y explica cuál es su necesidad
Técnico	3	3.1 Revisa el equipo e identifica cual es el problema y el tiempo de demora. 3.3 Arregla el equipo y de ser necesario adiciona un repuesto, para lo cual solicita al jefe de almacén. 3.3 Entrega el equipo arreglado
Cliente	4	4.1 Revisa el equipo 4.2 Verifica que sea su equipo. 4.3 Verifica su buen funcionamiento.



Empleado/a de mostrador o vendedor/a.	4	<p>4.1 Corroborar que el equipo sea correcto y conforme a lo descrito documento de constancia por la recepción, en donde debe constar datos del equipo y la persona que entrega para evitar reclamos posteriores.</p> <p>4.2 Envía a caja a cancelar el valor del servicio técnico el mismo que ya establecido.</p> <p>4.3 Entrega el equipo y la factura verificando antes el pago.</p> <p>4.4 Trata de entregar un excelente servicio al cliente, razón de ser de la empresa.</p>
---------------------------------------	---	---

Fuente: Trabajo de Campo Canbricell Comunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón.

3. DIRECCIÓN

La dirección es la tercera fase luego de la planificación y organización, constituye una de las funciones más importantes porque con la ayuda de la misma se establece parámetros para alcanzar las metas y objetivos planteados en la empresa u organización.

En la empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones tiene una instancia de dirección y está representado por el Gerente-Propietario, el mismo que es el encargado de seleccionar la mejor opción para una buena toma de decisiones, es fundamental que analice previamente los fenómenos para coordinar de mejor manera para el bienestar de la empresa.

Para que una empresa marche bien debe poseer una dirección con lineamientos técnicos, debe tener formularios que le permita recopilar sustentar y información, es por ello y para ello que a continuación proporciono en este manual formatos



que se deben adoptar para el buen desenvolvimiento de toda institución ya sea comercial o de servicios.

Reportes Administrativos

Cuando se va a realizar la presentación de reportes administrativos, se los debe elaborar a tiempo, teniendo en consideración formatos ya establecidos y que ayuden a satisfacer las necesidades del entorno, los mismos que deben ser claros y concisos, deben hacer constar fecha, hora, responsables de las actividades que realizaran.

Reportes financieros

En cuanto a los reportes financieros deben estar bajo la responsabilidad del Departamento Financiero, deben ser presentados a tiempo y por supuesto deben contar con documentación de respaldo, los estados financieros presentarlos basándose acorde con lo que la ley determinas, en sí todo el proceso contable, con el único propósito de determinar desde su rentabilidad hasta su posición financiera y de ser posible tomar en cuenta los formatos que recomiendo para su uso y correcta aplicación.

4. CONTROL

Siendo el control una de las fases del proceso administrativo en el cual se valora el rendimiento de las empresas para tomar medidas correctivas a tiempo de acuerdo al inconveniente que se presente, es para ello que van enfocados los formatos para ayudar a supervisar por medio de registros de actividades mensuales tanto administrativos como financieros para que sirvan como referencia entre un periodo y otro, para ir comparando y así conocer si se opera en cuanto a lo planificado.

Formatos de Control de asistencia laboral y prestación de servicio técnico.

Personal Administrativo y técnico.- Formato tomado de la página web de la Superintendencia de Compañías recomendado para el control del personal que



labora dentro de la empresa, en el que consta número de cédula, nombres y apellidos, sexo, cargo que ocupa y número de teléfono.

Cuadro N° 23

Formato de Control de asistencia personal administrativo.

Empresa de Servicios “Canbricell Telecomunicaciones”

INFORMACIÓN DEL AÑO <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	FORMULARIO No. <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	
---	--	--

FORMULARIO DE REGISTRO DE ASISTENCIA PERSONAL ADMINISTRATIVO

N°	Número de cédula	Nombres y apellidos	Cargo que ocupa	Hora Entrada	Hora Salida	N° Telefónico	Firma
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							

Firma:.....

Nombre:.....

Representante legal de la empresa

Fuente: Superintendencia de compañías

Elaborado por: Mónica Brito Garzón.



Cuadro N° 24

Formato de Control de asistencia personal técnico.

Empresa de Servicios “Canbricell Telecomunicaciones”

INFORMACIÓN DEL AÑO <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	FORMULARIO No. <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	
---	--	--

**FORMULARIO DE REGISTRO DE ASISTENCIA DE PERSONAL
TÉCNICO**

N°	Número de cédula	Nombres y apellidos	Cargo que ocupa	Hora Entrada	Hora Salida	N° Telefónico	Firma
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							

Firma:-----

Nombre:.....

**Representante
legal de la empresa**

Fuente: Superintendencia de compañías

Elaborado por: Mónica Brito Garzón.



Hoja de Vida.- La hoja de vida o Currículum Vitae como se lo conoce en determinadas regiones, especialmente de Latinoamérica es un resumen escrito y ordenado de la capacitación profesional y de la experiencia laboral de una persona. El objetivo principal de la misma será obtener una información muy detallada del trabajador o empleado. Existen varios tipos de hoja de vida que se pueden usar, lo importante es que sea clara, breve, sencilla, concreta y verdadera. Los datos que siempre debe contener son los siguientes:

- Datos personales:
- Nombres y apellidos.
- Edad.
- Dirección.
- Ciudad.
- Teléfono: (también el número celular)
- Correo electrónico.
- Formación académica.
- Cursos relacionados.
- Experiencia profesional y laboral.
- Nivel de idiomas e informática.

Con el propósito de que toda la información se estandarice presento un formato de hoja de vida que se implementó a todo el personal que labora en la empresa Canbricell Telecomunicaciones e incluso sea una guía que permita una selección idónea para contrataciones futuras de acuerdo a sus capacidades y competencias el mismo que está basado en los formatos de la Superintendencia de Compañías.



3. ESTUDIOS REALIZADOS

3.1 Tercer y cuarto nivel

Institución	Título	Nivel	Nº de registro Senecyt

3.2 Primaria y secundaria

Institución	Título	Nivel	Nº de registro

4. CURSOS O SEMINARIOS

4.1 CURSOS O SEMINARIOS AFINES AL TÍTULO DE TERCER NIVEL

Nombre del curso	País	Ciudad	Número de horas
Total horas:			

4.2 CURSOS O SEMINARIOS NO AFINES O DE CONOCIMIENTO GENERAL

Nombre del curso	País	Ciudad	Número de horas
Total horas:			

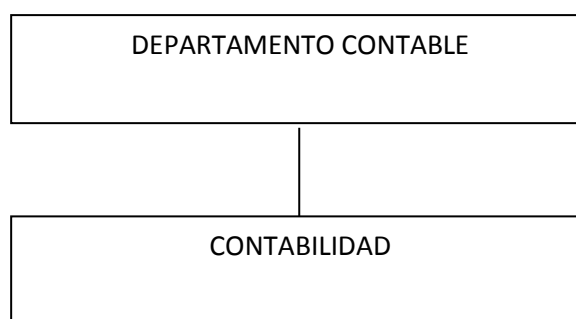


5. PLANIFICACIÓN FINANCIERA

Desde esta parte del manual está dedicada a realizar todo lo concerniente con el área financiera es por ello que primero se presenta su estructurado el departamento financiero para de acuerdo al mismo irlo desarrollar y lo más importante que sirva de apoyo y una herramienta a las empresas quizás con similares características a la que se basa el presente estudio.

EXTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO

Empresa de Servicios “Canbricell Telecomunicaciones”



Canbricell Telecomunicaciones, es aquella empresa que prestando servicios profesionales y calificados satisface necesidades humanas a cambio de un determinado valor económico y es por ello que como en toda organización se debe llevar un manejo contable correcto, estableciéndose parámetros con principios y normas contables que permitan llegar al objetivo final, que es el de obtener los resultados del ejercicio a través de los estados financieros para de esta manera conocer la realidad económica.

Para ello presento a continuación el todo el ciclo contable que se aplicó en la empresa mencionada con anterioridad.

Base Legal Contable

1. **Sujeto Activo.-** El sujeto activo de los impuestos es el Estado, lo administrará a través del Servicio de Rentas Internas (SRI) y según la Ley Orgánica de Régimen Tributario (LORT), Decreto ejecutivo Nro.374 ,



que con fecha 23 de diciembre de 2009, fue publicada en el Suplemento del Registro Oficial 94, la Ley Reformatoria a la Ley de Régimen Tributario Interno y a la Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria del Ecuador; y, en ejercicio de las atribuciones que le confiere el numeral 13 del artículo 147 de la Constitución de la República,

2. **Sujeto Pasivo.- según el Art. 37.-** Reglamento Interno del Servicio de Rentas Internas indica, que las personas naturales y las sucesiones indivisas que realicen actividades empresariales y que operen con un capital propio que al inicio de sus actividades económicas o al 1o. de enero de cada ejercicio impositivo hayan superado los USD 60.000 o cuyos ingresos brutos anuales de esas actividades, del ejercicio fiscal inmediato anterior, hayan sido superiores a USD 100.000 o cuyos costos y gastos anuales, imputables a la actividad empresarial, del ejercicio fiscal inmediato anterior hayan sido superiores a USD 80.000. Se entiende como capital propio, la totalidad de los activos menos pasivos que posea el contribuyente, relacionados con la generación de la renta gravada.

Los documentos sustentatorios de la contabilidad deberán conservarse durante el plazo mínimo de siete años de acuerdo a lo establecido en el Código Tributario como plazo máximo para la prescripción de la obligación tributaria, sin perjuicio de los plazos establecidos en otras disposiciones legales.

Art. 47.- Reglamento Interno del Servicio de Rentas Internas Base imponible.- Como norma general, la base imponible está constituida por la totalidad de los ingresos ordinarios y extraordinarios gravados con impuesto a la renta, menos las devoluciones, descuentos, costos, gastos y deducciones imputables a dichos ingresos. No serán deducibles los gastos y costos directamente relacionados con la generación de ingresos exentos.



Art. 72.- Plazos para declarar y pagar.- La declaración anual del impuesto a la renta se presentará y se pagará el valor correspondiente en los siguientes plazos:

Inciso 2. Para las personas naturales y sucesiones indivisas, el plazo para la declaración se inicia el 1 de febrero del año inmediato siguiente al que corresponde la declaración y vence en las siguientes fechas, según el noveno dígito del número del Registro Único de Contribuyentes (RUC) del declarante, cédula de identidad o pasaporte, según el caso:

Cuadro N° 26

Tabla de fechas para la declaración del Impuesto al Valor Agregado (IVA)

Si el noveno dígito es	Fecha de vencimiento (Hasta el día)
1	10 de marzo
2	12 de marzo
3	14 de marzo
4	16 de marzo
5	18 de marzo
6	20 de marzo
7	22 de marzo
8	24 de marzo
9	26 de marzo
0	28 de marzo

Fuente: Ley de Régimen Tributario Interno

Elaborado por: Mónica Brito Garzón.



Cuando una fecha de vencimiento coincida con días de descanso obligatorio o feriados, aquella se trasladará al siguiente día hábil.

Las mismas sanciones y recargos se aplicarán en los casos de declaración y pago tardío de anticipos y retenciones en la fuente, sin perjuicio de otras sanciones previstas en el Código Tributario y en la Ley de Régimen Tributario Interno.

Art. 73.- Declaraciones sustitutivas.- En el caso de errores en las declaraciones, estas podrán ser sustituidas por una nueva declaración que contenga toda la información pertinente. Deberá identificarse, en la nueva declaración, el número de formulario a aquella que se sustituye, señalándose también los valores que fueron cancelados con la anterior declaración.

Cuando la declaración cause impuestos y contenga errores que hayan ocasionado el pago de un tributo mayor que el legalmente debido, el contribuyente podrá presentar la declaración sustitutiva dentro del año siguiente a la presentación de la declaración, y podrá presentar el reclamo de pago indebido, con sujeción a las normas de la Ley de Régimen Tributario Interno y del Código Tributario ante el Director Regional del Servicio de Rentas Internas que corresponda.

Art. 92.- Agentes de Retención.- Serán agentes de retención del Impuesto a la Renta: **En el numeral a).-** Las personas naturales obligadas a llevar contabilidad solamente realizarán retenciones en la fuente de Impuesto a la Renta por los pagos o acreditaciones en cuenta que realicen por sus adquisiciones de bienes y servicios que sean relacionados con la actividad generadora de renta.

Art. 93.- Sujetos a retención.- Son sujetos a retención en la fuente, las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades, inclusive las empresas públicas no reguladas por la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

Art. 96.- Obligación de expedir comprobantes de retención a los trabajadores que laboran en relación de dependencia.- Los agentes de retención entregarán a sus trabajadores un comprobante en el que se haga constar los ingresos totales percibidos por el trabajador, así como el valor del Impuesto a



la Renta retenido. Este comprobante será entregado inclusive en el caso de los trabajadores que hayan percibido ingresos inferiores al valor de la fracción básica gravada con tarifa cero, según la tabla prevista en el Artículo 36 de la Ley de Régimen Tributario Interno. Esta obligación se cumplirá durante el mes de enero del año siguiente al que correspondan los ingresos y las retenciones.

Artículo 36 de la Ley de Régimen Tributario Tarifa del impuesto a la renta de personas naturales y sucesiones indivisas:

a) Para liquidar el impuesto a la renta de las personas naturales y de las sucesiones indivisas, se aplicarán a la base imponible las tarifas contenidas en la siguiente tabla de ingresos:

Cuadro N° 27

Tabla de cálculo impuesto a la renta 2013

Impuesto a la Renta - Año 2013			
Fracción Básica	Exceso Hasta	Impuesto Fracción Básica	Impuesto Fracción Excedente
0,00	9.210	0	0%
9.210	11.730	0	5%
11.730	14.670	126	10%
14.670	17.610	420	12%
17.610	35.210	773	15%
35.210	52.810	3.413	20%
52.810	70.420	6.933	25%
70.420	93.890	11.335	30%
93.890	En adelante	18.376	35%



FUENTE: Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI)

Los rangos de la tabla precedente serán actualizados conforme la variación anual del Índice de Precios al Consumidor de Área Urbana dictado por el INEC al 30 de Noviembre de cada año. El ajuste incluirá la modificación del impuesto sobre la fracción básica de cada rango. La tabla así actualizada tendrá vigencia para el año siguiente.

Art. 99.- Obligación de llevar registros de retención.- Los agentes de retención están obligados a llevar los correspondientes registros contables por las retenciones en la fuente realizadas y de los pagos por tales retenciones, además mantendrán un archivo cronológico, de los comprobantes de retención emitidos por ellos y de las respectivas declaraciones.

ART. 21 del Código Tributario Codificado y en el artículo 1 de la Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria en el Ecuador, en el que se establece que el interés anual por obligación tributaria no satisfecha equivaldrá a 1.5 veces la tasa activa referencial para noventa días determinada por el Banco Central del Ecuador, la tasa mensual de interés por mora tributaria debe aplicarse de acuerdo al período en el que se den los hechos.

