



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
VICERRECTORADO DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

INSTITUTO DE POSGRADO

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, MENCIÓN FINANZAS.**

TEMA:

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN LA EMPRESA DE SERVICIOS CANBRICELL TELECOMUNICACIONES DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA EN LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO Y SU INCIDENCIA EN LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y RENTABILIDAD FINANCIERA, EN EL PERÍODO ENERO-OCTUBRE 2014.

AUTOR:

Mónica Elina Brito Garzón

COAUTOR:

Msc. Jhonny Coronel

RIOBAMBA-ECUADOR

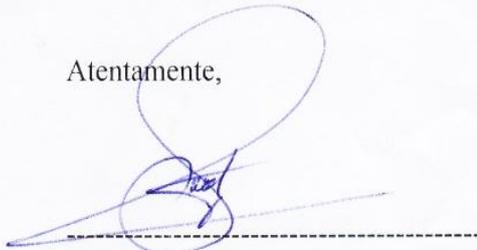
2015

CERTIFICACIÓN

Certifico que este trabajo de investigación antes de la obtención del Grado de Magister en Pequeñas y Medianas Empresas mención Finanzas con el tema: Diseño e implementación de un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera en la empresa de Servicios Canbricell telecomunicaciones de la ciudad de Riobamba en la provincia de Chimborazo y su incidencia en la optimización de procesos administrativos y rentabilidad financiera, en el periodo enero – octubre 2014., elaborado por Mónica Elina Brito Garzón, el mismo que ha fue revisado y analizado en un cien por ciento con el entero asesoramiento de mi persona en calidad de tutor designado, por lo cual abalizo que se encuentra apta para su presentación y defensa respectiva.

Riobamba, Marzo 2015.

Atentamente,



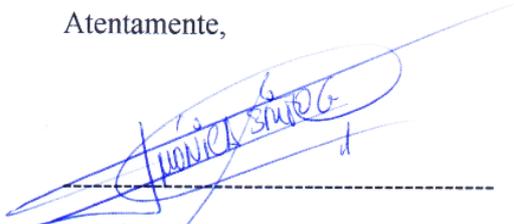
MsC. Jhonny Coronel

TUTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Mónica Elina Brito Garzón, soy responsable de las ideas, conclusiones y recomendaciones expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son de mi responsabilidad absoluta y el patrimonio intelectual pertenece a la Universidad Nacional de Chimborazo.

Atentamente,



Mónica Elina Brito Garzón

AGRADECIMIENTO

Agradezco al Padre Celestial por haberme dado sabiduría y ser mi guía en momentos difíciles para poder culminar satisfactoriamente el presente trabajo investigativo.

Al Master Jhonny Coronel, tutor de tesis, mi agradecimiento muy especial por haberme impartido sus conocimientos y acompañarme durante todo este proceso para poder concluir con éxito esta investigación.

A la Universidad Nacional de Chimborazo, por abrirme las puertas para formarme como una profesional ética, honesta y responsable.

También quiero hacer extensible mi agradecimiento al Ingeniero Danilo Cando Gerente-Propietario de Canbricell Telecomunicaciones por abrirme las puertas de su empresa para poder realizar la investigación y a todas las personas que directa o indirectamente ayudaron en el cumplimiento de esta meta.

Mónica Elina Brito Garzón.

DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis a mi madre que desde el cielo bendice mi accionar; a mi apoyo incondicional Lautarito mi amado padre, a mis hijos Andryu y Valentino quienes me impulsan para seguir adelante con mis sueños y anhelos, con su **AMOR** y **PACIENCIA** han contribuido para que en momentos de aprieto, todo sea más sencillo y llevadero y así poder concluir una de las etapas importantes de mi vida en esta prestigiosa institución.

Mónica Brito Garzón

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE CUADROS	xii
ÍNDICE GRÁFICOS	xiv
RESUMEN	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN	xviii

CAPÍTULO I

1.1	ANTECEDENTES DE INVESTIGACIONES ANTERIORES	1
1.2	FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA	2
1.2.1	Fundamentación Filosófica.....	2
1.2.2	Fundamentación Epistemológica	3
1.2.3	Fundamentación Psicológica	3
1.2.4	Fundamentación social	3
1.2.4.1	Inflación	3
1.2.4.2	Población económicamente activa.....	5
1.2.4.3	Sueldos y Salarios	6
1.2.4.4	Análisis del salario mínimo vs costo de la canasta Básica	7
1.2.5	Fundamentación Axiológica	8
1.2.6	Fundamentación Legal.....	8
1.2.6.1	Resumen de la Base Legal.	8
1.3	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	9
1.3.1	Modelo	9
1.3.2	Gestión	9
1.3.3	Dinámica de la gestión	10
1.3.4	Administración.....	10
1.3.5	Antecedentes de la Administración.....	11

1.3.6	Gestión Administrativa	12
1.3.6.1	Definición.....	12
1.3.6.2	Importancia de un modelo de gestión administrativa.	13
1.3.6.3	Propósitos de la Gestión Administrativa	13
1.3.6.4.	Etapas de un modelo de gestión administrativa.....	14
1.3.6.5.	Actividades del proceso administrativo	15
1.3.7	Control de Gestión	16
1.3.7.1	Definición	16
1.3.7.2	Objetivos del Control de Gestión.....	16
1.3.7.3	Factores que afectan el Control de Gestión	17
1.4	Planificación estratégica	18
1.4.1	Definición.....	18
1.4.2	Componentes de la Planificación Estratégica	18
1.4.3	Sistema de control de gestión.....	19
1.4.3.1	Definición	19
1.4.3.2	Factores que influyen sobre el control de gestión.....	19
1.4.3.3	Fines del Control de gestión.	20
1.4.3.4	Herramientas del control de gestión	20
1.5	Administración Financiera.....	21
1.6	Gestión Financiera	22
1.6.1	Definición.....	22
1.6.1.1	La maximización de beneficios como criterio de decisión.....	23
1.6.1.2	La maximización de la riqueza como criterio de decisión.....	23
1.7	Modelo financiero.....	24
1.7.1	Teoría económica neoclásica	24
1.7.1.1	Productos, servicios y mercado.	24
1.8	Modelo de Gestión Financiera.....	25
1.8.1	Características del Modelo de Gestión Financiera.....	26
1.8.2	Beneficios del Modelo de Gestión Financiera	26
1.8.3	Propósitos del Modelo de Gestión	27
1.8.4	Indicadores de Gestión Financiera	27
1.8.4.1	Indicadores financieros	27
1.8.4.1.1	Definición	27
1.8.4.1.2	Criterio analista.....	28

1.8.4.1.3	Los registros históricos de la empresa	28
1.8.4.1.4	Los indicadores calculados	28
1.8.4.1.5	Los indicadores promedio del sector	28
1.8.4.1.6	Liquidez (Capacidad de afrontar nuevos compromisos)	28
1.8.4.1.7	Razón Corriente	29
1.8.4.1.8	Prueba Ácida (prueba de ácido o liquidez seca)	29
1.8.4.1.9	Endeudamiento (oportunidad de financiación).....	29
1.8.4.10	Nivel de endeudamiento	30
1.8.4.11	Endeudamiento financiero	30
1.8.4.12	Índice de Apalancamiento Total	31
1.8.4.13	Apalancamiento a Corto Plazo	31
1.8.4.14	Indicadores de Rendimiento	31
1.8.4.15	Margen neto de utilidad	32
1.8.4.16	Indicadores de Gestión.....	32
1.8.4.16.1	Indicador de cumplimiento de entrega de pedidos	32
1.8.4.16.2	Indicador de porcentaje de cumplimiento del cronograma de trabajo.....	32
1.8.4.17	Indicadores de rentabilidad.....	32
1.8.4.17.1	ROA (Índice de retorno sobre activos)	33
1.8.4.17.2	ROE (Índice de retorno sobre patrimonio)	33
1.8.4.17.3	Rentabilidad sobre ventas	33
1.9	Control Interno.....	34
1.9.1	Definición.....	34
1.9.1.1	El control interno contable	34
1.9.1.2	El control interno administrativo	34
1.9.1.3	Sistema de Control Interno	35
1.9.1.3	El Ambiente de Control	35
1.10	Diferencias entre administración y gestión.....	36
1.11	Manual de gestión Financiera	36
1.12	Planificación financiera	36
1.13	¿Porque implementar un modelo de gestión administrativa – financiera?	37
1.14	Beneficios al implementar un modelo de gestión administrativa – financiera	37
1.15	Riesgo de implementar un modelo de gestión administrativa – financiera ...	38

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA	39
2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	39
2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	39
2.2.1 Por el propósito.....	39
2.2.2 Por el lugar.....	40
2.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	41
2.3.1 Método Científico.....	41
2.3.2 Método Inductivo.....	41
2.3.3 Método Deductivo	41
2.3.4 Fases de los métodos inductivo - deductivo	41
2.3.4 Método de Análisis	42
2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INVESTIGACIÓN DE DATOS.....	43
2.4.1 Observación	43
2.4.2 Encuestas	43
2.5 Validación de los instrumentos.....	44
2.6 Población y Muestra	45
2.6.1 Población	45
2.6.2. Muestra.	46
2.6.3 PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN RESULTADOS.	46
2.6.3.1 Técnicas Estadísticas:	47
2.6.3.2 Técnicas Lógicas:	47
2.7 HIPÓTESIS	47
2.7.1 Hipótesis general.....	47
2.7.2 Hipótesis específicas.....	47

CAPÍTULO III

3. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS	49
3.1 TEMA	49
3.2 PRESENTACIÓN	49
3.3 OBJETIVOS	51

3.3.1.	Objetivo General.....	51
3.3.2.	Objetivos Específicos	51
3.4	FUNDAMENTACIÓN.....	51
3.4.1	Fundamentación científica.....	51
3.4.2	Fundamentación Axiológica.....	52
3.4.3	Fundamentación Legal.....	52
3.4.1	Implementación de un plan de cultura de cambio	53
3.4.2	Mejoramiento en la prestación de servicios.....	53
3.4.3	Expendio de productos con excelente calidad y variedad	54
3.4.4	Productos y servicios que ofrece la empresa	54
3.5	CONTENIDO	54
3.6	OPERATIVIDAD.....	57

CAPÍTULO IV

4.	EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	58
4.1	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	58
4.1.1	Encuestas realizadas antes de la implementación del Manual de Gestión Administrativo y Financiero dirigida a los funcionarios de la empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones.....	58
4.1.5	Análisis de Índices financieros	90
4.1.5.1	Razones de liquidez	90
4.1.5.2	Índice de Liquidez o Razón Corriente	90
4.1.5.3	Índice de liquidez.....	90
4.1.5.4	Prueba Ácida.....	90
4.1.5.5	Índice de endeudamiento (oportunidad de financiamiento)	91
4.1.5.6	Índice de apalancamiento total	92
4.1.5.7	Apalancamiento a corto plazo.....	92
4.1.5.8	Apalancamiento Total.....	93
4.1.5.9	Índice de endeudamiento	93
4.1.5.10	Capital de trabajo	94
4.1.5.11	Capital propio	94
4.1.6	Margen neto de utilidad	95
4.1.7	Indicadores de gestión	95

4.1.7.1	Indicador de cumplimiento de entrega de pedidos	95
4.1.7.2	Razones de eficiencia.....	96
4.1.7.3	Rotación de activo total	96
4.1.7.4	Rotación del activo fijo.....	97
4.1.7.5	Rotación de cuentas por cobrar.....	97
4.1.7.6	Indicadores de rentabilidad.....	98
4.1.8	Análisis Comparativo de Variaciones de los principales grupos de cuentas como: Activos, Pasivos y Patrimonio.	99
4.2	COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS	105
4.2.1	Comprobación de las hipótesis específicas.....	105
4.2.1.1	Comprobación de la hipótesis específica 1	105
4.2.1.2	Comprobación de la hipótesis específica 2.....	109
4.2.1.4	Comprobación de la hipótesis general	115

CAPÍTULO V

5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	116
5.1	CONCLUSIONES	116
5.2	RECOMENDACIONES.....	117
	Anexos	118

ÍNDICE CUADROS

Cuadro No.1. 1	Antecedentes de la administración.....	11
Cuadro No.4. 1	Diagnóstico Administrativo y Financiero	58
Cuadro No.4. 2	Actividades previa planificación	59
Cuadro No.4. 3	Actividades previas a la Planificación	60
Cuadro No.4. 4	Estrategias para captar clientes	61
Cuadro No.4. 5	Evaluar los procesos.....	62
Cuadro No.4. 6	Administración eficiente	63
Cuadro No.4. 7	Indicadores de Gestión Financiera	64
Cuadro No.4. 8	Implementación de un Manual de Gestión Administrativo y Financiero	65
Cuadro No.4. 9	Riesgo ante la implementación de un Manual	66
Cuadro No.4. 10	Tipo de empresa a la que pertenece	67
Cuadro No.4. 11	Servicio que presta la empresa.....	68
Cuadro No.4. 12	Sugerencias sobre los servicios	69
Cuadro No.4. 13	Sugerencias sobre los productos	70
Cuadro No.4. 14	Organización de la empresa	71
Cuadro No.4. 15	Profesionalismo dentro de la empresa.....	72
Cuadro No.4. 16	Satisfacción la prestación de servicios y venta de productos.....	73
Cuadro No.4. 17	Realización de diagnóstico Administrativo y Financiero	74
Cuadro No.4. 18	Actividades previa planificación.....	75
Cuadro No.4. 19	Elaboración de componentes.....	76
Cuadro No.4. 20	Estrategias para captar clientes	77
Cuadro No.4. 21	Evaluar los procesos.....	78
Cuadro No.4. 22	Administración eficiente	79
Cuadro No.4. 23	Indicadores de Gestión Financiera	80
Cuadro No.4. 24	Implementación de un Manual de Gestión Administrativo y Financiero	81
Cuadro No.4. 25	Recursos para la implementación de un Manual.....	82
Cuadro No.4. 26	Tipo de empresa en la que trabaja.....	83
Cuadro No.4. 27	Servicio que presta la empresa.....	84
Cuadro No.4. 28	Sugerencias sobre los servicios	85
Cuadro No.4. 29	Sugerencias sobre los productos	86

Cuadro No.4. 30	Organización de la empresa	87
Cuadro No.4. 31	Profesionalismo dentro de la empresa.....	88
Cuadro No.4. 32	Satisfacción la prestación de servicios y venta de productos.....	89

ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico No.1.1	Inflación mensual por divisiones de artículos	4
Gráfico No.1.2	Aporte a la inflación mensual por divisiones de artículos	5
Gráfico No.1.3	Evolución de la población económicamente activa	6
Gráfico No.1.4	Dinámica de la Gestión.....	10
Gráfico No.1.5	Etapas de un modelo de gestión administrativa.....	14
Gráfico No.1.6	Actividades del proceso administrativo.....	15
Gráfico No.1.7	Factores que afectan el Control Interno.....	17
Gráfico No.1.8	Fines del Control de Gestión	20
Gráfico No.1.9	Herramientas del control de gestión	20
Gráfico No.4.1	Diagnóstico Financiero	58
Gráfico No.4.2	Actividades previa planificación	59
Gráfico No.4.3	Actividades previas a la Planificación	60
Gráfico No.4.4	Estrategias para captar clientes.....	61
Gráfico No.4.5	Evaluar los procesos	62
Gráfico No.4.6	Administración eficiente.....	63
Gráfico No.4.7	Indicadores de Gestión Financiera.....	64
Gráfico No.4.8	Implementación de un Manual de Gestión Administrativo y Financiero	65
Gráfico No.4.9	Riesgo ante la implementación de un Manual	66
Gráfico No.4.10	Tipo de empresa a la que pertenece	67
Gráfico No.4.11	Servicio que presta la empresa.....	68
Gráfico No.4.12	Sugerencias sobre los servicios.....	69
Gráfico No.4.13	Sugerencias sobre los productos.....	70
Gráfico No.4.14	Organización de la empresa.....	71
Gráfico No.4.15	Profesionalismo dentro de la empresa	72
Gráfico No.4.16	Satisfacción la prestación de servicios y venta de productos	73
Gráfico No.4.17	Realización de diagnóstico Administrativo y Financiero	74
Gráfico No.4.18	Actividades previa planificación	75
Gráfico No.4.19	Elaboración de componentes	76
Gráfico No.4.20	Estrategias para captar clientes.....	77
Gráfico No.4.21	Evaluar los procesos	78
Gráfico No.4.22	Administración eficiente.....	79

Gráfico No.4.23 Indicadores de Gestión Financiera.....	80
Gráfico No.4.24 Implementación de un Manual de Gestión Administrativo y Financiero	81
Gráfico No.4.25 Recursos para la implementación de un Manual	82
Gráfico No.4.26 Tipo de empresa en la que trabaja	83
Gráfico No.4.27 Servicio que presta la empresa.....	84
Gráfico No.4.28 Sugerencias sobre los servicios.....	85
Gráfico No.4.29 Sugerencias sobre los productos	86
Gráfico No.4.30 Organización de la empresa.....	87
Gráfico No.4.31 Profesionalismo dentro de la empresa	88
Gráfico No.4.32 Satisfacción la prestación de servicios y venta de productos	89

RESUMEN

Este trabajo de investigación titulado: Diseño e implementación de un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera en la empresa de servicios Canbricell telecomunicaciones de la ciudad de Riobamba en la provincia de Chimborazo, tiene como objetivo que la empresa antes mencionada cuente con un documento escrito en donde se pueda encontrar su estructura orgánica , así como definir correctamente y en una forma metódica, sistemática y pormenorizada las actividades encargadas a cada una de sus áreas que la integran, de manera que la ejecución de las mismas sean eficientes, estipulando quién, cómo, cuándo, dónde, para qué y en qué momento han de realizarse cada actividad. La investigación se fundamenta en un Manual Administrativo y Financiero, apoyándose en las fases del proceso administrativo que permitieron encaminar en este caso a Canbricell, sin embargo el manual antes mencionado que se ha elaborado e implementado es posible adaptar a cualquier organización con similares características, en el constan propuestas y pasos, así como también, formatos administrativos y financieros, muchos de ellos de obligatoria aplicación, como es el plan de cuentas para instituciones no financieras propuesto por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Así mismo se espera sea una guía para poder entender de una forma más clara y precisa sobre los procedimientos y políticas que se deben tomar en cuenta todos y cada uno de los colaboradores y sus subordinados al momento de desempeñar sus actividades.



SUMMARY

This research titled Design and Implementation of a Financial and Administrative Management Model in the telecommunication service enterprise "Canbricell" from Riobamba city in the Chimborazo Province, is intended to supply this company with a proper operational framework guideline, which plots not only the company organizational structure but also draws up the responsibilities commissioned to every one as part of the enterprise so that the operating procedures are clearly established for the best execution by stipulating what to do, what for, who, how, when, where, time they have to accomplish the activities and reach aims and objectives stated.

This research is based in a Financial and Administrative Management Model, which fundamentals are the phases of the management process enabling the company Canbricell development. Therefore the importance of this manual arise from its adaptability to any other similar organizations which shares the same characteristics since it contains the operating and management procedures stated step by step as well as the administrative and financial control forms, many of which are mandatory in nonfinancial institutions in regarding the Popular and Solidary Economy Superintendence dispositions (SEPS).

At the same time, It is expected that this guidebook become the guideline to a better understanding of management policies and procedures to be taking account by managers and subordinators for the proper making decisions in the execution of the company operations.

Reviewed By: Dra. Eulalia Pumagualle



INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los directivos de las empresas han llegado a la conclusión de que para el buen funcionamiento de una organización cualquiera fuere su tipo y la actividad a la que se dediquen se requieren políticas, procedimientos, métodos que ayuden a planificar y estructurar la resolución de problemas que se puedan presentar, debido a que si no se toman correctivos a tiempo, estos se agudizan convirtiéndose en cuellos de botella obstaculizando el crecimiento empresarial.

Es por ello que, el Manual Administrativo y Financiero que se pone en consideración, se planea sirva ayuda para adiestrar a todo el personal en aspectos tales como: manual de puestos y su desempeño laboral, formatos en áreas administrativas y financieras, estrategias a seguir para cumplir metas establecidas, con la única finalidad de que Canbricell cuente con un documento oficial que oriente la conducta de los integrantes de la empresa con la unificación de criterios de desempeño y planes de acción.

A un manual administrativo y financiero se lo considera como un elemento eficaz para la toma de decisiones ya que a más de ser una guía facilita su aprendizaje y por ende su práctica, pues constituye una fuente de información y además proporciona una orientación precisa en todo accionar humano que busca una adecuada realización de actividades para la consecución de metas u objetivos.

Se lo considera también, como un documento eminentemente dinámico el mismo que debe estar sujeto a revisiones periódicas con la finalidad de adaptarse y sujetarse a nuevas necesidades que toda empresa moderna debe adoptar.

Es así pues que en el primer capítulo, se describen todos los aspectos generales es decir, la fundamentación teórica que da soporte a lo relacionado con los manuales tanto administrativos como financieros, la importancia que tienen, los objetivos que persiguen y los beneficios que se tienen cuando se cuenta con un manual, su clasificación y el proceso de elaboración, el mismo que inicia con la planeación del trabajo, una vez elaborado el paso siguiente es la aplicación de técnicas para luego de ello analizar la información, posteriormente se estructura el manual, una vez ya listo se lo valida con la

administración, en este caso con el Gerente – Propietario con la única finalidad de que la información presentada sea acorde a las actividades que realizan día a día.

Subsiguientemente se da a conocer la propuesta del manual Administrativo y Financiero para la Empresa de Servicios Canbricell Telecomunicaciones, dicha propuesta se constituye de tres capítulos que a continuación se detallan:

En el segundo capítulo se puntualiza el esquema de la investigación el mismo se considera cualitativo porque se toma en cuenta opiniones de colaboradores y socios que, valiéndose de encuestas para su posterior análisis e interpretación, también se la considera cuantitativa porque se estimó en base a valores numéricos obtenidos con procesos e instrumentos para recolectar información.

En el tercer capítulo, se puede encontrar lineamientos relacionados con la propuesta del manual, adjunto un librito, en el mismo que consta el modelo aplicado y el detalle de procedimientos que se deben tomar en cuenta, también consta un diagnóstico situacional de la empresa con la ayuda de un FODA conjuntamente con las estrategias que se implementaron para alcanzar los objetivos deseados.

Una vez elaborado e implementado el manual se pudo evidenciar que hubo muchos cambios en beneficio de Canbricell, en cuanto a los servicios que presta y los productos que expende.

En el capítulo cuarto consta la interpretación, análisis y exposición del trabajo investigativo incluido la comprobación de hipótesis aplicando el método Chi cuadrado. En el quinto capítulo se encuentran las conclusiones y recomendaciones generales relacionadas con el tema.

Para acto seguido a la aplicación dar a conocer los resultados obtenidos de un antes y un después, con la convicción de que la implementación del manual se convierta en una herramienta administrativa y financiera.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO.

En el presente trabajo investigativo se plantea cambiar la forma de forma de actuar tanto del administrador como de sus empleados de la Empresa de Servicios Canbricell Telecomunicaciones, es por ello que se ha tomado como referencia los conceptos y definiciones emitidas que plantean diferentes autores de las ciencias administrativas y financieras.

Por lo tanto, la contribución del presente trabajo está basado en un Manual Administrativo y Financiero, en primer lugar se toma en consideración y se aplica las cuatro fases del proceso administrativo, mismas que se han puesto en práctica en otros negocios con excelentes resultados, lo que se pretende suceda a futuro con la empresa en mención, y segundo todo el proceso contable con el cual se procura mejorar en cambio la parte financiera contribuyendo así con la sociedad y cumplir el cometido que tenemos como estudiantes demostrar lo aprendido en las aulas universitarias.

1.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIONES ANTERIORES

En lo que respecta al tema investigativo, puedo dar a conocer que existen algunas investigaciones que guardan relación con la parte administrativa-financiera, es decir ninguno específico de la empresa o actividad a la que se dedica y menos aún en la misma empresa, es por ello que me atrevo a asegurar que presente trabajo es inédito.

1.1.1 Reseña Histórica

Cambricell es una empresa joven que nace con el resultado de encontrar una serie de vacíos y diferencias en el campo de los servicios informáticos y de telefonía celular en la ciudad de Riobamba, razón por la cual la actividad visionaria de quien en el año de 1999 el propietario el Ing. Danilo Xavier Cando Brito, que ese entonces era estudiante de la Facultad de Ingeniería en Electrónica y Computación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), con la necesidad de investigar sobre la telefonía

celular que en ese entonces, no era muy conocida adquirió un celular Motorola Star tack y como necesitaba más información sobre este, comenzó a investigar para saber todas las todas características y aplicaciones que tenía este equipo y al ir analizándole internamente se dio cuenta que podía arreglarlo y que no era complicado ya que puso en práctica todo lo aprendido en las aulas universitarias, debido a que la telefonía se relaciona muy bien con la electrónica.

En el año 2000 decide visitar los locales donde vendían teléfonos celulares en la ciudad de Riobamba, proporcionando asesoramiento técnico.

Posteriormente en el año 2001 y por la gran demanda de teléfonos móviles decide instalar un local propio comenzando así su negocio, llamándole CANBRICELL por sus apellidos CANDO BRITO celulares, ubicado desde ese entonces en el Barrio Las Carmelitas, Pichincha 16-18 y Esmeraldas.

En la Actualidad se encuentra ubicado en las mismas instalaciones a más de prestar servicio técnico de Celulares, también tiene a disposición: venta de accesorios y repuestos, venta de accesorios e implementos técnicos en sistemas de computación, asesoramiento en Cabinas Telefónicas, venta y distribución de software para celulares y computadoras, tarjetas prepago y GPS para vehículos.

Tratando de convertirse en una de las empresas de servicio técnico y comercializadora en telecomunicaciones de la Ciudad, prestando un buen servicio, productos de calidad dentro de un buen ambiente de trabajo y obteniendo un margen de ganancia.

1.2 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

1.2.1 Fundamentación Filosófica

La Administración es una herramienta que para el hombre ha sido y será la fuente primordial para el desarrollo de las técnicas de producción así como para poder ser organizado en todas sus acciones, es por ello que el presente trabajo se fundamenta en la filosofía de Taylor la cuál dice: “ Colaborar con los trabajadores para que no se cometieran errores por medio de la dirección y así se cumplan con las especificaciones

de la producción y no se fuera a realizar una acción que nos perjudicara o quitara tiempo”, para lo cual se ha recopilado información del administrador del local para de esta manera elaborar el Modelo de Gestión Administrativa y Financiera.

1.2.2 Fundamentación Epistemológica

Según, (Zubiría, S.J. 2006). Si la epistemología (en griego epísteme que quiere decir: más sensatez, más beneficios) forma parte de la filosofía está relacionada y tiene el origen, la estructura, los métodos y la validez del aprendizaje, por ello es claro que una gestión administrativa y financiera optima no sería posible sin que se aplique procedimientos aprendidos a través del conocimiento el cual ayuda a la consecución metas y objetivos

Entonces, los fundamentos epistemológicos son teorías, recursos, métodos y técnicas que se recurren durante el proceso de aprendizaje y en todo instante de la existencia del hombre.

1.2.3 Fundamentación Psicológica

Este trabajo aspira lograr cambios significativos en los interventores de las empresas de telecomunicaciones y de manera concreta de Canbricell Telecomunicaciones, con lo cual se pretende cambiar de manera radical la forma de trabajar y los procesos que venían realizando con anterioridad de forma empírica de hoy en adelante serán más técnicos y que coadyuven a optimizar recursos y tiempo, llegando a la mente del consumidor con mejores productos y una buena atención para acrecentar las ventas y por ende el nivel económico de la empresa.