Adicionalmente se adjunta un histórico de las tasas vigentes en trimestres anteriores para referenciar:

Cuadro N° 28
Tasas de interés por mora tributaria

TRIMESTRE	2011	2012	2013	2014
ENERO-MARZO	1.340	1.143	1.149	1.085
ABRIL-JUNIO	1.304	1.155	1.151	1.081
JULIO – DICIEMBRE	1.199	1.155	1.128	
OCTUBRE- DICIEMBRE	1.164	1.144	1.130	

Fuente: Código Tributario Codificado y Ley de Régimen Tributario Interno.

Elaborado por: Mónica Brito Garzón.



Según el Ministerio de Relaciones Laborales Ecuador

Art. 47. Código de trabajo - De la jornada máxima.- La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales.

Art. 55.- Remuneración por horas suplementarias y extraordinarias.- Por convenio escrito entre las partes, la jornada de trabajo podrá exceder del límite fijado en los artículos 47 y 49 de este Código, siempre que se proceda con autorización del inspector de trabajo y se observen las siguientes prescripciones: Las horas suplementarias no podrán exceder de cuatro en un día, ni de doce en la semana.

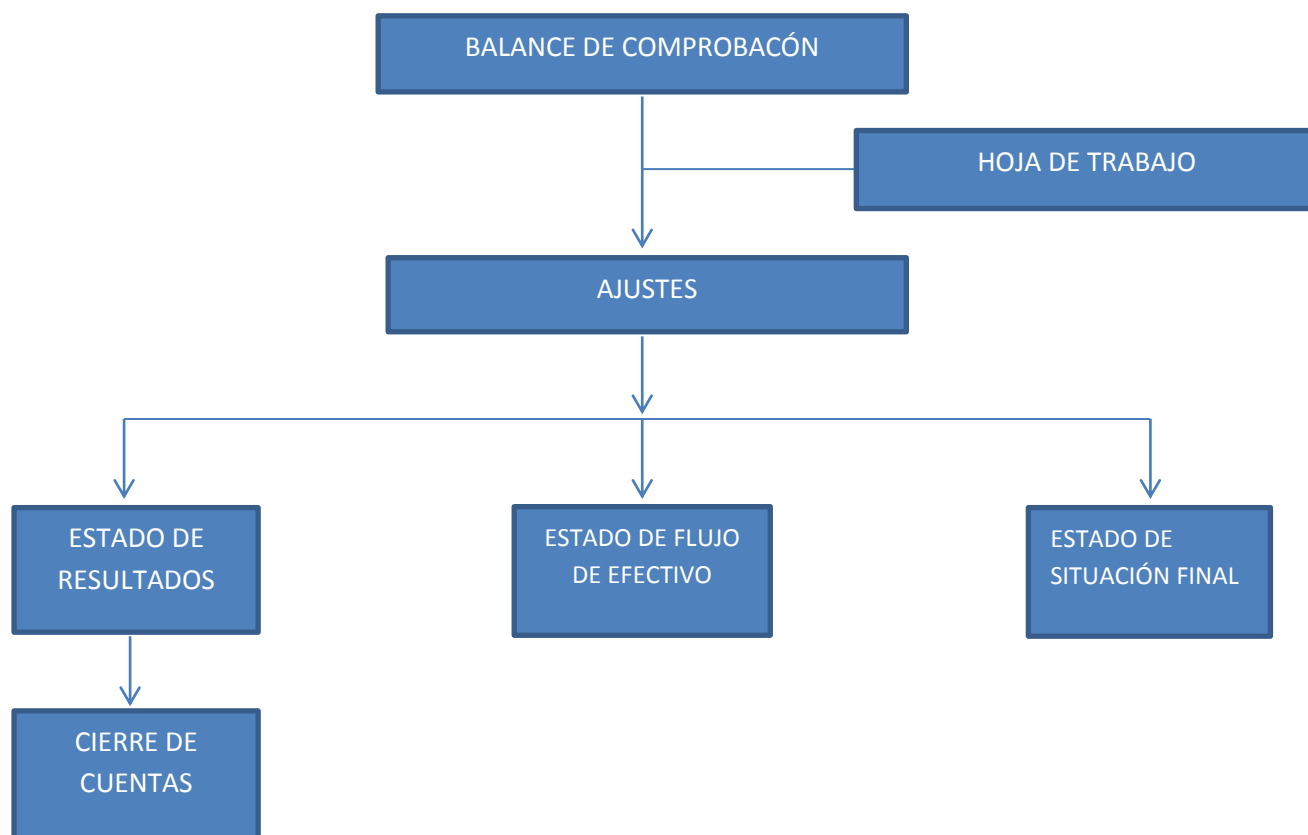
Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración.

De acuerdo a todo lo mencionadlo y con total apego a la ley que rige en nuestro país presento el esquema del ciclo contable que se llevará a cabo en la empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones.

Cuadro N° 29

Esquema ciclo contable Empresa de Servicios “Canbricell Telecomunicaciones”



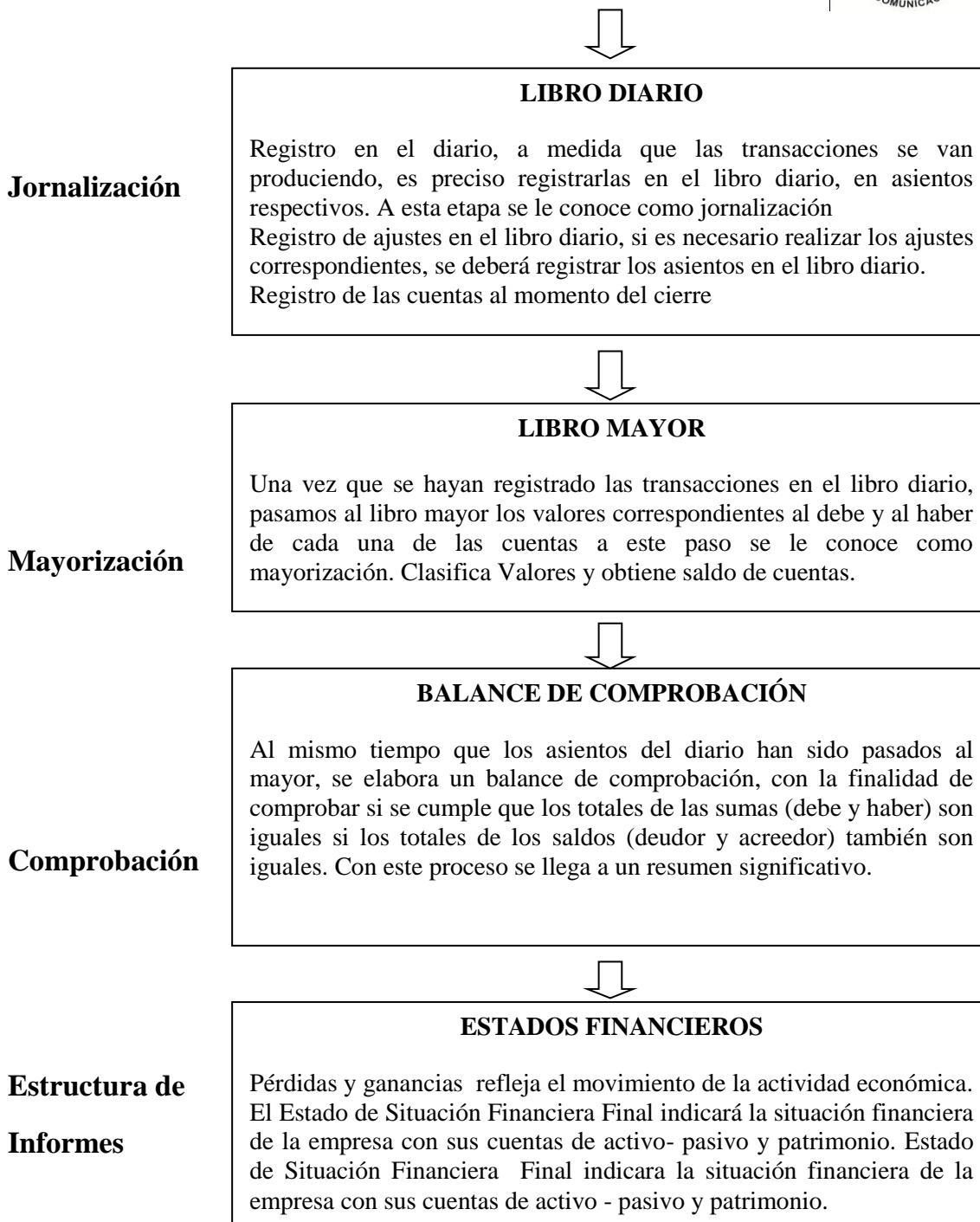


La contabilidad inicia con un comprobante de soporte para el registro contable como resultado de una transacción realizada por la empresa. Las transacciones son registradas en el libro diario conformado por una cuenta o cuentas deudoras y una cuenta o cuentas acreedoras.

En el esquema que a continuación presento se puede visualizar de mejor forma debido a que se encuentra elaborado con un lenguaje sencillo y preciso.

Cuadro N° 30
Fases Proceso Contable Empresa de Servicios “Canbricell Telecomunicaciones”

Reconocimiento de la operación	DOCUMENTOS FUENTE
	Prueba evidente Se considerará previamente a los documentos fuente, los que justificarán la transacción, o sea, las facturas, notas de ventas, contratos, roles de pagos, etc.



Fuente: Superintendencia de compañías

Elaborado por: Mónica Brito Garzón.



Codificación de Cuentas

Para codificar las cuentas en la contabilidad hay que tomar en consideración lo siguiente:

- Se divide en cinco niveles
- Cada nivel utiliza dígitos del 1 al 5, así 1 para los activos, 2 para los pasivos, 3 para las cuentas de patrimonio, 4 para las cuentas de ingresos, 5 para las cuentas de gasto.
- Cada nivel estará separado por puntos un punto significa que la clasificación sigue y que hay algo debajo de este código.

Plan de cuentas

El plan de cuentas es un instrumento de consulta que permite presentar a la gerencia estados financieros y estadísticos de importancia, trascendentes para la toma de decisiones y posibilitar un adecuado control. Es por ello que está diseñado en función de las necesidades de información y el control que desea la administración de la empresa y se elaboró atendiendo los conceptos de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA).

Estructura

Esta por lo tanto diseñado y estructurado de acuerdo con las necesidades de información presente y futura de la empresa, se lo estructuró luego de un estudio previo el mismo permitió conocer sus metas, particularidades y políticas. Por lo anterior, un plan de cuentas debe ser específico y particularizado. Además, debe reunir las siguientes características:

- Sistemático en el ordenamiento y presentación.
- Flexible y capaz de aceptar nuevas cuentas.
- Homogéneo en los grupos practicados.
- Claro en la denominación de las cuentas seleccionadas.



La estructura del plan de cuentas debe partir de grupos convencionales, los cuales, al ser jerarquizados, presentan los siguientes niveles:

Cuadro N° 31

Plan de Cuentas Empresa de Servicios “Canbricell Telecomunicaciones”

1. ACTIVO
1.1. ACTIVO CORRIENTE
1.1.1. EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO
1.1.1.01 Caja chica
1.1.1.02 Caja
1.1.1.03 Bancos
1.1.2. CUENTAS POR COBRAR
1.1.2.01 Servicio Técnico
1.1.2.02 Servicios de Reparación
1.1.2.03 Servicio de Asesoramiento
1.1.2.04 Provisión Cuentas Incobrables
1.1.3. SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS
1.1.3.01 Anticipo proveedores
1.1.3.02 Anticipo Empleados
1.1.4. ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES
1.1.4.01 IVA pagado
1.1.4.02 Crédito Tributario IVA
1.1.4.03 Anticipos del impuesto a la renta
1.1.4.04 IVA Retenido 30%
1.1.4.05 IVA Retenido 70%
1.1.4.06 IVA Retenido 100%
1.1.4.07 Impuesto a la renta Retenido 8%
1.2. ACTIVO NO CORRIENTE
1.2.1. PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO
1.2.1.01 Muebles y enseres
1.2.1.02 Depreciación Acumulada Muebles y enseres
1.2.1.03 Muebles de Oficina
1.2.1.04 Depreciación Acumulada Muebles de oficina
1.2.1.05 Equipo de oficina
1.2.1.06 Depreciación Acumulada Equipo de oficina
1.2.1.07 Equipo de Cómputo
1.2.1.08 Depreciación Acumulada Equipo de Cómputo
1.2.1.09 Edificios
1.2.1.10 Depreciación Acumulada Edificios



1.2.1.11 Vehículos
1.2.1.12 Depreciación Acumulada Vehículos
1.2.1.13 Terrenos
2. PASIVO
2.1. PASIVO CORRIENTE
2.1.1. OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS
2.1.1.01 Préstamos Bancarios
2.1.1.1. Sobregiros Bancarios
2.1.2. CUENTAS POR PAGAR
2.1.2.01 Publicidad por pagar
2.1.2.02 Arriendo por pagar
2.1.2.03 Capacitación por pagar
2.1.2.1. Acreedores Varios
2.1.3. OBLIGACIONES LABORALES
2.1.3.01 Sueldos por pagar
2.1.3.02 Honorarios por pagar
2.1.3.03 Décimo tercer Sueldo por pagar
2.1.3.04 Décimo cuarto Sueldo por pagar
2.1.3.1. Décimo tercer Sueldo por pagar
2.1.3.2. Vacaciones por pagar
2.1.3.3. Participación a trabajadores por pagar
2.1.4. OBLIGACIONES IESS POR PAGAR
2.1.4.1. Fondo de reserva por pagar
2.1.4.2. Aportes IESS por pagar
2.1.4.3. Préstamos IESS por pagar
2.1.5. OBLIGACIONES JUDICIALES POR PAGAR
2.1.5.1. Retenciones del Impuesto a la renta
2.1.5.01 Retención Fuente Imp. Renta 1% por pagar
2.1.5.02 Retención Fuente Imp. Renta 2% por pagar
2.1.5.03 Retención Fuente Imp. Renta 8% por pagar
2.1.5.04 Retención Fuente Imp. Renta 10% por pagar
2.1.5.05 Retención Fuente Imp. Renta 22% por pagar
2.1.5.06 Retención en la Fuente del IVA 30% por pagar
2.1.5.07 Retención en la Fuente del IVA 70% por pagar
2.1.5.08 Retención en la Fuente del IVA 100% por pagar
2.1.5.09 IVA Cobrado
2.1.5.10 Impuesto a la Renta por Pagar
2.1.5.11 IVA por pagar
2.1.5.12 Impuestos municipales
2.1.6. ANTICIPO CLIENTES