1.2.4 Fundamentación social

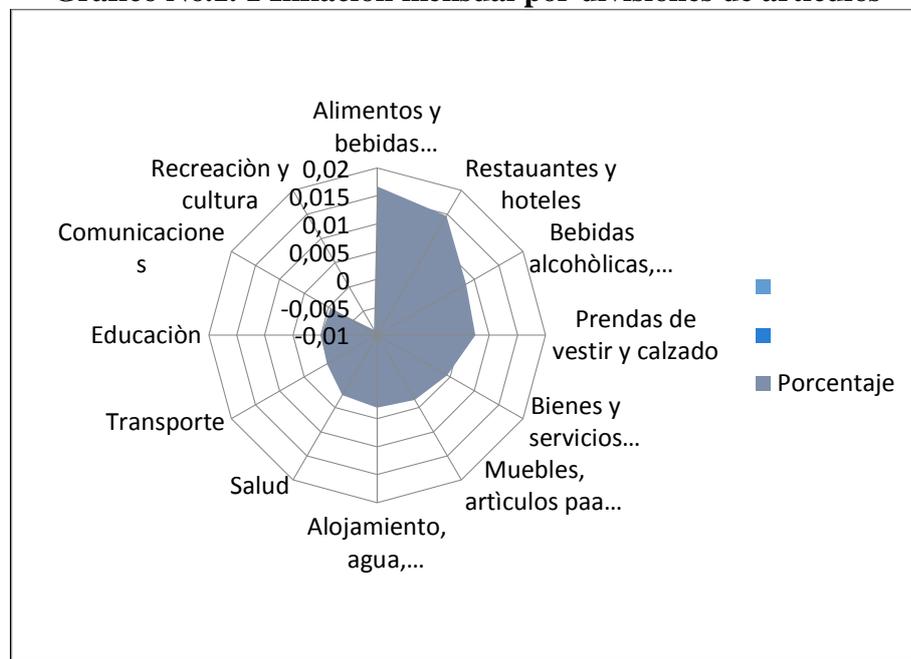
1.2.4.1 Inflación

Desde la perspectiva teórica, es origen del fenómeno inflacionario ha dado lugar a polémicas inconclusas ente las diferentes escuelas del pensamiento económico. La inflación es en economía el aumento generalizado y sostenido de los pecios del mercado en el

transcurso de un período de tiempo, generalmente un año, a través del cual es posible calcular las tasas de variación: mensual, acumuladas y anuales, estas últimas pueden ser promedio o en movimiento.

La existencia de teorías monetarias-fiscales, en sus diversas variantes; la inflación de costos, que explica la formación de precios de los bienes a partir del costo de los factores; los esquemas de pugna distributiva, en los que los precios se establecen como resultado de un conflicto social (capital-trabajo); el enfoque estructural, según el cual la inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica; la introducción de elementos analíticos relacionados con las modalidades con que los agentes forman sus expectativas (adaptativas, racionales, entre otras.), constituyen el marco de la reflexión y debate sobre los determinantes del proceso inflacionario.

Gráfico No.1. 1 Inflación mensual por divisiones de artículos



Fuente: INEC
Elaborado por: Mónica Brito Garzón

El mayor aporte inflacionario en enero de 2014 proviene de tres divisiones, las cuales contribuyeron con un 87,18%.

Gráfico No.1. 2 Aporte a la inflación mensual por divisiones de artículos



Fuente: INEC

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Al analizar la inflación de acuerdo con las divisiones de artículos del Índice de Precios al Consumidor (IPC), en el gráfico anterior, se puede evidenciar que aquellos artículos que forman parte de la división de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas son los que han contribuido en mayor medida al aumento del índice general de precios, pues representan el 64,42%.

1.2.4.2 Población económicamente activa

Las definiciones utilizadas en los diversos censos de población han sufrido modificaciones aunque, de manera general, para los estudios se ha considerado como *PEA a la población de 12 años y más que normalmente está ocupada o que, estando desocupada, busca activamente empleo*. Según, (Gordillo, Montalvo. J. 2008).

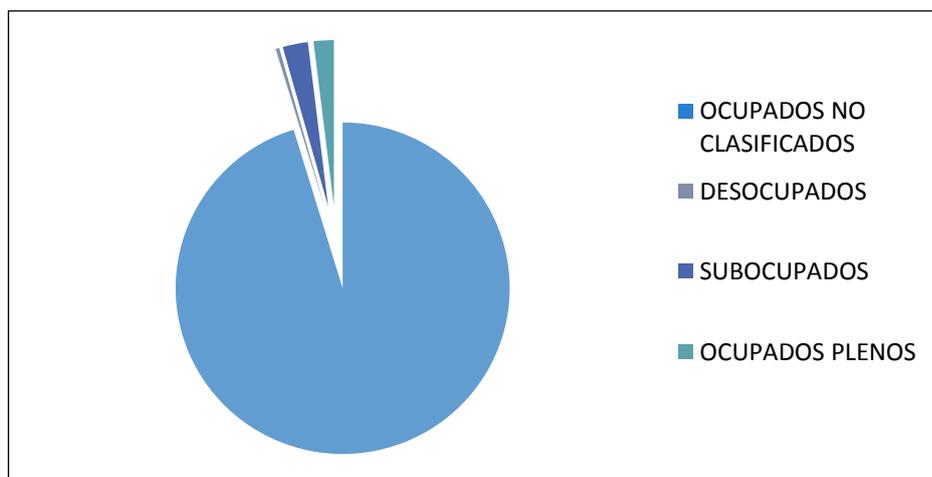
La población activa de un país es la cantidad de personas que se han incorporado al mercado de trabajo, es decir, que tienen un empleo o que lo buscan actualmente.

Llamase así a la parte de la población total que participa activamente en la producción económica. En la práctica, para fines estadísticos, se contabiliza en la Población Económicamente Activa (PEA) a todas las personas mayores de una cierta edad (15 años, por ejemplo) que tienen Empleo o que, no teniéndolo, están buscándolo o a la

espera de alguno. Ello excluye a los pensionados y jubilados, a las amas de casa, estudiantes y rentistas así como, por supuesto, a los menores de edad. En septiembre de 2012, la tasa de desocupación total fue de 4.6%. Por sexo, el 5.4% de las mujeres que conformaron la PEA se encontraron desocupadas, mientras que la desocupación de los hombres se ubicó en 4.0%, las dos tasas con respecto a la PEA de su respectivo género. La tasa de subocupación total en septiembre de 2012 (42.3%) fue la más baja del promedio de la serie observada.

Se puede decir y de acuerdo a estudios realizados de resultados estadísticos que los porcentajes han bajado en la, a parecer por las políticas de gobierno implantadas lo que se considera es bueno para el país.

Gráfico No.1. 3 Evolución de la población económicamente activa



Fuente: INEC

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

1.2.4.3 Sueldos y Salarios

Precio del trabajo efectuado por cuenta y orden de un patrono. El concepto del salario ha evolucionado con el progreso y hoy constituye uno de los problemas más complejos de la organización económica y social de los pueblos. Los desequilibrios son capaces de provocar las más graves perturbaciones (huelgas, alzamientos, revoluciones, etc.) más de los dos tercios de la población mundial dependen, para su existencia, de las rentas que el trabajo por cuenta ajena proporciona. (Hnos. Naranjo, Salguero, 2009).

El actual proceso de globalización ha venido a profundizar los desequilibrios económicos mundiales, como resultado de la excesiva concentración de la riqueza que posibilita el sistema capitalista en su nueva forma. Los países más ricos se vuelven cada vez más ricos y los países pobres se vuelven cada vez más pobres.

1.2.4.4 Análisis del salario mínimo vs costo de la canasta Básica

El salario mínimo corresponde a la remuneración base que debe reconocer como mínimo el empleador. El salario mínimo vital en el Ecuador ha tenido un comportamiento inestable debido principalmente a las devaluaciones constantes que tenía el país en la época del sucre. Así, para el año 1990 el salario mínimo representaba 39 dólares, para el año 1995 era de 33 dólares y para 1999 dicho salario llegó a representar solamente 8 dólares debido a la devaluación tan estrepitosa de ese año, previo a la dolarización. A partir de la dolarización el salario mínimo ha mantenido un continuo crecimiento, iniciando en 57 dólares, para el año 2000 hasta \$ 218 y así ha ido creciendo año a año hasta llegar al 2014 a un Salario mínimo vital de \$ 340 y para el 2015 se estima un alza del 4.11% con respecto al año anterior es decir será de \$ 354.

Canasta Básica.- Los artículos que conforman la canasta básica se considera que son imprescindibles para satisfacer las necesidades básicas del hogar. El costo de la canasta básica, al igual que el salario mínimo vital, ha tenido un comportamiento inestable debido principalmente a las devaluaciones constantes que tenía el país en la época del sucre. Así, para el año 1990 el costo de la canasta básica era de 210 dólares, para el año 1995 era de 361 dólares y para 1999 dicha canasta llegó a costar 220 dólares debido a la devaluación tan estrepitosa de ese año, previo a la dolarización. A partir de la dolarización la canasta básica ha mantenido un continuo crecimiento, iniciando en 253 dólares para el año 2000 hasta 534 dólares para el año 2009. Al analizar de manera conjunta el salario mínimo y el costo de la canasta básica se puede apreciar una gran brecha entre los ingresos de las personas y el costo de los productos y bienes para satisfacer sus necesidades básicas. A pesar de que dicha brecha se ha reducido en términos porcentuales con la dolarización, sigue siendo una limitante para el desarrollo equitativo de los ecuatorianos. Según lo que determinó el BCE, INEC, Elaboración: Observatorio de la Pymes.

1.2.5 Fundamentación Axiológica

Axiología (del griego *axios*, *lo que es valioso o estimable*, y *logos*, *ciencia*), teoría del valor o de lo que se considera valioso. La axiología no sólo trata de los valores positivos, sino también los negativos, analizando los principios que permiten considerar que algo es o no valioso, y considerando los fundamentos de tal juicio.

Según (Perdomo Moreno A. 2005) La axiología es el sistema formal para identificar y medir los valores. Es la estructura de valores de una persona la que le brinda su personalidad, sus percepciones y decisiones. Por lo tanto al analizar la problemática administrativa – financiera dentro de la empresa de servicios.

1.2.6 Fundamentación Legal

1.2.6.1 Resumen de la Base Legal.

Para el presente trabajo, el fundamento legal que rige se encuentra determinado por las leyes y reglamentos que dicta el Servicio de Rentas Internas del Ecuador (S.R.I.) como sujeto activo, generando impuestos a través de leyes específicas o generales; con el único afán de revertir los dineros recaudados en obras y para solventar las necesidades del presupuesto General del Estado y dentro de las obligaciones tributarias esta la apertura del Registro Único de Contribuyentes (RUC), es así que el Representante Legal de la Empresa al inicio de sus actividades comerciales, es sujeto pasivo aquel que está obligado a declarar sus ingresos y pagar los impuestos, por lo tanto se registró el 17 de julio de 2005 con el número **0602923070001**, cuyas actividades a realizarse dentro del rol del negocio son: Actividad de Mantenimiento y Reparación de equipos de Comunicación, Reparación y Mantenimiento de equipos de Informática, Ventas al por mayor y menor de equipos y aparatos de comunicación incluido sus partes y piezas, para así cumplir con uno de los deberes ciudadanos, enmarcándose dentro de la actual Constitución de la República del Ecuador y plasmados en la norma del Buen Vivir. Es necesario hacer conocer que la empresa, por el capital que posee, es una Persona Natural no Obligada a llevar Contabilidad (PNNOC), es por ello que lo único que maneja son solo libros de ingresos y gastos.

1.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Para iniciar con una investigación necesitamos conocer las bases y conceptos esenciales que ayudarán a desarrollar el Modelo de Gestión Administrativo y Financiero de tal forma que con la implementación del mismo ayude a reducir los problemas administrativos y posibles desviaciones financieras que sin un modelo adecuado pueden llegar a afectar la situación financiera y administrativa de la empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones.

Es por ello, que tomo como punto de partida los siguientes conceptos básicos para acercarme al tema puntual, motiva de la investigación:

1.3.1 Modelo

(Alles, M. 2.006). Es una matriz que emplea algún tipo de formulismo para expresar relaciones, proposiciones sustantivas de hechos, variables, parámetros entidades y vínculos entre variables y/o entidades u operaciones, estudia a través de los mismos los comportamientos de sistemas complejos y su reacción ante distintos estímulos, situaciones o variables.

Un modelo indudablemente permite pronosticar el resultado final, porque partiendo de datos históricos que ayuden identificar el fenómeno, causa o procedimiento compuesto con elementos que interactúan asiduamente, se puede decir que todos en algún momento de nuestra vida utilizamos un modelo como herramienta de ayuda para imaginar o propender un resultado ya sea de un servicio, un bien, una producción o por ultimo en una situación, pero debido a que sería muy costoso realizar todo un proceso muchas veces no se elabora por lo tanto no se aplica, es más depende de la empresa: si es pequeña, mediana o grande y por supuesto también del capital que posea.

1.3.2 Gestión

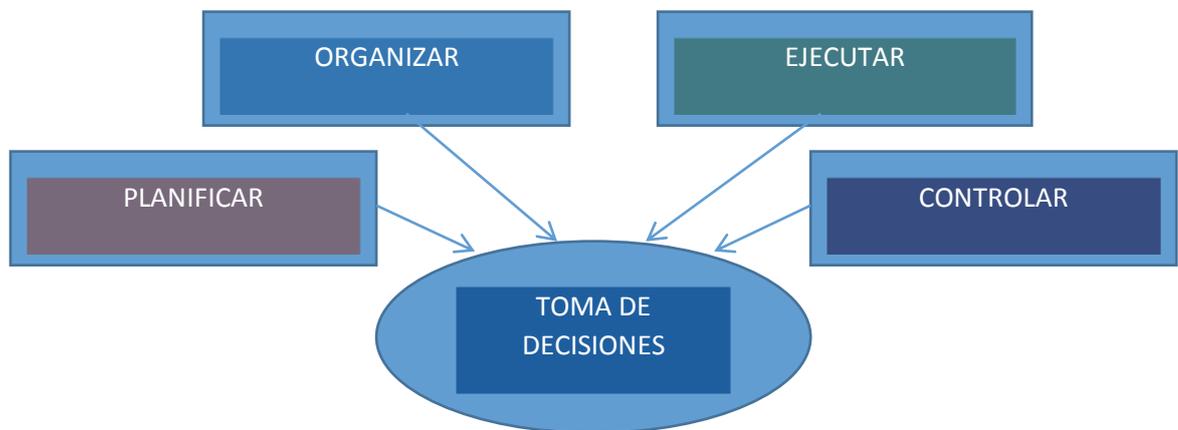
Según (Rincón Bermúdez, 2009) Del latín *gestiō*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo.

Es importante recalcar que la gestión, tiene como objetivo principal conseguir y acrecentar resultados recomendables dentro de empresa y esto obedece primordialmente a las cuatro pilares básicos: la táctica, la instrucción, la organización y las mejores decisiones y es debido a estos que se puede llegar a cumplir las metas establecidas.

1.3.3 Dinámica de la gestión

Según el libro de (Pérez, J. F. y Carballo V. 2013), presenta la siguiente dinámica de la gestión que tranquilamente podemos utilizar y aplicar en este trabajo investigativo.