2.1.6.01	Anticipo Servicio Técnico
2.1.6.02	Anticipo Servicios de Reparación
2.1.6.03	Anticipo Servicios de Asesoramiento
2.2.	PASIVO NO CORRIENTE
2.2.1.	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS
2.2.1.01	Hipotecas por pagar
3.	PATRIMONIO
3.1.	CAPITAL SOCIAL
3.2.	RESULTADOS
1.2.01	Utilidad del Ejercicio
1.2.02	Pérdida del Ejercicio
2.	INGRESOS
4.1.	INGRESOS OPERACIONALES
4.1.1.	Ingresos por Servicio Técnico
4.1.2.	Ingresos por Servicios de Reparación
4.1.3.	Ingresos por Servicios de Asesoramiento
4.1.4.	Ingresos por venta de accesorios
4.1.5.	Ingresos por venta de repuestos
4.1.6.	Ingresos por venta de equipos nuevos
4.1.7.	Ingresos por venta de chips Movistar
4.1.8.	Ingresos por venta de Chips Claro
4.1.9.	Ingresos por venta de tiempo aire Movistar
4.1.10.	Ingresos por venta de tiempo aire Claro
4.1.11.	Ingresos por venta e instalación de GPS
5.	COSTOS Y GASTOS
5.1.	COSTOS
5.1.1.	Costos por Servicios de Capacitación
1.1.1.01	Costos servicios de asesoría
1.1.1.02	Costos Material Didáctico
1.1.1.03	Alquiler Local
1.1.1.04	Honorarios profesionales
1.1.1.05	Transporte
5.2.	GASTOS OPERACIONALES
5.2.1.	GASTOS POR SERVICIOS
1.2.1.01	Publicidad
1.2.1.02	Comisiones por servicio técnico
1.2.1.03	Gasto Comisiones a vendedores
1.1.1.06	Otros gastos por servicios
5.2.2.	GASTOS ADMINISTRATIVOS
5.2.2.1.	Gastos por depreciaciones



5.2.2.1.01 Gasto Depreciación Muebles y enseres
5.2.2.1.02 Gasto Depreciación Equipo de oficina
5.2.2.1.03 Gasto Depreciación Equipo de Cómputo
5.2.2.1.04 Gasto Depreciación Vehículos
5.2.2.1.05 Gasto Depreciación Edificios
5.2.2.1.06 Gastos Servicios básicos
5.2.2.1.07 Gastos útiles de oficina
5.2.2.2. Remuneraciones
5.2.2.2.01 Sueldos y salarios
5.2.2.2.02 Comisiones
5.2.2.2.03 Décimo Tercer Sueldo
5.2.2.2.04 Décimo Cuarto sueldo
5.2.2.2.05 Vacaciones
5.2.2.2.06 Fondos de Reserva
5.2.2.2.07 Aporte Patronal
5.2.2.3. Servicios Básicos
5.2.2.3.01 Energía Eléctrica
5.2.2.3.02 Agua Potable
5.2.2.3.03 Teléfono
5.2.2.3.04 Internet
5.2.2.3.05 Útiles de oficina
5.2.2.3.06 Útiles de aseo
5.2.2.3.07 Servicios Bancarios

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria para organizaciones no financieras

Elaborado por: Mónica Brito Garzón.

Los Estados Financieros

Los estados financieros son reportes que se elaboran al finalizar un periodo contable, con el objeto de proporcionar información sobre la situación económica y financiera de la empresa, la cual permite examinar los resultados obtenidos y evaluar el potencial económico de la entidad.

Tanto la administración de la empresa como el público en general están interesados en conocer las fortalezas y debilidades financieras de la entidad en conjunto, o sobre una sección del negocio en particular; para esto, se deberán



analizar y estudiar los estados financieros mediante los métodos de análisis que miden, comparan y ponderan hechos.

Los principales estados financieros tienen como objetivo informar sobre la situación financiera de la empresa en una fecha determinada, sobre los resultados de sus operaciones, el cambio en el patrimonio y el flujo del efectivo, Los estados financieros deben servir para:

- Tomar decisiones de inversión y crédito.
- Formular juicios sobre los resultados financieros de la administración, en cuanto a la rentabilidad, solvencia, generación de fondos y capacidad de desarrollo empresarial.
- Evaluar la gestión gerencial, la solvencia y la liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar fondos.
- Conocer el origen y las características de sus recursos, para estimar la capacidad financiera de crecimiento.

Concepto y estructura del Estado de Situación Financiero

El estado de Situación Financiero o llamado también Balance General es un documento que permite visualizar los **ACTIVOS**.- Son bienes (cosas), valores (dinero) y obligaciones (todo por cobrar) que tiene la empresa a su favor; **PASIVOS**.- Es todo lo que tiene que pagar la empresa a segundas y terceras personas así:

Primera persona.- Es la razón social, el nombre de la empresa, es intangible, Ejemplo: Supermaxi, Ecuasanitas, Clínica Pasteur, entre otras.

Segunda persona.- Son los dueños de la empresa, los que aportan los capitales.

Tercera persona.- Somos todas las personas que financieramente nada tenemos que ver con la empresa; ejemplo: Los empleados, los clientes, el público en general.

PATRIMONIO.- Determinado por la diferencia existente entre el Activo y el Pasivo, es el capital propio de la empresa o del dueño de la empresa o negocio.



La Empresa de Servicios “Canbricell Telecomunicaciones” al inicio de la presente investigación con llevaba contabilidad y es obvio que tampoco contaba con un plan de cuentas definido, es por ello que en páginas anteriores propuse uno de acuerdo a la actividad que realiza; peor aún la elaboración de estados financieros.

El presente Manual Administrativo – Financiero, pretende ser una herramienta para quienes laboran y también para los dueños de la empresa, con un ejemplo práctico y apegado a la realidad presento la situación financiera antes de la aplicación del Manual y un ejemplo después de la misma con el única y exclusiva finalidad de dar a conocer que si es viable y acertado para el buen funcionamiento de la empresa.

Para el registro de todas las transacciones diarias sugerimos utilizar el siguiente formato llamado Libro Diario o Diario General.

Empresa Canbricell Telecomunicaciones

Libro Diario

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014



FECHA	DETALLE.....	CÓDIGO	PARCIAL	DEBE	HABER



Cuadro N° 32 Registro de compras antes de la implementación del manual

REGISTRO DE COMPRAS										
		NOMBRE CANDO DANILO XAVIER RUC 0602923070001 MES DIC. 2013 LOCAL 001-001								
Nº	FEHA DE EMISION	NUMERO DE COMPROBANTE	TIPO DE COMPROBANTE	NOMBRE O RAZON SOCIAL DEL CLIENTE	C,I/RUC	SUBTOTAL IVA 0%	RISE	SUBTOTAL 12%	IVA 12%	TOTAL
1	09/01/2012	001-003-003098	FACTURA	PAZMIÑO DOINAUE JIMMY HUMBERTO	0917790024001			13,39	1,61	15,00
2	12/01/2012	002-004-0004851	FACTURA	PAZMIÑO DOINAUE JIMMY HUMBERTO	0917790024001			102,01	12,24	114,25
3	12/01/2012	002-0004-0004352	FACTURA	PAZMIÑO DOINAUE JIMMY HUMBERTO	0917790024001			56,70	6,80	63,50
4	12/01/2012	002-001-0006109	FACTURA	GALO DAVID GACINO VASCONEZ	0920446721001			1892,86	227,14	2120,00
5	12/01/2012	002-001-000530	FACTURA	COBOS RAMON HUGO STALY	0915468680001			473,21	56,79	530,00
6	12/01/2012	002-001-000531	FACTURA	COBOS RAMON HUGO STALY	0915468680001			287,50	34,50	322,00
7	19/01/2012	002-004-0004616	FACTURA	PAZMIÑO DOINAUE JIMMY HUMBERTO	0917790024001			9,60	1,15	10,75
8	19/01/2012	001-004-0004617	FACTURA	PAZMIÑO DOINAUE JIMMY HUMBERTO	0917790024001			10,05	1,21	11,26
9	19/01/2012	001-001-00001642	NOTA DE VENTA	AYLLON MURILLO JULIO FORESMILO	0903276053001		8,25		0,00	8,25
10	19/01/2012	002-001-000703	FACTURA	COBOS RAMON HUGO STALIN	0915468680001			174,10	20,89	194,99
11	19/01/2012	001-001-	FACTURA	LAU LIO LUIS ROBERTO	0931356554			33,04	3,96	37,00



	012	000436			001								
12	31/01/2012	001-006-00104212	FACTURA	BROADNET S.A	0992371188001					351,64	42,20		393,84
			FACTURA	MARTUS ORBE DAVID SANTIAGO	0921975371001						0,00		0,00
			TOTAL						0,00	8,25	3404,10	408,49	3820,84

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Mónica Brito Garzón.

Cuadro N° 33 REGISTRO DE VENTAS ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL

REGISTRO DE VENTAS														
		NOMBRE CANDO DANILO XAVIER												
		RUC 0602923070001												
		MES DIC. 2013												
		LOCAL 001-001												
Nº	FEHA DE EMISIO N	NÚMERO DE COMPRO BANTE	TIPO DE COMPROB ANTE	NOMBRE O RAZON SOCIAL DEL CLIENTE	C,I/RUC	SUBTO TAL IVA 0%	SUBTO TAL 12%	RISE	IVA 12%	TOTAL	NRO RETE NC.	RTA	IVA	TOT AL
1	05/12/2011	001-001-000852	FACTURA	CONSUMIDOR FINAL	NO FACILIT A		8,93		1,07	10,00				0
2	06/11/2011	001-001-000853	FACTURA	CONSUMIDOR FINAL	NO FACILIT A		8,93		1,07	10,00				0
3	11/12/2011	001-001-000854	FACTURA	CONSUMIDOR FINAL	NO FACILIT A		4,46		0,54	5,00				0
4	11/12/2011	001-001-000855	FACTURA	CONSUMIDOR FINAL	NO FACILIT A		25,00		3,00	28,00				0
5	11/12/2011	001-001-	FACTURA	CONSUMIDOR	NO		40,18		4,82	45,00				0

ELABORADO POR: LCDA. MÓNICA ELINA BRITO GARZÓN



**MANUAL ADMINISTRATIVO- FINANCIERO
EMPRESA DE SERVICIOS CANBRICELL TELECOMUNICACIONES**

	011	000856		FINAL	FACILIT A									
6	11/12/2 011	001-001- 000857	FACTURA	CONSUMIDOR FINAL	NO FACILIT A		22,32		2,68	25,00				0
7	11/12/2 011	001-001- 000858	FACTURA	CONSUMIDOR FINAL	NO FACILIT A		16,07		1,93	18,00				0
8	11/12/2 011	001-001- 000859	FACTURA	CONSUMIDOR FINAL	NO FACILIT A		120,71		14,49	135,20				0
		TOTAL				-	1.264,1 1	-	151,69	1.415,8 0	-	15,26	32, 94	48,2 0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Mónica Brito Garzón.



Cuadro N° 34 Cálculo del Impuesto a la Renta antes de la implementación del manual

NOMBR CANDO BRITO DANILO E XAVIER RUC 0602923070001 MES 2013 DECLARACIÓN ENERO A DICIEMBRE IMPUESTO RENTA LOCAL 001-001											
	COMPRAS					VENTAS					
MES	CERO	RISE	12%	IVA	TOTAL	CERO	RISE	12%	IVA	TOTAL	RETENCIONES
ene-11		1310,8		0	1310,8			1176,07	141,13	1317,20	
feb-11		766,94		0	766,94			784,82	94,18	879,00	
mar-11		543,98		0	543,98			444,64	53,36	498,00	
abr-11		1116,77		0	1116,77			861,61	103,39	965,00	
may-11		2200,81		0	2200,81			2374,68	284,96	2659,64	
jun-11		1703,41		0	1703,41			509,82	61,18	571,00	
jul-11		344,5		0	344,5			767,57	92,11	859,68	
ago-11		1487,05		0	1487,05			500,09	60,01	560,10	
sep-11		1657,25		0	1657,25			1199,82	143,98	1343,80	
oct-11		1825,24		0	1825,24			459,29	55,11	514,40	
nov-11		707,09		0	707,09			770,09	92,41	862,50	



**MANUAL ADMINISTRATIVO- FINANCIERO
EMPRESA DE SERVICIOS CANBRICELL TELECOMUNICACIONES**

dic-11		2069,28		0	2069,28			1264,11	151,69	1415,80	
TOTAL	0	15733,12	0	0	15733,12	0	0	11112,61	1333,5132	12446,1232	0

FIRMA _____		CERO	RISE	12%	IVA	TOTAL
	VENTAS	0	0	11112,61		
	COMPRA S	0	0	15733,12		
	PÉRDIDA	0	0	-4620,51		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Mónica Brito Garzón.




Como se puede constatar, los únicos documentos contables que se manejaba en la Empresa de Servicios “Canbricell Telecomunicaciones” son: los registros de compras y ventas; para luego de ello y basándose en los mismos poder establecer el monto del IVA mensual, de esta manera cumplir con la obligaciones tributarias que tiene con el estado y el Sistema de Régimen Tributario (S.R.I.), además el cálculo del impuesto a la renta, estos documentos eran elaborados por una contadora, la misma que solo retiraba las facturas de compra y ventas mes a mes.

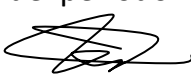
Es por ello que partiendo de la implementación presento un Estado de Resultados de la elaborado con información de la empresa Canbricell en donde perfectamente se puede identificar los ingresos y los gastos y su resultado del periodo.

Cuadro N° 36

Estado de Resultados después de la implementación del manual

Empresa de Servicios Canbricell Telecomunicaciones Estado de Ganancias y Pérdidas Al 31 de diciembre de 2014		 En Dólares 58.050,00
<u>INGRESOS</u>		
INGRESOS OPERACIONALES		
Ingresos por servicio técnico	15.567,00	
Ingresos por servicios de reparación	13.450,00	
Ingresos por servicio de asesoramiento	1.350,00	
Ingresos por venta de accesorios	6.600,00	
Ingresos por venta de repuestos	7.690,00	
Ingresos por venta de equipos nuevos	5.647,00	
Ingresos por venta de Chips Movistar	245,00	
Ingresos por venta de Chips Claro	678,00	



Ingresos por venta de tiempo aire Movistar	468,00	
Ingresos por venta de tiempo aire Claro	755,00	
Ingresos por venta e instalación de GPS	5.600,00	
(-)GASTOS		14.663,17
INGRESOS		
ADMINISTRATIVOS		12.013,17
Gastos Sueldos y Salarios	2.924,32	
Gastos Horas extras y suplementarias	160	
Gastos Comisiones	200	
Gastos Servicios básicos	325,87	
Gasto Depreciación Acumulada Muebles y enseres	25,65	
Gasto Depreciación Acumulada Muebles de oficina	31,95	
Gasto Depreciación Acumulada Equipo de oficina	1,62	
Gasto Depreciación de Equipo Cómputo	859,53	
Gasto Depreciación Acumulada Edificios	4.037,50	
Gasto Depreciación Acumulada Vehículos	2.960,00	
Gasto Servicios Bancarios	42,45	
Gasto útiles de oficina	119,28	
Gasto útiles de aseo	325,00	
GASTOS POR SERVICIOS		2.650
Gasto Publicidad	2.500	
Gasto por Comisiones Vendedores	150	
Ganancia del periodo		\$ 43.386,83
	
GERENTE- PROPIETARIO		CONTADOR

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Mónica Brito Garzón.