Gráfico No.1. 4 Dinámica de la Gestión



Fuente: Juan F. Pérez-Carballo Veiga, Esic editorial, 2013

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

1.3.4 Administrar es...

(Aguirre Sadaba, A. A.; Castillo Clavero, A. M.; Tous Zamora D. 2008) en su libro mencionan que: Administrar es conducir eficientemente a una organización hacia sus fines culturales, educativos, deportivos, filantrópicos o económicos, lo que exige desarrollar funciones de planificación, organización, dirección y control, en el contexto de un ambiente externo dinámico y un ambiente interno en el que la calidad de las relaciones humanas es un elemento fundamental para el éxito de la tarea directiva.

Como dicen en el párrafo anterior, los autores que tomé como referencia comparten los mismos criterios, solo cambian las palabras al momento de definir a la administración.

1.3.5 Antecedentes de la Administración

La administración ha gozado de un largo recorrido a través de los tiempos, enseñando a las personas a idear crear, gobernar e inspeccionar cada uno de sus movimientos dentro de una organización; para lo cual se ha plasmado en un cuadro comparativo relacionado a sus antecedentes en el mismo que se puede encontrar la historia desde su inicio hasta la actualidad y al mismo tiempo prestar atención a los cambios, es así pues que en el cuadro que se presenta a continuación se observan todas las etapa de acuerdo como han ido apareciendo y los cambios inmersos en su proceso.

Cuadro No.1. 1 Antecedentes de la administración

PRIMEROS APORTES	COLABORADORES	PERÍODOS
Determinaron registros escritos solo para la comercialización y la administración.	SUMERIOS	5000 A.C.
Practicaban inventarios. Llevaban diarios, ventas e impuestos; desarrollaron una elaborada burocracia para la agricultura y la construcción a gran escala. Emplearon administradores de tiempo completo y utilizaban proyecciones y planeación.	EGIPCIOS	4000-2000 A.C.
Destinaron el principio de excepción y la división por departamentos, los diez mandamientos, la planeación a largo plazo y el intervalo de vigilancia.	HEBREOS	4000 A.C.
Fortalecieron leyes para el manejo de los negocios, incluyendo esquemas, sueldos y obligaciones de los empresarios.	BABILÓNICOS	2000-1700 A.C.
Inicia la Constitución Chowy, Confucio fundamentó las principales bases para un buen régimen.	CHINOS	500 A.C.
Implementaron la ética en el trabajo; la universalidad de la administración (Sócrates); instruyeron el método científico para la solución de los dificultades.	GRIEGOS	500-200 A.C.

Desarrollan procedimientos de elaboración de armamento, de cerámica y textiles; construyen también a la construcción de carreteras; constituyeron los gremios y formaron una organización autoritaria basada en funciones.	ROMANOS	200 A.C– 400 D.C.
Estructuran una jerarquía esparcida, con controles necesarios y actitudes agrupadas.	IGLESIA CRISTIANA	D.C– Siglo XX
Crearon un marco legal para la comercialización.	VENECIANOS	1300

Fuente: (Taylor, F. 1911)

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Según el autor, (Frederick Taylor, 1911) dice que: los empleados usaban técnicas muy distintas para hacer la misma tarea y tomaban las cosas con tranquilidad.

Taylor pensaba que los obreros producían apenas una tercera parte de lo que eran capaces de producir. Por lo tanto, se empeñó en corregir la situación aplicando el método científico a los trabajos de la fábrica. Con gran dedicación invirtió más de veinte años en tratar de encontrar la mejor manera de hacer cada uno de los trabajos.

Gestión Administrativa

1.3.5.1 Definición

La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros. (Muñiz Gonzáles L. 2008).

Se puede decir entonces que un sistema de gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas a alcanzar el logro de objetivos institucionales; a través de un buen desempeño y una cuidadosa aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

1.3.6.2 Importancia de un modelo de gestión administrativa.

En los últimos años muchas empresas han incorporado nuevos sistemas de gestión que permiten la automatización en la ejecución de los procesos con el fin de aumentar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios que realiza.

La incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo ayuda a reducir el tiempo que se utiliza en trámites y consultas, así como, una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por el usuario.

La aplicación de modelos de gestión a los procesos administrativos permite agilizar la circulación tanto de información como de procesos, obteniéndose una mayor eficacia en el producto o servicio.

Estos sistemas denominados **flujos de trabajo** son sistemas que permiten la integración de los distintos procesos, como también el control de los elementos que participan en los mismos, desde personas y ordenadores hasta información y documentación.

Es trascendente considerar, que la implementación es de fácil aplicación en empresas que cuenten con una estructura organizativa funcional y procedimientos administrativos precisados, así como también, con capacidad financiera para invertir en tecnología requerida.

1.3.6.3 Propósitos de la Gestión Administrativa

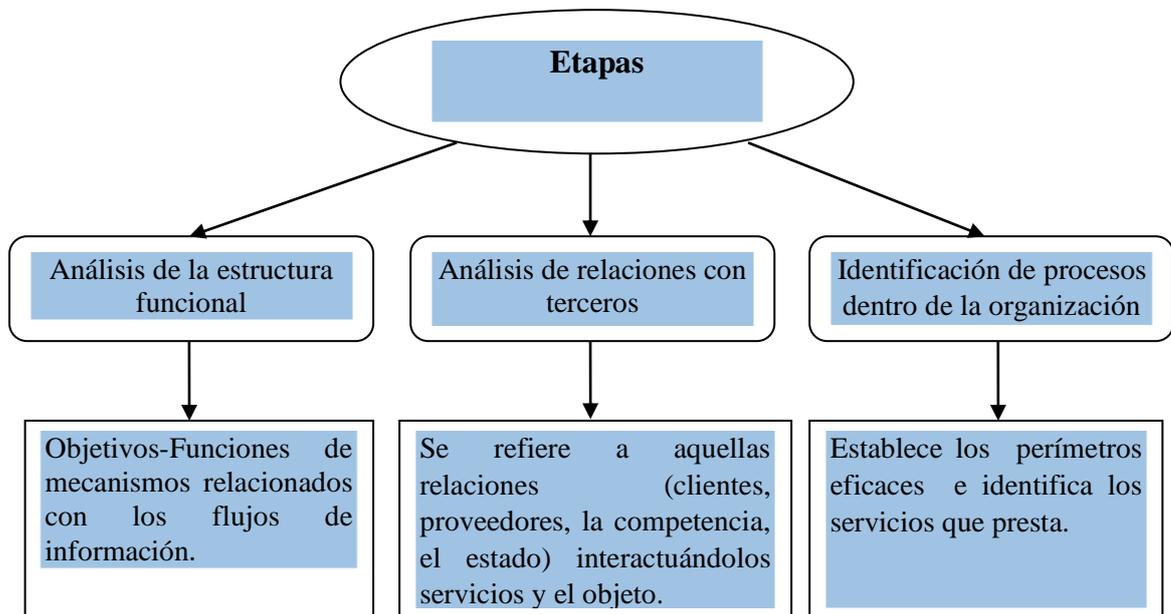
De acuerdo con varios autores consultados se encontraron distintos propósitos determinándose que para la presente investigación se tomaran en cuenta lo que a continuación se detallan:

- Dar soporte en la planificación y control de las actividades empresariales.
- Gestionar el sistema de información contable (contabilidad financiera y analítica).
- Detectar y anticipar las necesidades de financiación de la empresa y a su vez seleccionar la combinación de fuentes de financiación que permitan satisfacer las mismas de la forma más eficiente.

- Analizar desde el punto de vista administrativo las decisiones de la empresa en cuanto a: inversiones, políticas comerciales, precios de los productos, presupuestos, entre otros.

1.3.6.4. Etapas de un modelo de gestión administrativa.

Gráfico No.1. 5 Etapas de un modelo de gestión administrativa



Fuente: (Fayol, H. 1925)

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Las etapas que se desarrollan de forma secuencial según el modelo de gestión administrativa son las que las detallo a continuación:

- Análisis de la estructura funcional:** Es la delineación de las funciones y metas de cada una de los componentes administrativos y de servicio, así como también de las interrelaciones existentes y sus flujos de información.
- Análisis de las relaciones con terceros:** Aquellas relaciones que las organizaciones tienen con terceros como: clientes, proveedores, competencia, estado, entre otros
- Identificación de los procesos dentro de la organización:** Se refiere al establecimiento de los estadios funcionales y los servicios que se prestan.

Una de las claves del éxito del modelo de gestión administrativa está en el análisis de la organización y de sus procesos. En esta primera fase se necesita de la colaboración de todo el personal que labora en la organización, mismo que interviene en el proceso y

ayuda en la determinación de los puntos débiles y fases en que se puede producir un uso exagerado de recursos.

Según (Muñiz Gonzáles L. 2003) en su obra magistral dice: La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos, y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros.

Según (Henry Fayol 1841-1925), de origen francés, es para algunos, el autor más distinguido de la teoría administrativa; señaló que la teoría administrativa se puede aplicar a toda organización humana. Se le considera el padre del proceso administrativo y creador e impulsador de la división de las áreas funcionales para las empresas.

1.3.6.5. Actividades del proceso administrativo

A principios del siglo XX, el industrial francés Henry Fayol uno de los principales contribuyentes del enfoque clásico de la administración escribió que: todos los gerentes llevan a cabo cinco actividades administrativas que se conocen como el proceso administrativo. Estas son actividades se representan en el siguiente esquema: (<http://www.aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-7.htm>).

Gráfico No.1. 6 Actividades del proceso administrativo



Fuente: (Fayol, H. 1925)

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

a) Planeación.

Según (Fayol, H. 1925) define como: Procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos. Requiere tomar decisiones, esto es, elegir entre alternativas de futuros cursos de acción.

Anthony Robert M. Menciona que: El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización, es decir el control debe servir de modelo para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, individuos, monetarios, entre otros). Por ello se lo define como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa a fin de lograr los objetivos planteados.

1.3.6 Control de Gestión

1.3.7.1 Definición

Según, Anthony R.M. (2010). El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización, es decir el control debe servir de modelo para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello se define como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa a fin de lograr los objetivos planteados.

1.3.7.2 Objetivos del Control de Gestión

Los objetivos del control de gestión se enfocan específicamente en:

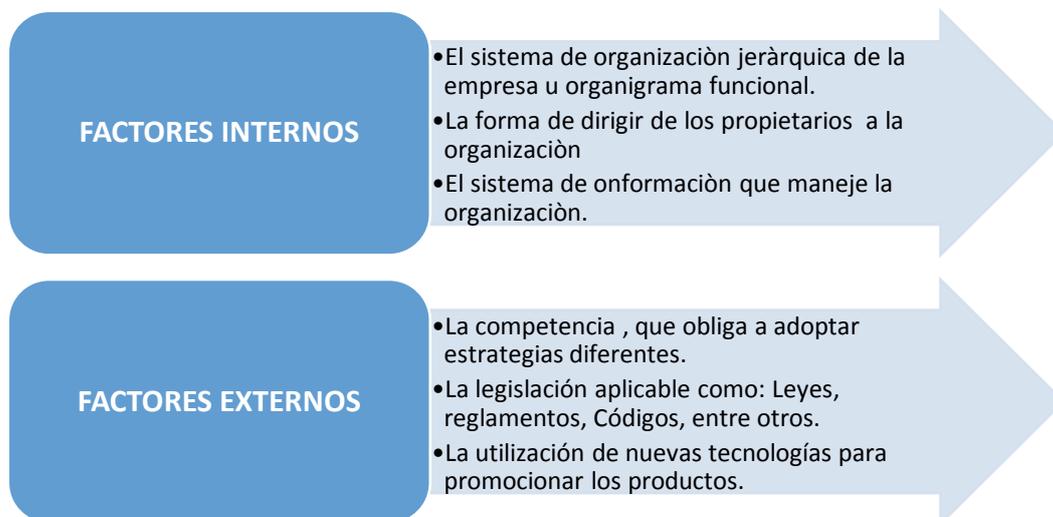
- Atribuir responsabilidades a los diferentes empleados mediante el establecimiento de objetivos y su posterior cumplimiento.
- Controlar la evolución de la empresa desde un punto de vista de valores económicos e indicadores de gestión.
- Establecer un sistema de planificación estratégica en la empresa a largo plazo.
- Optimizar el funcionamiento interno del sistema de información de la organización.

- Desarrollar el sistema de control mediante una evaluación del control de gestión que permita medir los aspectos clave del negocio.
- Medir la eficacia en la gestión de las estructuras jerárquicas y funcionales de la empresa.

1.3.7.3 Factores que afectan el Control de Gestión

Los factores que influyen en el control de gestión de una organización son: internos y externos, para lo cual para una mejor comprensión se dan a conocer a través del siguiente gráfico:

Gráfico No.1. 7 Factores que afectan el Control Interno



Fuente: Anthony Rober M. Sistema de Control de Gestión. 2da Edición.

Elaborado por: Mónica Brito Garzón.

1.3.7.4 Limitaciones del Control de Gestión.

Entre las restricciones que pueden afectar un adecuado un control de gestión se tiene:

- El tipo de objetivos plasmados en la planificación estratégica, lo cual determina el control de gestión.
- La estructura de la empresa, sus departamentos y quienes son los responsables.
- El tipo de empresa de acuerdo a su tamaño y volumen, lo cual implica un control de gestión más riguroso.

- La formación y capacitación del factor humano que hace que el control de gestión sea altamente desarrollado. (Muñiz L. 2008).

1.4 Planificación estratégica

1.4.1 Definición.

La Planificación Estratégica, sirve de soporte para el control de gestión, puesto que ésta establece un conjunto de elementos como: normas, medidas, sistemas y procesos de trabajo que ayudan a alcanzar los objetivos previstos.

La planificación estratégica permite marcar directrices y formas de actuación dentro de un período largo de tiempo. (Anthony Rober, M. 2006)

1.4.2 Componentes de la Planificación Estratégica

1.4.2.1 Misión de la Empresa: Describe los propósitos fundamentales de una empresa, su razón de ser.

1.4.2.2 Fijación de Objetivos a largo plazo: Es importante enumerar y especificar cada uno de los objetivos establecidos y acordar los plazos de ejecución y medición de resultados de los mismos.

1.4.2.3 Describir las estrategias para conseguir los objetivos: Consiste en el análisis de las posibles estrategias que permitirán el cumplimiento de los objetivos trazados.

1.4.2.4 Realización del Plan Financiero: Valorar las estrategias que sirven de base a la consecución de los objetivos, para obtener un panorama claro de los fondos utilizados y generados.

1.4.3 Sistema de control de gestión

1.4.3.1 Definición

Según (Serna, H. 2004). El Sistema de control de gestión cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas o raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas, permite también establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas, organizativas y sociales con el resultado económico de la empresa, y es el punto de partida para la mejora de los estándares; mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y finalmente cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados.