En la actualidad y como es normal cuando termina un periodo se debe elaborar el Estado de Situación Financiera o Estado de Situación Final el que está constituido con información de todos los movimientos durante el año.




Cuadro N° 37

Estado de Situación Financiera después de la implementación del manual

Empresa Canbricell Telecomunicaciones Estado de Situación Financiera Al 31 de diciembre de 2014		En Dólares
ACTIVOS		
ACTIVO CORRIENTE		
	5.688,78	
Caja		
	100,00	
Caja Chica		
	20.108,83	
Bancos		
Inventarios	18.567,12	
Servicio Técnico por cobrar	6.789,00	
Servicios de Reparación por cobrar	7.658,00	
Anticipo empleados	800,00	
Crédito Tributario IVA	156,78	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		59.868,51
ACTIVO NO CORRIENTE		
Muebles y enseres	285,00	259,35
(-)Depreciación Acumulada Muebles y enseres	25,65	
Muebles de Oficina	355,00	323,05
(-) Depreciación Acumulada Muebles de oficina	31,95	
Equipo de oficina	18,00	16,38
(-)Depreciación Acumulada Equipo de oficina	1,62	
Equipo de Cómputo	3.850,00	2.990,17
(-)Depreciación Acumulada Equipo de Cómputo	859,83	
Edificios	65.000,00	60.962,50
(-)Depreciación Acumulada Edificios	4.037,50	
Vehículos	18.500,00	15.540,00
(-)Depreciación Acumulada Vehículos	2.960,00	
Terrenos	50.000,00	50.000,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		130.091,45
TOTAL ACTIVOS		189.959,96



PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
Préstamos Bancarios	38.567,65	
Publicidad por pagar	850,00	
Acreeedores Varios	9.350,95	
Sueldos por pagar	<u>2.924,30</u>	
TOTAL PASIVO CORRIENTE		51.692,90
PATRIMONIO		
Capital Social	94.880,23	
Gananc.Periodo	<u>43.386,83</u>	
TOTAL PATRIMONIO		138.267,06
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO		189.959,96

GERENTE		CONTADOR

Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: Mónica Brito Garzón.

Control de inventarios

Para el control de inventarios de mercaderías se lo puede hacer a través de tres métodos, estos son:

- Primeras entradas, primeras salidas
- Últimas entradas, primeras salidas
- Promedio Ponderado

En el registro tanto de compras como de ventas se pueden utilizar las tarjetas auxiliares llamadas Kárdex aplicando cualquiera de los métodos antes mencionados, sin olvidar que para su registro se lo debe hacer al precio de costo y sin tomar en cuenta los descuentos si fuese el caso, adjunto formato.



Cuadro N° 38

Modelo de Tarjeta Kárdex

Empresa de Servicios “Canbricell Telecomunicaciones”

ARTÍCULO: **MÈTO**
CÒDIGO CONTABLE: **DO:**
ESTOCK MÀXIMO: **UNIDAD DE**
ESTOCK MÌNIMO: **MEDIDA:**



FECHA	DETALLE	ENTRADAS			SALIDAS			SALDOS			OBSERVACIONES
		CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mónica Brito Garzón.

Tu conexión más rápida a la tecnología celular



Cuadro N° 38
“Canbricell Telecomunicaciones”
ROL DE PAGOS



DEL 1º AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

No.	NOMBRES	CARGO	DIAS TRAB.	HORAS SUPL.	HORAS EXTRAS	INGRESOS				TOTAL INGRESOS	DESCUENTOS				TOTAL EGRESOS	RECIBIDO	
						Salario Unificado	Horas Suple. Y Ext	Comisión Venta	Bono familiar		APORTE IESS 9.35%	PRÈST IESS	PRÈST. A LA EMPRESA	IMPUESTO A LA RENTA		TOTAL LIQUIDO RECIBIDO	FIRMAS
1	Ing. Danilo Cando	Gerente	30	-	-	1.200,00	0,00	0,00		1200,00	112,20	0,00	300,00	0,00	412,20	787,80	
2	Ing. Gabriela Vaca	Vendedor	30	18	14	600,00	100,00	200,00		900,00	84,15	0,00	150,00	0,00	234,15	665,85	
3	Ing. Israel Cando	Técnico	30	-	-	480,00	60,00	0,00		540,00	50,49	0,00	0,00	0,00	50,49	489,51	
4	Ing. Marco Cando	Técnico	30			480,00	0,00	0,00		480,00	44,88	125,87	30,00	0,00	200,75	279,25	
5	Ing. Verónica Cando		20			226,67	0,00	0,00		226,67	21,19	0,00	50,00	0,00	71,19	155,47	
6	Lcda. Carolina Cando		15			170,00	0,00	0,00		170,00	15,90	0,00	20,00	0,00	35,90	134,11	
7	Ing. Alex Orna		15			170,00	0,00	0,00		170,00	15,90	0,00	0,00	0,00	15,90	154,11	
8	Ing. Henry Gutiérrez		15			170,00	0,00	0,00		170,00	15,90	0,00	50,00	0,00	65,90	104,11	
9	Eco. Mónica	Contador	15			170,00	0,00	0,00		170,00	15,90	0,00	0,00	0,00	15,90	154,11	

**GERENTE -
PROPIETARIO**

CONTADOR


Fuente: Investigación de campo


Elaborado por: Mónica Brito Garzón.



Cuadro N° 39

EMPRESA DE SERVICIOS "CANBRICELL TELECOMUNICACIONES"								
ROL DE PROVISIONES								
DEL 1º AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013								
No.	NOMBRES	CARGO	TOTAL INGRESOS	APORTE IESS 12.15%	XIII	XIV	FONDOS DE RESERVA	TOTAL A PAGAR
1	Ing. Danilo Cando	Gerente	1200,00	145,80	100,00	29,5	100,00	375,30
2	Ing. Gabriela Vaca V.	Vendedor	900,00	109,35	75,00	29,5	75,00	288,85
3	Ing. Israel Cando	Técnico	540,00	65,61	45,00	29,5	45,00	185,11
4	Ing. Marco Cando	Técnico	480,00	58,32	40,00	29,5	40,00	167,82
5	Ing. Verónica Cando		226,67	27,54	18,89	29,5	18,89	94,82
6	Ing. Carolina Cando		170,00	20,66	14,17	29,5	14,17	78,49
7	Ing. Alex Orna		170,00	20,66	14,17	29,5	14,17	78,49
8	Ing. Henry Gutiérrez		170,00	20,66	14,17	29,5	14,17	78,49
9	Eco. Mónica		170,00	20,66	14,17	29,5	14,17	78,49
TOTALES:			4026,67	489,24	335,56	265,5	335,56	1425,85





GERENTE - PROPIETARIO

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Mónica Brito Garzón.



Estructura del Estado de Cambios en el Patrimonio

Es necesario tener en cuenta que un estado de cambios en el patrimonio refleja todos los cambios en el patrimonio que se producen en el comienzo y al final del periodo sobre el cual se debera informar a la empresa, las transacciones que se realizan con el propietario o socios si fuera el caso y que ademas reflejen un aumento o desminucion en los activos netos del periodo.

El Estado de Cambios en el Patrimonio es aquel que suministra un vínculo entre el estado de situacìon financiera y su estado de resultado integral, el mismo que debera demostrar:

- El resultado del periodo,
- Los cambios habidos en el Patrimonio neto y
- Cada partida de Ingresos y Gastos.



Esquema para detallar los indicadores

Un indicador es un elemento de información esencial, para conocer si se está o no cumpliendo con lo establecido en el manual implementado en la empresa, la comprensión de sus resultados es la pauta para tomar decisiones idóneas y oportunos, dando paso a llegar a la eficiencia de la organización.

Un indicador debe tener las siguientes características:

Nombre: Para identificar se debe tener en cuenta su utilidad y objetivo.

Forma de cálculo: Aplicando fórmulas matemáticas y teniendo como referencia la tipificación correcta de cada uno de sus componentes y su correspondencia.

Unidades: Se trata de formular un valor categórico del indicador, debido a que es una cantidad estandarizada, el mismo que se transforma de acuerdo a los componentes y sus necesidades.

Glosario: Es necesario que este expresado en términos de manera precisa los componentes que se necesitan para su aplicación.

Ejemplo de indicador.

Nombre: Total mensual de servicios

Forma de cálculo: Total mensual de servicios = $(\text{Total clientes} / \text{Total clientes}) \times 100$

Unidades: Porcentaje

Glosario: El total mensual de servicios, mide porcentualmente la eficiencia, relacionándolo con el total de clientes que utilizan los servicios sobre el total de clientes y multiplicando por 100 para obtener el resultado en porcentaje.

Para que haya una mejor comprensión en la forma de aplicar los indicadores de gestión se debe tener en cuenta la siguiente ficha, la misma que permite estructurar de mejor manera la información del lugar, la actividad a la que se dedica la empresa y por supuesto quienes son los responsables.



Por ello a continuación pongo a su disposición una ficha metodológica para el detalle de los indicadores:



Cuadro 40

Ficha Metodológica para indicadores

1	Nombre: Empresa, Departamento, Dependencia o grupo:	
2	Nombre del Indicador:	
3	Código del Indicador:	
4	Objetivo del Indicador:	
5	Fórmula para calcular el Indicador:	
6	Variables que se toman en cuenta para el cálculo de Indicador:	
7	Fuentes de indagación:	
8	Unidad de medida:	
9	Interpretación del Indicador:	
10	Fecha de elaboración del Indicador	
11	Fecha de revisión:	
12	Fecha de ajuste:	
13	Responsable del Indicador:	
14	Periodicidad:	
15	Revisor por:	
16	Observaciones:	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Mónica Brito Garzón.



Índices Financieros

Cuadro N° 41

Índices Financieros y sus fórmulas

INDICADOR	FÒRMULA	INTERPRETACIÒN	PERIODO ANTERIOR	PERIODO ACTUAL
LIQUIDEZ	$\frac{AC}{PC} = IL$ $= veces$ <p> AC $= Act. Corr.$ </p> <p> PC $= Pas. Corr.$ </p>	Determina el número de veces con que la empresa cuenta para cumplir sus obligaciones de corto plazo.		
LIQUIDEZ NETA	$\frac{AC - I}{PC} = LN$ $= veces$ <p> AC $= Act. Corr.$ </p> <p> PC $= Pas. Corr.$ </p> <p> I $= Inventarios$ </p> <p> LN $= Liquidez Neta$ </p>	Determina de una forma más rígida las veces y la capacidad de pago con que la empresa cuenta para reponer las obligaciones que tiene a corto plazo.		
ENDEUDAMIENTO	$\frac{PT}{AT} \times 100 = S$ $= \%$ <p> PT $= Pasivo Total$ </p> <p> AT $= Activo Total$ </p> <p> $S = Solidez$ </p>	Determina el porcentaje que terceros pueden financiar o apalancar el activo total de la empresa.		
PERIODO DE		Ayuda a determinar el		



<p>PROMEDIO DE COBROS</p>	$\frac{Ctas. X Cob.}{Ventas * días}$	<p>número de días promedio que los deudores pagan sus obligaciones y deudas con la empresa.</p>		
<p>PERIODO DE PROMEDIO DE PAGOS</p>	$\frac{Ctas. X Pag.}{Compras * días}$	<p>Ayuda a determinar el número de días promedio que la empresa cumple con las obligaciones a sus proveedores.</p>		
<p>ROTACIÓN DE INVENTARIOS</p>	$\frac{I}{Compras * días}$ $I = Inventarios$	<p>Determina las veces que se adquieren las mercaderías para la venta dentro de un periodo determinado.</p>		
<p>MARGEN SOBRE VENTAS</p>	$\frac{UN}{VT} = MV = \%$ $UN = Util. Net.$ $VT = Vtas. period.$ $MU = Margen Util$	<p>Determina en porcentaje los beneficios que la empresa tiene en relacion a las ventas totales acumuladas.</p>		
<p>ROE</p>	$\frac{UN}{P} = MO = \%$ $UN = Util. Net.$ $P = Patrimonio$	<p>Determina el porcentaje de beneficio con respecto al Patrimonio de la empresa.</p>		



	MP = Marg sob Pat			
ROI	$\frac{UN}{Activos} = MA$ = % $\frac{UN}{A} = Util. Net.$ $A = Activos$	Detremina el porcentaje de beneficio que la empresa tiene en relación de los Activos.		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Mónica Brito Garzón.

Aplicación de Indicadores a la Empresa de Servicios Canbricell Telecomunicaciones, para establecer como se encuentra:

Razones de Liquidez

Liquidez

Fòrmula del Índice	2013	2014	2013	2014
$\frac{Activo Corriente}{Pasivo Corriente}$	$\frac{22.507,00}{37.893,08}$	$\frac{59.868,51}{51.692,90}$	0,59	1,16

Interpretaciòn: Con los resultados obtenidos se puede decir que, por cada dòlar que la empresa tiene de deuda a corto plazo, dispone de 0,59 lo que se quiere decir que tuvo problemas para cumplir con las misma en el año 2013; en cambio disponìa de 1,16 para el año 2014, determinandose que las condiciones mejoraron substancialmente para Canbricell.

Enduedamiento

Fòrmula del Índice	2013	2014	2013	2014
$\frac{Pasivo Total}{Activo Total} \times 100$	$\frac{17.893,08}{22.917,00} \times 100$	$\frac{51.692,20}{189.959,96} \times 100$	34,44	27,21



Interpretacion: Se puede concluir entonces que, la participacion de los acreedores para el año 2013 era de 34,44% y para el año 2014 es de 27,21% sobre el total de los activos de la empresa Canbricel, lo cual se puede establecer que no es un porcentaje muy riesgoso.



BIBLIOGRAFÍA

Bravo, M. (2004) “Introducción a la contabilidad, Mc. Graw Hill, México D.F.

Corporaciones de Estudios y Publicaciones. Ley de Régimen Tributario Interno. (2014)

Chiavenato, I. (2005). Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc. Graw Hill. México. D.F.

Guajardo, G. Contabilidad Básica. Trillas. México. D.F.

Fincowsky, F. (2005). "Manuales Administrativos y Financieros: Guía para su Elaboración", México. UNAM. .

Zapata, P. (2005) Contabilidad General. México. Mc. Graw Hill, Colombia,

Código Tributario Codificado y en el artículo 1 de la Ley Reformativa para la Equidad Tributaria en el Ecuador Ley de Régimen Tributario Interno. (2013).