1.4.3.2 Factores que influyen sobre el control de gestión.



Fuente: Anthony Rober M. Sistema de Control de Gestión.

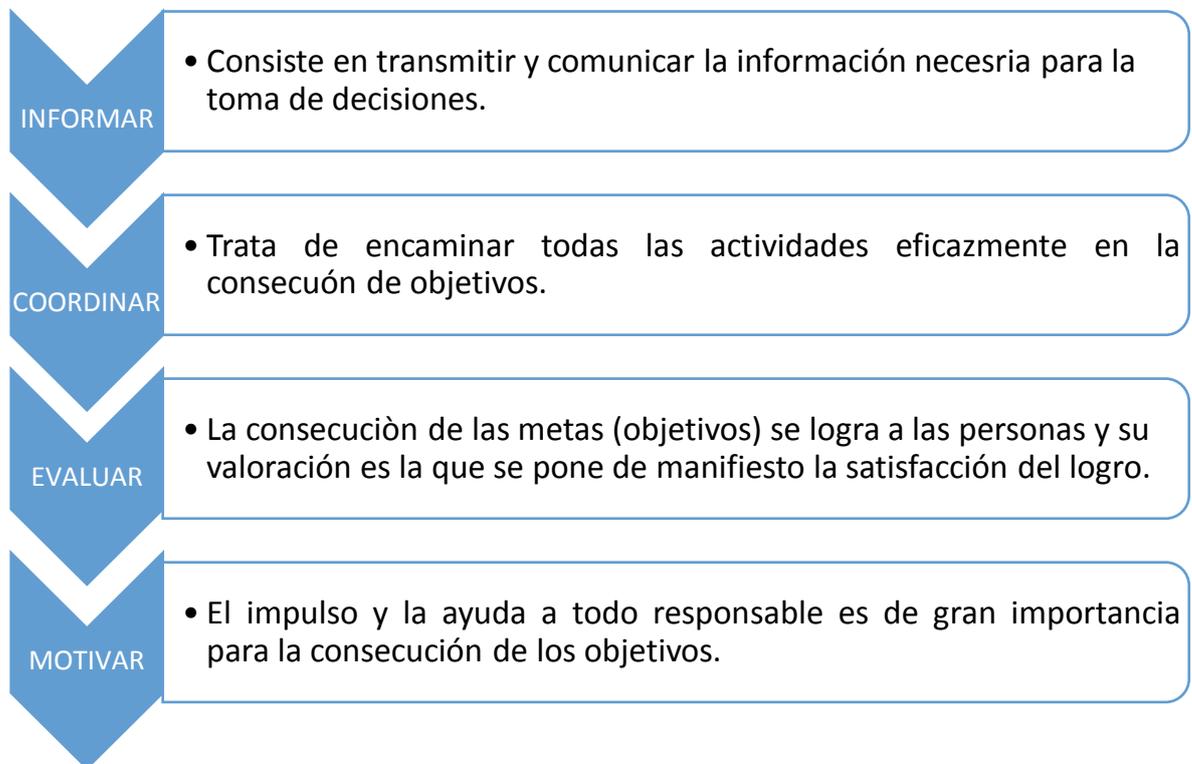
Elaborado por: Mónica Brito Garzón.

Los factores antes mencionados se relacionan con el entorno en el que desarrolla la empresa, los objetivos que busca, su estructura dependiendo si es una organización funcional o divisional, su tamaño y finalmente el tipo de cultura existente, relaciones humanas, compañerismo, motivación basado en un buen liderazgo.

1.4.3.3 Fines del Control de gestión.

A continuación se detallan fines que pueden guiar para un adecuado control de la gestión:

Gráfico No.1. 8 Fines del Control de Gestión



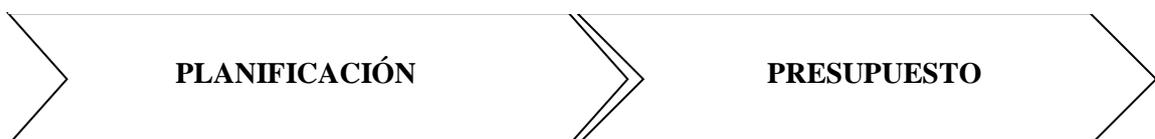
Fuente: Anthony Rober M. Sistema de Control de Gestión.

Elaborado por: Mónica Brito Garzón.

1.4.3.4 Herramientas del control de gestión

Entre las herramientas básicas del control de gestión tenemos: la planificación y los presupuestos, las mismas que para una mejor comprensión detallo a continuación:

Gráfico No.1. 9 Herramientas del control de gestión



Fuente: (Fayol, H. 1925)

Elaborado por: Mónica Brito Garzón.

La planificación: Consiste en adelantarse al futuro eliminando el nivel de riesgos e incertidumbres, está relacionada con el largo plazo y con la gestión corriente, así como con la obtención de información básicamente externa, los planes se materializan en programas.

El presupuesto: Está más vinculado con el corto plazo. Consiste en determinar de forma más exacta los objetivos, concretando cuantías y responsables. El presupuesto aplicado al futuro inmediato se conoce por planificación operativa; se realiza para un plazo de días o semanas, con variables totalmente cuantitativas y una implicación directa de cada departamento, para su aplicación se debe negociar directamente con los responsables a fin de conseguir una mayor implicación del personal en la consecución de los objetivos. (Anthony Rober M. 2006).

El presupuesto se debe negociar directamente con los responsables a fin de conseguir una mayor implicación del personal en la consecución de los objetivos, es así que del cotejo de los datos reales, obtenidos esencialmente de la contabilidad, con los previstos puede originar desviaciones, cuando no coinciden, las causas principales pueden ser:

Errores de método: Debido a la poca descentralización y falta de coordinación entre contabilidad y presupuestos, entre otros.

Errores en la relación medios–fines: Consiste en el incorrecto uso de los medios, entre otros, estas desviaciones son analizadas para tomar decisiones, tanto estratégicas (revisión y/o cambio de plan y programas), como tácticas u operativas (revisión y/o cambio de objetivos y presupuestos).

1.5 Administración Financiera

Una de las mejores formas para que el negocio se mantenga solvente y lucrativo es con una administración financiera sólida.

Para administrar las finanzas en forma efectiva, se debe desarrollar un presupuesto sólido y realista determinando la cantidad de dinero real que va a necesitar el negocio (Costos iniciales) y la cantidad necesaria para mantenerlo abierto (costos de operación).

Adicionalmente se debe preparar una proyección de ventas, de flujo de efectivo, declaración de ingresos, análisis de punto de equilibrio y una hoja de balance y control que permita medir los avances obtenidos, de manera que se compare y analice posibles desviaciones entre los datos reales y los datos presupuestados.

1.6 Gestión Financiera

1.6.1 Definición

(Redondo, R. & López A. 2014) mencionaron que: La gestión financiera se encarga de realizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros en las tareas de alguna organización, incluyendo su logro, utilización y control. La gestión financiera es la que convierte a la misión y visión en operaciones monetarias.

La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, pasivos, patrimonio, rentas y gastos al nivel y estructura de la financiación y a la política de la empresa, (Martínez J. 2011).

Entonces puedo decir que, la gestión financiera que ayuda a buscar y manejar los recursos financieros, basándose en el planeamiento de necesidades y de acuerdo con los requerimientos de la organización, dependiendo de ello se aplicación será eficiente y oportuna para así maximizar su ganancia.

A fin de tomar las decisiones adecuadas es necesaria una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras, por lo que existen dos amplios enfoques:

1.6.1.1 La maximización de beneficios como criterio de decisión

El beneficio es un examen de eficiencia económica que facilita un referente para juzgar el rendimiento económico, conduce a una eficiente asignación de recursos, cuando éstos tienden a ser dirigidos a usos que son los más deseables en términos de rentabilidad.

La gestión financiera está dirigida hacia la utilización eficiente de un importante recurso económico: el capital, por ello se argumenta que para maximizar la rentabilidad se debe tener un criterio basado en la toma de decisiones de gestión financiera.

A fin de tomar las decisiones adecuadas es necesaria una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras, por lo que existen dos amplios enfoques:

La gestión financiera está dirigida hacia la utilización eficiente de un importante recurso económico: el capital, por ello se argumenta que la maximización de la rentabilidad debería servir como criterio básico para las decisiones de gestión financiera.

En consecuencia, un criterio operativo apropiado para toma de decisiones financieras debería:

- Ser preciso y exacto.
- Considerar las dimensiones de cantidad y calidad de los beneficios.
- Reconocer el valor en el tiempo del dinero

1.6.1.2 La maximización de la riqueza como criterio de decisión

El valor de un activo debería verse en términos del beneficio que puede producir, debe ser juzgado en términos del valor de los beneficios que produce menos el costo de llevarlo a cabo es por ello que al realizar la valoración de una acción financiera en la empresa debe estimarse de forma precisa los beneficios asociados con él.

El criterio de maximización de la riqueza está basado en el concepto de los flujos de efectivo generados por la decisión más bien que por el beneficio contable, el cual es la base de medida del beneficio en el caso del criterio de maximización del beneficio.

El flujo de efectivo es un concepto preciso con una connotación definida en contraste con el beneficio contable, se podría decir que en algunas ocasiones es conceptualmente vago y susceptible de variadas interpretaciones frente a la medida de los beneficios contables.

1.7 Modelo financiero

1.7.1 Teoría económica neoclásica

El modelo económico neoclásico reconoce ciertas limitaciones atribuidas a fallas del mercado como, por ejemplo, la presencia de monopolios y la posible formación de carteles, situaciones que en muchas partes son sancionadas por ley.

Este modelo está fundamentado en dos principios: **primero**, competencia perfecta, que tiene que ver con la libertad de acceder libremente al mercado y donde los agentes no tienen acción sobre los precios y cantidades a transar, y, **segundo**, racionalidad total, en base a la cual el ser humano siempre elige la mejor alternativa y maximiza sus beneficios (Begg, D, Fisher, D y Dornbush, R. 2010).

1.7.1.1 Productos, servicios y mercado.

La descripción del negocio debe identificar en forma clara las metas y objetivos, dando a conocer los beneficios de sus productos y servicios desde el punto de vista del cliente. Los empresarios exitosos son aquellos que entienden las necesidades y expectativas de los clientes, siempre tomando en cuenta un cliente es lo más importante para ganarse la aceptación, para ello hay que:

a) Gasto y comercialización

Una vez identificados sus factores se puede desarrollar una estrategia de ventas que permitirá entender y satisfacer sus requerimientos.

Conocer a sus clientes, sus necesidades y expectativas, es una de las claves para obtener altos niveles de venta.

b) Preparación

Explica la forma en cómo se maneja la empresa día a día para establecer políticas de contratación y de personal, acuerdos de arrendamiento, requisitos legales y operativos que se deben cumplir para hacer funcionar la empresa.

c) Estrategia de precios

Se debe establecer una política, ya sea con precios más caros o más baratos que su competencia, para después poder controlar los precios y costos y hacer los ajustes necesarios para garantizar una ganancia.

1.8 Modelo de Gestión Financiera

El modelo de Gestión Financiera, es una abstracción teórica del mundo real que tiene básicamente dos utilidades principales:

- a. Reducir la complejidad, permitiendo de esta manera ver las características más relevantes que están detrás de un proceso, ignorando detalles de menor importancia que harían el análisis innecesariamente laborioso; es decir nos permitiría ver el bosque a pesar del detalle de los árboles.
- b. Hacer predicciones concretas, que se puedan falsear mediante experimentos u observaciones, de esta forma los modelos que dirigen los estudios empíricos constituyen una dirección al momento de sugerir que información es más importante conseguir.

Sin embargo, es importante recordar que los modelos no nos proporcionan una información directa de lo que ocurre en el mundo real. Las predicciones del modelo deberán ser validadas o refutadas por los resultados empíricos. (Chiavenato 2009).

1.8.1 Características del Modelo de Gestión Financiera

Según, (Rincon Bermúdez, 2009). Los indicadores de gestión deben cumplir con requerimientos y elementos para apoyar a la gestión y de esta manera conseguir su objetivo, es por ello que las características pueden tener:

- a) Simplicidad
- b) Validez de tiempo
- c) Adecuación
- d) Participación de los usuarios.-
- e) Utilidad
- f) Oportunidad

1.8.2 Beneficios del Modelo de Gestión Financiera

Existen muchos beneficios que proporciona a una organización la implementación de un modelo de gestión financiera, entre los más relevantes se tiene:

- a) **Gerencia del cambio.-** Es necesario un adecuado sistema de medición que ayude a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que se lo está realizando bien para llegar a las metas establecidas.
- b) **Monitoreo del proceso.-** Para un mejoramiento duradero es posible si se realizan seguimientos periódicos a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso y para realizar los controles en el uso de las herramientas básicas, no solo para detectar las oportunidades de mejora, sino también para implementar las acciones.
- c) **Satisfacción del cliente.-** Porque ayuda a la identificación de prioridades para una empresa marcando la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea prioridad para la organización.
- d) **Benchmarking.-** Si una organización pretende mejorar sus procesos, una excelente alternativa es traspasar fronteras y estar al tanto del entorno para así aprender e implementar lo aprendido y una forma de lograrlo es a través del benchmarking el mismo que ayuda a evaluar productos, procesos y actividades comparándolos con los de otras empresas. Esta práctica es muy fácil si se cuenta con la implementación de indicadores.

1.8.3 Propósitos del Modelo de Gestión

Según (Martínez, J. 2011) El principal propósito de la gestión financiera es realizar actividades tendientes al análisis y planeación financieros, decisiones de inversión con la finalidad de incrementar ganancias de los propietarios de la empresa. La meta de la empresa y por lo tanto, de todos los administradores y empleados de la misma, maximizando la riqueza de los propietarios que se mide de acuerdo al precio de cada acción, la cual se basa en la regularidad de los rendimientos, su magnitud y sus riesgos.

Entre los propósitos más importantes de un modelo de gestión, se destacan los siguientes:

- a) Presentar e interpretar la información financiera.
- b) Manejar correctamente los fondos y recursos financieros.
- c) Minimizar la incertidumbre de la inversión.
- d) Administrar el capital de trabajo, las inversiones y los resultados.
- e) Tomar decisiones acertadas.
- f) Obtener fondos y recursos financieros.
- g) Maximizar utilidades y capital contable a largo plazo.
- h) Optimizar los recursos financieros
- i) Planear el crecimiento de la empresa tanto táctica como estratégicamente.
- j) Dejar todo preparado para obtener más fondos y recursos financieros cuando sea necesario.
- k) Maximización del Patrimonio Neto y utilidades.
- l) Destinarlos o aplicarlos correctamente a los sectores productivos y de servicios.

1.8.4 Indicadores de Gestión Financiera

1.8.4.1 Indicadores financieros

1.8.4.1.1 Definición

Un indicador financiero es aquel que relaciona cifras condensadas de los estados financieros, y demás informes de una organización con la intención de tener una idea clara y real acerca del comportamiento económico.

Se la conoce como una expresión cuantitativa que se relaciona con el desempeño de toda una organización o una de sus partes y al compararla con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán correctivos según el caso.

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores económicos y financieros los mismos que se realizan en función directa a las actividades, organización y control interno de las empresas como también a los períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan.

Los estándares de comparación utilizados en el análisis de razones son:

1.8.4.1.2 Los registros históricos de la empresa.- Relacionado con el criterio y se basa en la experiencia y sus conocimientos.

1.8.4.1.3 Criterio analista.- Indicadores de otros años, partiendo de lo antes indicado tenemos.

1.8.4.1.4 Los indicadores promedio del sector al cual pertenece la empresa.- Con base a los presupuestos o los objetivos propuestos para el período en estudio.

1.8.4.1.5 Los indicadores calculados

1.8.4.1.6 Liquidez (Capacidad de afrontar nuevos compromisos)

Según (Ortiz, A. 2008), dice que: Surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para solventar sus obligaciones a corto plazo. Sirve también para establecer las dificultades que presenta una compañía para pagar sus activos corrientes con la facilidad de convertir en efectivo. Trata de establecer qué sucedería si a la organización le exigieran la cancelación inmediata de todas sus deudas con un plazo menor a un año.

Los indicadores que más se utilizan en este tipo de análisis son:

1.8.4.1.7 Razón Corriente

Se refieren a las disponibilidades que la empresa tiene para afrontar sus compromisos a corto plazo.

$$\text{Razón Corriente} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$$

1.8.4.1.8 Prueba Ácida (prueba de ácido o liquidez seca)

Esta prueba es más rigurosa, revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios. Es una relación similar a la anterior pero sin tener en cuenta a los inventarios

$$\text{Prueba Ácida} = (\text{Activos Corrientes} - \text{Inventario}) / \text{Pasivo Corriente}$$

En una empresa que se dedica a la compra-venta, para el comportamiento de los indicadores de liquidez hay que tener en cuenta tres aspectos: los inventarios, las ventas de contado, y por último la inversión debe ser a corto plazo, los factores que se deben tener en cuenta para el estudio de la liquidez son:

- La calidad de los activos corrientes.
- La flexibilidad de los pasivos corrientes.
- La estacionalidad de las ventas.

1.8.4.1.9 Endeudamiento

Según (Ortiz, 2008) dice que: tiene por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa, de la misma manera

se trata de establecer el riesgo que corres los mismos, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento.

Sirve también para identificar el riesgo que asumen los acreedores, los altos índices de endeudamiento pueden ser aceptados cuando la tasa de rendimiento de los activos totales es mayor al costo promedio del financiamiento.

El índice de apalancamiento financiero o indicador de Leverage, muestra la participación de terceros en el capital de la empresa; es decir compara el financiamiento originado por terceros con los recursos de los accionistas o socios, para establecer cuál de las dos partes corre mayor riesgo.

Por ello, a continuación detallo los indicadores de endeudamiento que se utilizan más para el análisis y tienen mayor relevancia en la presente investigación:

1.8.4.10 Nivel de endeudamiento

Este indicador establece el porcentaje de participación de los acreedores en la empresa.

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \text{Pasivo con terceros} / \text{Total Activo}$$

1.8.4.11 Endeudamiento financiero

Al emplearlo, es posible establecer el porcentaje que constituyen los compromisos financieros de corto y largo plazo frente a las ventas de periodos inferiores a un año, deben anualizarse, antes de procedes a aplicar el cálculo del indicador.

$$\text{Endeudamiento financiero} = \text{Obligaciones financieras} / \text{Ventas netas}$$

Entre más alto sea el índice es mejor teniendo en cuenta que las utilidades sean positivas, lo que indica que los activos financiados produzcan una rentabilidad superior a los interés que se adeudan. Si es muy alto para el acreedor se toma riesgoso, aunque

presenta una flexibilidad en este indicador ya que entiende que el dueño busca maximizar las utilidades con un nivel alto de deuda.

1.8.4.12 Índice de Apalancamiento Total

Indica que participación tiene el pasivo externo con respecto al patrimonio de la empresa.

$$\text{Apalancamiento Total} = \text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio}$$

Indica la participación que tienen los pasivos corrientes dentro del patrimonio.

$$\text{Apalancamiento a Corto plazo} = \text{Total Pasivo Corriente} / \text{Patrimonio}$$

1.8.4.14 Indicadores de Rendimiento

Estos indicadores son instrumentos que permiten analizar la forma cómo se conciben los retornos de los valores invertidos en la empresa, mediante el rendimiento del patrimonio y el aumento de los activos.

Son utilizados para calcular la eficiencia de la administración dentro de una empresa en lo relativo al control de costos y gastos, convirtiendo así las ventas de productos o servicios en réditos o utilidades.

Es bueno tener en cuenta que se debe garantizar la permanencia de la empresa en el mercado a largo plazo y por ende su valor lo cual permite ver los rendimientos de la empresa comparando las ventas con el capital.

Es decir, los indicadores de rentabilidad miden la **productividad** de los fondos comprometidos en un negocio, esto es, el capital y todos los bienes disponibles.

1.8.4.15 Margen neto de utilidad

Al Indicador de rentabilidad se lo define como, la utilidad neta sobre las ventas netas, la utilidad neta es igual a las ventas netas menos el costo de ventas, menos los gastos operacionales, menos la provisión para impuesto de renta y participación trabajadores, más otros ingresos, menos otros gastos.

Al aplicar esta razón por sí sola no muestra la renta de la empresa.

Margen Neto de Utilidad= Ganancia Neta / Ventas

Son factores que con su aplicación ayudan a evaluar la eficacia, eficiencia, economía, ecología y equidad de las empresas, se relacionan directamente con la capacidad administrativa o de gestión de la Dirección.

Sin olvidar que cumplir tiene que ver con la terminación de una tarea, los indicadores de desempeño se relacionan con los promedios que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.

1.8.4.16.1 Indicador de cumplimiento de entrega de pedidos

Número de pedidos entregados/Número de Pedidos recibidos

1.8.4.16.2 Indicador de porcentaje de cumplimiento del cronograma de trabajo

Número de tareas realizadas para el mes / Número de tareas programadas para el mes

1.8.4.17 Indicadores de rentabilidad

Una empresa es rentable cuando genera suficiente ganancia o renta, es decir, cuando sus ingresos son mayores que sus gastos, y la diferencia entre ellos es considerada como aceptable y beneficiosa,

Para hallar esta rentabilidad, se hace uso de indicadores, índices, ratios o razones de rentabilidad, de los cuales, los principales son:

1.8.4.17.1 ROA (Índice de retorno sobre activos)

El índice de retorno sobre activos (ROA) mide la rentabilidad de una empresa en proporción a los activos que tiene. Al aplicar el ROA nos da una idea amplia de cuán eficiente es una empresa al momento de destinar sus activos para generar utilidades.

$$\text{ROA} = (\text{Utilidades} / \text{Activos}) \times 100$$

El índice de retorno sobre patrimonio (ROE por sus siglas en inglés) mide rentabilidad de una empresa con respecto al patrimonio que posee. El ROE da una idea de la capacidad de una empresa para generar utilidades con el uso del capital invertido en ella y el dinero que ha generado y se calcula con la siguiente fórmula.

$$\text{ROE} = (\text{Utilidades} / \text{Patrimonio}) \times 100$$

1.8.4.17.3 Rentabilidad sobre ventas

Este índice de renta sobre ventas o expendios es aquel que calcula la utilidad de una organización con relación a las ventas realizadas, la fórmula que se utiliza para su cálculo es:

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = (\text{Utilidades} / \text{Ventas}) \times 100$$

1.9 Control Interno

1.9.1 Definición

El Control Interno puede definirse como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión contable y administrativa de la empresa.

1.9.1.1 El control interno contable

Comprende el plan de organización de todos los métodos y procedimientos cuya misión es salvaguardar los activos, la fiabilidad de los registros y sistemas contables. Este control contable no sólo se refiere a normas de control con fundamento puro contable (documentación soporte de registros, conciliaciones bancarias, plan de cuentas, repaso de asientos, normas de valoración, entre otros), sino también a todos aquellos procedimientos que, afectando a la situación financiera o al proceso informativo, no son operaciones estrictamente contables o de registro (autorizaciones de cobros y pagos, comprobación de inventarios, entre otros).

1.9.1.2 El control interno administrativo

Está compuesto por normas y procedimientos relativos a la eficiencia y a la implementación de las políticas prescritas por la Dirección, estos controles no tienen incidencia específica en los estados financieros por corresponder a otro marco de la actividad del negocio, si bien pueden tener una repercusión en el área financiera-contable.

El Sistema de Control Interno es una actitud, no es una oficina, es un compromiso que tienen todas y cada una de las personas de la empresa, desde la gerencia hasta el nivel organizacional más bajo, de esta manera se puede obtener alertas a tiempo y un informe sobre el bajo beneficio de una gestión, y así la administración podrá volverse eficaz.

1.9.1.3 Sistema de Control Interno

Un sistema de control interno incluye todas las políticas y procedimientos adoptados por las autoridades y la administración de una entidad para ayudar al logro de su objetivo de asegurar, hasta donde sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo también a sus políticas internas, la protección de sus activos, la prevención de fraudes o errores, la integridad y exactitud de los registros contables, y la elaboración adecuada de la información financiera confiable. En resumen, el sistema puede estar compuesto por:

- a) El sistema de información y las características de control dentro de él.
- b) El sistema de los directores para hacer el seguimiento (monitorear) sobre la efectividad de los controles.
- c) El proceso de los directores para evaluar el riesgo de pérdida de control.
- d) El ambiente de control

1.9.1.3 El Ambiente de Control

Significa la actitud general, conciencia y acciones de los directores y de la gerencia con relación a los controles internos y su importancia en la entidad. (Normas Internacionales de Auditoría NIA 6).

El ambiente de control abarca el estilo gerencial, y la cultura corporativa y los valores compartidos con todos los empleados, proporciona la base contra la cual los otros varios controles son operados; sin embargo, un ambiente de control fuerte, por sí mismo, no asegura la efectividad del sistema de control interno total. Los factores reflejados en el ambiente de control incluyen:

- a) La filosofía y el estilo operativo de los directores y la gerencia.
- b) La estructura organizacional de la entidad y los métodos de asignación de autoridad y responsabilidad (incluyendo la segregación de funciones y controles de supervisión).
- c) Los métodos de los directores para imponer control, incluyendo la función de auditoría interna, las funciones de la junta de directores y las políticas y procedimientos de personal.

1.10 Diferencias entre administración y gestión

Tobar, F. y Fernández P. (2006), en su libro de indica las siguientes diferencias entre Administración y Gestión que me parecen importantes tomarlas en cuenta porque tienen una estrecha relación con el tema de investigación y son las siguientes:

- a) Administrar es ordenar, disponer recursos de forma racional o según algún criterio lógico.
- b) Administrar recursos humanos sería entonces sincronizar conductas.
- c) Hacer gestión es conducir personas. La gestión es siempre, en primer lugar, de Recursos Humanos.
- d) Conducir es sincronizar voluntades.

1.11 Manual de gestión Financiera

Según Ortiz, (2008) define como: Un proceso que comprende l recopilación, interpretación y comprobación de los estados financieros y datos operacionales de un organización. Esto involucra el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias e indicadores, los cuales se utilizan para evaluar el ejercicio financiero y estratégico de la firma, socorriendo así a los administradores, inversores y acreedores a tomar las decisiones más idóneas.

Cualquiera sea la finalidad del análisis, requiere un conocimiento amplio y detallado de la naturaleza y limitaciones de los estados financieros, porque debe establecer si las diversas partidas muestran una relación razonable entre sí, con lo cual es posible calificar las políticas financieras y administrativas como: buenas, malas o regulares.

1.12 Planificación financiera

Según, (Córdoba Padilla, M. 2012) dice: La planificación financiera procura conservar el equilibrio económico de la empresa en todos sus niveles, incluyendo el área operativa y estratégica, con un accionar armónico de todos sus integrantes y funciones.

1.13 ¿Porque implementar un modelo de gestión administrativa – financiera?

(Rojas López, M. D. & Medina, L. J. 2011), mencionan que: “La implementación de las estrategias involucran a todas la funciones y personas de la empresa, pero al líder estratégico le corresponde evaluar tres elementos esenciales:

- a) La formulación
- b) La implementación y el control y
- c) Lograr cambios estratégicos.

1.14 Beneficios al implementar un modelo de gestión administrativa y financiera son:

- Integridad de los datos
- Confiabilidad en la información del sistema
- Definición de un solo flujo de trabajo
- Definición de las reglas del negocio
- Modelo basado en resultados
- Modelo para manejo de diferentes tipos de actividades
- Modelo con tecnología de punta
- Mejoras en los servicios al cliente.
- Mejora en los tiempos de respuesta.
- Reducción de costos.
- Reducción del costo de calidad.
- Permite una rápida adaptación a los cambios.

El éxito en la implantación de un modelo de gestión es responsabilidad de toda la empresa, es indispensable fomentar el trabajo en equipo debido a que a partir de los datos ingresados por un usuario serán utilizados por otro de un área completamente diferente y quien finalmente "alimenta y da fuerza" a cualquier sistema o modelo es el personal que lo usa. Todos los retos y costos intrínsecos fuerzan a las empresas a realizar un cambio de cultura organizacional y operativa.

1.15 Riesgo de implementar un modelo de gestión administrativa – financiera

Al hablar de riesgo, se refiere a la posibilidad que se tiene que un evento ocurra o que puede ser analizado con anterioridad, para así priorizar sus efectos dentro de la organización.

Planificando los riesgos, podemos establecer técnicas y rutas a seguir con la finalidad de minimizar los impactos que podrían ocasionar, para dar soluciones adecuadas calculando su realidad para conseguir ventajas del mismo, debido a que si una organización planifica bien sus riesgos difícilmente tendrá conflictos en el futuro.

Si bien un modelo de Gestión Administrativo – Financiero puede ofrecer muchas ventajas, también exige grandes retos y costos antes de poder obtenerlos, y esto se vuelve especialmente importante cuando hablamos de la pequeña y mediana empresa donde los recursos económicos y humanos son mucho más limitados como es el caso de la empresa de servicios CANBRICELL TELECOMUNICACIONES comparada con las grandes empresas refiriéndonos a su tamaño. Sin embargo, poco a poco la pequeña y mediana empresa está empezando a "arriesgar" parte de sus escasos recursos para invertir porque permiten mantener una lucha más equilibrada e incluso crecer frente a este esquema de competencia. Por lo tanto la aplicación de un modelo no es realmente un gasto, sino una inversión que se pagará a sí misma al cabo de algunos meses y posteriormente permitirá generar mayores utilidades.

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA

2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del presente trabajo, se aplicó la investigación descriptiva, la misma que consiste en hacer una descripción exacta de las actividades, no se limitó solo a la recolección de datos sino también a emitir un pronóstico e identificar las relaciones existentes entre dos o más variables relacionadas con el tema.

Se recolectaron datos sobre la base de una hipótesis, a continuación se presentó y resumió la información de manera cuidadosa para luego de ello analizar minuciosamente los resultados obtenidos, con la finalidad de extraer generalidades significativas. Posteriormente se elaboró una propuesta práctica y de aplicación útil para la empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones objeto de estudio.

2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El objetivo de la investigación cualitativa aplicada fue el punto de partida para percibir el problema, desde la indagación en los hechos que al mismo tiempo presentaran datos e indicadores; mientras que la investigación cuantitativa fundamentó su búsqueda en las causas, persiguiendo el control y la explicación del desempeño de la empresa.

2.2.1 Por el propósito

Para realizar la investigación diseñó los siguientes propósitos los mismos que a continuación detallo y se espera se cumplan:

a) Cualitativa.- Se emplea para estimar las opiniones difundidas en las encuestas que se realizan al propietario, empleados y clientes, información que permite dar seguimiento a los datos, aportando también con explicación en forma real a los fenómenos que se hallaron, la misma que ayuda a interpretación de los resultados obtenidos en contextos de calidad y cualidad.

En la investigación cualitativa empleada se logró epistemológico pos positivista basados en la lógica y la razón pero paralelamente los valores del ser humano para la obtención de los de todos y de uno de sus clientes.

Se procede a recolectar los datos de los procesos que se lleva a cabo en la actualidad en atención al cliente, compra y ventas de diferentes productos en un solo momento, que es la constante en el servicio y analizar su incidencia en el mejoramiento tanto administrativo como financiero la empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones.

b) **Cuantitativa.-** En esta investigación se utilizó porque se puede en práctica un FODA ponderado, indicadores financieros, balances y fórmulas estadísticas que permitieron llegar a conclusiones en base a resultados numéricos para describir y reafirmar utilizados. el comportamiento de la población tomada, que ayudaron a controlar los fenómenos y a más de ello un punto de vista de conteo y magnitudes que permitieron medir con exactitud las variables de estudio y contestar las preguntas propuestas en la investigación para probar la hipótesis que me planteo, estableciendo los niveles de confianza de los parámetro manejados.

2.2.2 Por el lugar

a) **De campo.-** Se realizó en el sitio mismo de la investigación, en la empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones, lugar donde se obtuvo toda la información ya sea en visitas, entrevistas y encuestas que ayudaron a conocer la realidad para tiempo más tarde implementar el manual administrativo y financiero elaborado de acuerdo a las necesidades de la organización, permitiéndonos así obtener conclusiones después de su aplicación.

b) **Bibliográfica.-** Esta herramienta ayudó a adquirir conocimientos teóricos, además se revisaron modelos planteados e implementados en otras empresas con similares características, permitiendo de esta manera basarse en teorías comprobadas para poder estructurar un manual administrativo y financiero ideal para la empresa motivo de esta investigación y así fundamentar su correcta aplicación, para la cual se utiliza bibliografía referente en el marco teórico que sirva de base para poder realizar el trabajo, es decir: lo teórico pasarlo a lo práctico.

2.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

En el trabajo de investigación se utilizó el Método inductivo, primero se aplicó un diagnóstico FODA, para analizar la situación de la empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones, de acuerdo con los resultados obtenidos se elaboró e implementó pautas estandarizadas que se relacionan con las áreas administrativas y financieras a través de la implementación de un manual, el mismo que permitió obtener cambios importantes en la organización antes mencionada.

2.3.1 Método Científico

Mediante la utilización de información bibliográfica, documental y estadística estas servirán de soporte sobre la información descrita en el proyecto.

2.3.2 Método Inductivo

La introducción es ante toda forma de raciocinio o argumentación. Se define como un proceso analítico – sintético, mediante el cual se parte de casos particulares para llegar a lo general. La aplicación de este método se lo realizó para dimensionar la investigación conociendo la realidad del sector de los servicios en las telecomunicaciones móviles de la Provincia.

2.3.3 Método Deductivo

Permitirá que las verdaderas particulares contenidas en las verdades universales se vuelven explícitas. Este método permitió visualizar de la mejor manera los resultados de la investigación de campo, facilitando la segmentación para la realización de la investigación, además permitió identificar un orden para la obtención de la información.

2.3.4 FASES DE LOS MÉTODOS INDUCTIVO - DEDUCTIVO

2.3.4.1 Primero.- Se realizó un diagnóstico del establecimiento denominado CANBRICELL TELECOMUNICACIONES, para establecer los parámetros de

funcionamiento y operación, a través de lo cual se pudo establecer los puntos críticos de la empresa objeto de investigación.

2.3.4.2 Segundo.- La administración ayudó en la identificación de los cuellos de botella que tiene la empresa en lo relacionado a su funcionamiento y administración.

2.3.4.3 Tercero.- Se estableció el plan de trabajo que se llevará a cabo y el manual a seguir por todos los colaboradores de la empresa del modelo de gestión administrativa y financiera.

2.3.4.4 Cuarto.- Se implementó el modelo de gestión administrativo y financiero en todos procesos de la empresa.

Es por ello que además se midió los resultados obtenidos a los clientes internos y externos así como también los tiempos en la entrega de actividades como: Mantenimiento y Reparación de equipos de Comunicación e informática, Ventas al por mayor y menor de equipos y aparatos de comunicación incluido sus partes y piezas de los equipos móviles tal y como determina la actividad económica de acuerdo al RUC en el local de la empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones.

2.3.4 Método de Análisis

Se refiere al conocimiento de la realidad que se obtiene a partir de la identificación de las partes que conforman o resultan al ir aumentando el juicio de la realidad iniciado desde lo más simple, hasta llegar a los más complejo.

Es así que, empezando por el análisis se distinguen los elementos de un fenómeno y se procedió a revisar ordenadamente cada uno de ellos, el proceso consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado. Mediante encuestas técnicamente elaboradas se pudo recoger información respecto a gustos, preferencias y necesidades de los clientes, en relación a este servicio, para organizar la información recolectada en resultados de fácil interpretación y que demuestre la factibilidad de implementar el modelo antes mencionado en la empresa objeto de la investigación.

2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INVESTIGACIÓN DE DATOS.

Lo primero que se realiza es una evaluación para luego analizar la información con la ayuda de técnicas investigativas tales como: la observación directa y las encuestas, aplicando una muestra conveniente, que permita la obtención de testimonios de los integrantes y clientes de Canbricell para seguidamente realizar su respectiva tabulación, análisis e interpretación de resultados, los mismos que hacen viables la implementación del Manual administrativo y financiero y además, probar las hipótesis que se plantea.

Del mismo modo se analizó la gestión administrativa y financiera en su conjunto para obtener información importante así como también, cada uno de los procedimientos aplicados con la finalidad de poder expresar criterios basados en juicios de valor.

2.4.1 Observación

Al iniciar la investigación, se toma en cuenta las deficiencias que tenía Canbricell y su necesidad urgente de implementar un manual que le ayude a mejorar su estructura organizacional en lo administrativo y financiero permitiéndole ser eficiente en sus actividades y posesionarse en el mercado, luego de la implementación se pudo observar que los indicadores de la empresa cambiaron llegando a la conclusión de que si fue eficaz el proceso aplicado.

2.4.2 Encuestas

La recopilación de información se realizó mediante la aplicación de encuestas que se hace a través de formularios. Para lo cual se recurrió a encuestas antes de la implementación del manual y otras después de la misma, para verificar si cambiaron los indicadores tanto en la parte administrativa como financiera. Se aplicaron a los empleados y clientes con los que se pudo evaluar su eficiencia y observar los resultados de forma cualitativa y cuantitativa.

2.5 Validación de los instrumentos

En el cuestionario de la encuesta estructurado de nueve preguntas que se aplicó para poder comprobar la hipótesis general y las específicas considerando a los empleados y clientes para poder evaluar si la implementación del manual administrativo – financiero, incurrió en los indicadores de gestión.

Para validar las encuestas del trabajo de investigación se aplicó el Alfa de Cronbach que según (Domínguez, F. 2007) es el modo más habitual de estimar la fiabilidad de pruebas basadas en teorías clásicas de los Test; es decir es un procedimiento que sirve para calcular la confiabilidad y validez de los instrumentos. La confiabilidad se refiere a la confianza que se concede a los datos.

De la misma manera se utilizó la matriz de Correlación de ítems y el Coeficiente de Confiabilidad Kuder - Richardson (KR-20) como explicamos a continuación.

Fórmula: Alfa de Cronbach

A partir de las varianzas, el alfa de Cronbach se calcula así:

$$\alpha = \left(\frac{K}{K-1} \right) \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

K = Al número de preguntas o ítems,

S_t^2 = La varianza de cada ítem, y

$\sum S_i^2$ La varianza del puntaje total.

Coeficiente de Confiabilidad Kuder – Richardson

$$r = \left(\frac{K}{K-1} \right) \left(\frac{S_t^2 - \sum p \cdot q}{S_t^2} \right)$$

$$r = \left(\frac{9}{9-1} \right) \left(\frac{4,3 - 1,28}{4,3} \right)$$

$$r = 0,79$$

El análisis de los resultados, que nos da el coeficiente de correlación demostraron que el grado de confiabilidad dio como resultado 0,79 entonces se pudo establecer que el instrumento empleado revela que el grado de confiabilidad es alto.

2.6 Población y Muestra

2.6.1 Población

Para este estudio se tomó en consideración el personal que labora en la empresa para esta forma cerciorarse del cambio en la estructura de la organización y observar también el grado de satisfacción al momento de realizar las encuestas a todos los colaboradores.

Para realizar las encuestas y saber cuántas como mínimo se debe tomar en cuenta lo que dice la teoría presentada por David Aker que dice: “Cuando no se conoce, o no se tiene una clara idea de la situación del mercado, se dan los valores máximos a la probabilidad de que ocurra el evento y a la probabilidad de que no ocurra (0,50 y 0,50), asignando estos valores a P y Q”. Es decir en este caso se trabajó con el 0,90% de confiabilidad, donde $Z = 1,64$.

Las encuestas para la verificación de las hipótesis se tomaron en cuenta a todo el universo de estudio ya que son 12 personas, de las cuales 2 son administradores y los demás son trabajadores de la empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones.

Cuadro No.2. 1 Tamaño de la población

POBLACIÓN	NÚMERO
Administradores	2
Trabajadores	10
TOTAL	12

Fuente: Canbricell Comunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

2.6.2. Muestra.

Como se puede leer, según datos adjuntos la población involucrada en el presente trabajo investigativo, es muy pequeña, es por ello que se procedió a trabajar con toda la población, es decir con el total de trabajadores que suman 12, con la intención de medir el grado de satisfacción.

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

Dónde:

n = Tamaño necesario de la muestra a definir.

Z = Margen de confiabilidad 90% igual a 1,64 (Nivel de confianza).

P = Probabilidad de que el evento ocurra (Variable positiva) (0,50)

Q = Probabilidad de que no ocurra el evento (Variable negativa) (0,50)

N = Población o universo de estudio (12)

N-1 = Factor de conversión o finitud

E = Es la precisión o Error que está dispuesto a aceptarse en el nivel de confianza definido (0,05).

2.6.3 PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN RESULTADOS.

Para el desarrollo de la investigación y obtención de resultados se utilizaron también tablas y gráficos en Microsoft Excel los mismos que ayudaron a tabular y graficar la información respectivamente la aplicación de las encuestas, para de una manera ordenada y pregunta por pregunta realizar la respectiva interpretación de resultados del problema y de los objetivos propuestos e hipótesis planteadas en el presente trabajo.

Una vez compilada la información, ésta fue interpretada y analizada con las técnicas que a continuación se describen:

2.6.3.1 Técnicas Estadísticas:

Los datos fueron recolectados por el instrumento correspondiente necesario para este fin, seguidamente, se realizó la edición de la información, para evitar negligencias y respuestas opuestas.

Con los datos recopilados se pasaron a tablas estadísticas para luego tabularlos utilizando el programa Microsoft Excel, y el Chi Cuadrado, con la finalidad de comprobar las hipótesis. Una vez procesada toda la información, esta se la presente a través de cuadros y gráficos con sus respectivos análisis y conclusiones.

2.6.3.2 Técnicas Lógicas:

La información procesada luego se la interpretó a través de la deducción, análisis y síntesis lógicas.

2.7 HIPÓTESIS

2.7.1 Hipótesis general

El Diseño e implementación de un Manual de Gestión Administrativo y Financiero en la Empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones permitirá optimizar los procesos y mejorar su rentabilidad financiera, periodo enero – octubre 2014.

2.7.2 Hipótesis específicas

- La realización del diagnóstico empresarial posibilitará conocer la realidad y situación económica, financiera y administrativa de la empresa Canbricell Telecomunicaciones.
- La elaboración de un Manual de Gestión en base a estrategias y procedimientos administrativos y financieros contribuirán a mejorar su rentabilidad financiera.

- La implementación de un Manual de Gestión Administrativo y Financiero en la empresa Canbricell Telecomunicaciones ayudará a la toma de decisiones oportunas para mejorar los procesos administrativos - financieros.

CAPÍTULO III

3. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS.

3.1 TEMA

Manual de Gestión Administrativo y Financiero para la Empresa de Servicios Canbricell Telecomunicaciones de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

3.2 PRESENTACIÓN

La presente investigación pretende diseñar e implementar un Manual de gestión Administrativo y Financiero en la empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones dedicada a actividades de mantenimiento y reparación de equipos de Comunicación, equipos de Informática; Ventas al por mayor y menor de equipos y aparatos de comunicación incluido sus partes y piezas y GPS, estos últimos son localizadores satelitales para autos, actividad que la realiza a nivel local, provincial con proyección nacional, la misma que desde hace nueve años atrás la ha venido desarrollando.

El sector de Las Carmelitas, lugar de ubicación de Canbricell, es una empresa de tipo familiar, genera empleo de forma directa e indirecta a varias personas de una misma familia en la ciudad, por lo que se considera como un motor que dinamiza la economía del país.

Canbricell posee equipo de alta tecnología con la que puede solucionar los problemas técnicos que tienen los celulares, con altos estándares de calidad en sus servicios como en los productos que comercializa. Sin embargo desde el inicio de sus actividades no ha llevado registros contables y peor aún alpicado índices financieros, por lo tanto la información financiera es deficiente, solo cuenta con un registro de compras y ventas, el mismo que sirve de base para la adquisición de insumos y productos que necesita, sin correcta administración, ni un control de sus actividades y sin conocer la ganancia real.

Su Gerente - Propietario al no manejar índices financieros impide que le permitan determinar y conocer datos importantes, como por ejemplo: el tipo de inversiones que se deben realizar, las políticas comerciales a aplicar, los precios de productos, el manejo

de presupuestos, el grado de liquidez mínimo requerido, el capital de trabajo necesario para continuar en el mercado, entre otros.

Es por ello, que las decisiones en el manejo financiero son tomadas de manera empírica, en función del día a día, no en función de un modelo de gestión, que le permita utilizar la información existente, de allí la necesidad de diseñar e implementar el mismo.

Por lo tanto, al no disponer de un manual de gestión administrativo y financiero específico para esta empresa, trae consigo dificultades en el normal funcionamiento de la misma debido a que existen: obligaciones tributarias que cumplir, compromisos de financiamiento que cancelar, especificaciones técnicas y financieras que aplicar, así como, la imposibilidad de conocer a ciencia cierta la rentabilidad de la empresa.

Algunas de las problemáticas encontradas serían:

- Inexistencia de un control al momento de la prestación del servicio
- Falta de comunicación interna.
- Poca organización de trabajo e insuficiente planificación de actividades .
- Desperdicios de tiempo e insumos
- Falta de planificación de las distintas actividades.
- Gastos innecesarios, y
- Sub utilización de equipos

En este sentido el presente trabajo investigativo procura corregir los inconvenientes en Canbricell, ofreciendo sistematizar los procesos administrativos y financieros con el que se trabajará, planeando mejoras duraderas en los procesos encaminados al logro de la calidad de los servicios y productos que ofrece, y a su vez, entrar en mercados competitivos, aseverando su incremento y un buen desarrollo económico social, y ambiental

3.3 OBJETIVOS

3.3.1. General

Elaborar e implementar un Manual de Gestión Administrativo y Financiero en la Empresa de Servicios Canbricell Telecomunicaciones de la ciudad de Riobamba en la provincia de Chimborazo y su incidencia en la optimización de procesos administrativos y rentabilidad financiera, en el período enero-octubre 2014.

3.3.2. Específicos

- Realizar un diagnóstico empresarial que posibilite conocer la realidad y situación económica, financiera y administrativa de la empresa Canbricell Telecomunicaciones.
- Elaborar los componentes del Manual de Gestión en base a estrategias y procedimientos administrativos y financieros que contribuyan a mejorar su rentabilidad financiera.
- Implementar un Manual de Gestión Administrativo y Financiero en la empresa Canbricell Telecomunicaciones que ayude a la correcta toma de decisiones y optimización de los procesos administrativos - financieros.

3.4 FUNDAMENTACIÓN

3.4.1 Fundamentación científica

Al implementar el manual administrativo y financiero se pudo observar que la empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones, tomó un rumbo diferente y más ordenado en comparación a los procedimientos empíricos que anteriormente se venían haciendo, esta es entonces la pauta que se necesitaba para de manera organizada ir desarrollando las actividades tanto de asesoramiento, servicio técnico y compra-venta de accesorios y repuestos se los realice bajo una estructura, conociendo que la planificación es la base de toda administración para ir cumpliendo objetivos y metas planteados.

Es pues así, que en la empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones era necesario la implementación de un Manual administrativo y financiero con el fin de que sea una herramienta infalible para que se tome decisiones en forma oportuna y en beneficio de todos los funcionarios de esta organización.

3.4.2 Fundamentación Axiológica

La empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones se ha visto en la necesidad de prestar servicios y productos de calidad para lo cual se ha tomado en cuenta una sana y correcta práctica empresarial basada en valores y principios corporativos, enmarcándose en su misión y visión constituyéndose así en una herramienta cotidiana tanto para el personal administrativo como para los demás trabajadores, que prestan sus servicios en forma permanente.

3.4.3 Fundamentación Legal

Canbricell Telecomunicaciones es una empresa que se dedica a la prestación de servicios técnicos, la base legal a la cual está sujeta y determinada por las leyes y reglamentos que dicta el Servicio de Rentas Internas del Ecuador (S.R.I.) como sujeto activo, generando impuestos a través de leyes específicas o generales; con el único afán de revertir los dineros recaudados en obras y para solventar las necesidades del presupuesto General del Estado y dentro de las obligaciones tributarias esta la apertura del Registro Único de Contribuyentes (RUC), es así que el Representante Legal de la Empresa al inicio de sus actividades comerciales, es sujeto pasivo aquel que está obligado a declarar sus ingresos y pagar los impuestos, por lo tanto y en base a lo que estipula la ley, se registró el 17 de julio de 2005 con el número **0602923070001**, cuyas actividades a realizarse dentro del rol del negocio son: Actividad de Mantenimiento y Reparación de equipos de Comunicación, Reparación y Mantenimiento de equipos de Informática, Ventas al por mayor y menor de equipos y aparatos de comunicación incluido sus partes y piezas, para así cumplir con uno de los deberes ciudadanos, enmarcándose dentro de la actual Constitución de la República del Ecuador y plasmados en la norma del Buen Vivir. Es necesario hacer conocer que la empresa, por el capital que posee, es una Persona Natural no Obligada a llevar Contabilidad (PNNOC), es por ello que lo único que maneja son solo libros de ingresos y gastos.

En el presente trabajo se ha ido definiendo procesos y sub procesos de la gestión administrativa y financiera, para poder determinar deficiencias en los procesos y optimización de recursos en las actividades desarrolladas.

Si bien es cierto, un Manual de Gestión Administrativo y Financiero ayuda a determinar nuevas formas de organización que conduzcan a una mejor gestión y optimización de recursos, ofrece muchas ventajas generar productos de calidad, también exige grandes retos y costos antes de poder obtenerlos, y esto se vuelve especialmente importante cuando hablamos de la pequeña y mediana empresa donde los recursos económicos y humanos son mucho más limitados como es el caso de la Empresa de Servicios Canbricell Telecomunicaciones si la comparamos con las grandes empresas refiriéndome a su tamaño.

Sin embargo, poco a poco la pequeña y mediana empresa está empezando a *arriesgar* parte de sus escasos recursos para invertir porque permiten mantener una lucha más equilibrada e incluso crecer frente a este esquema de competencia.

Por lo tanto la aplicación de un modelo no es realmente un gasto, sino una inversión que se pagará a sí misma al cabo de algunos meses y posteriormente permitirá generar mayores utilidades. Para todo este caso en particular, mi sugerencia la sugerencia es aplicar las siguientes estrategias:

3.4.1 Implementación de un plan de cultura de cambio

Se colocó en lugares visibles la Visión, Misión de la empresa. Reuniones con el personal que tiendan a motivarlos a apoyar los cambios propuestos y que son parte integral del mismo.

3.4.2 Mejoramiento en la prestación de servicios

El mejoramiento en la prestación de servicios está ligado a procesos. Se entiende por procesos en una empresa al conjunto de actividades que reciben uno o más insumos esfuerzo para crear un producto o servicio.

3.4.3 Expendio de productos con excelente calidad y variedad

Con el expendio de productos y repuestos de excelente calidad, variedad y economía, se puede proyectar a que una empresa crezca aún más económicamente y se extienda a nivel nacional.

3.4.4 Productos y servicios que ofrece la empresa

La empresa Cambricell Telecomunicaciones cuenta con una variedad de productos, tratando de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes reales y potenciales entre los cuales están:

- Servicio Técnico
- Venta de teléfonos
- Planes tarifarios
- Tarjetas Prepago
- Chips Pre-activados
- Accesorios
- Locutorios

CONTENIDO DEL MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

3.5 CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

MARCO LEGAL

CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS

OBJETIVOS DEL MANUAL

1. PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA

1.1 Misión

1.2 Visión

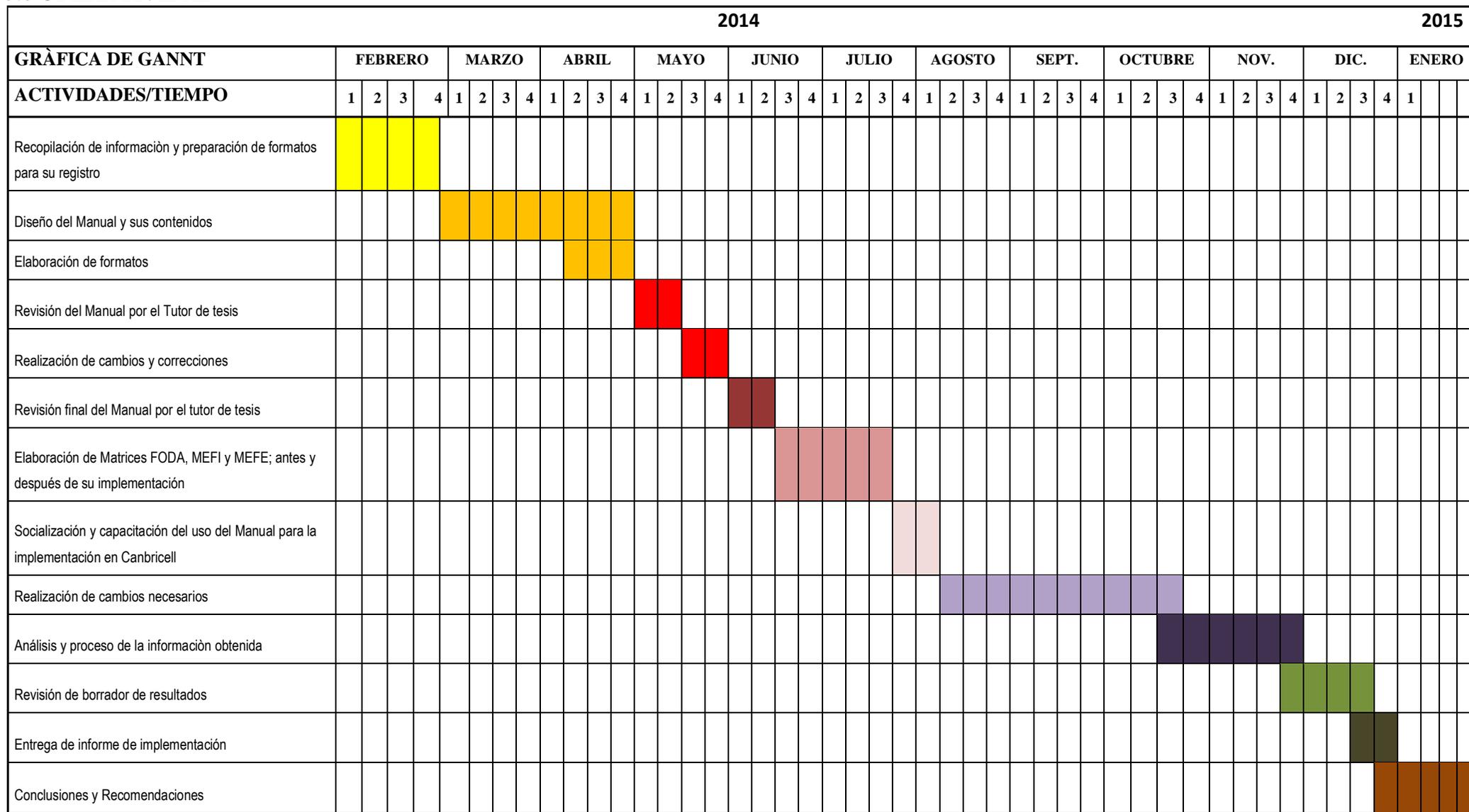
1.3 Valores corporativos

- a. Ética
- b. Puntualidad
- c. Responsabilidad
- d. Liderazgo
- e. Respeto
- f. Servicio de calidad
- g. Solidaridad
- 1.4 Fines de la Organización
- 1.5 Diagnóstico Situacional
 - 1.5.1 Matriz FODA (Caso “Empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones”)
 - 1.5.2 Matriz MEFI
 - 1.5.3 Matriz MEFE
- 2. ORGANIZACIÓN**
 - 2.1 Estructura Administrativa
 - 2.1.1 Organigrama Estructural
 - 2.1.2 Organigrama Funcional
 - 2.2 Descripción de Puestos
- 3. DIRECCIÓN**
 - 3.1 Reportes Administrativos
 - 3.2 Reportes Financieros
- 4. CONTROL**
 - 4.1 Formato de Control de Asistencia Personal Administrativo y Técnico
 - 4.1.1 Formato Control de Asistencia Personal Administrativo
 - 4.1.2 Formato Control de Asistencia Personal Técnico
 - 4.2 Formato de Constatación de Bienes
 - 4.3 Hoja de vida
 - 4.3.1 Formato Hoja de Vida del Personal
- 5. PLANIFICACIÓN FINANCIERA**
 - 5.1 Estructura del departamento financiero
 - 5.1.1 Base Legal
 - 5.1.2 Tabla de fechas para la declaración del Impuesto al Valor Agregado (IVA)
 - 5.1.3 Tabla de cálculo del impuesto a la renta 2013
 - 5.1.4 Tabla de Tasas de interés por mora tributaria
 - 5.2 Esquema del Ciclo Contable

- 5.2.1 Fases del Proceso Contable
- 5.2.2 Plan de Cuentas
- 5.3 Los Estados Financieros
 - 5.3.1 Concepto y estructura del Estado de Situación Financiera
 - 5.3.2 Registro de compras
 - 5.3.3 Registro de ventas
 - 5.3.4 Estructura del Estado de resultados
 - 5.3.5 Modelo de una Tarjeta kárdex
 - 5.3.6 Modelo de Rol de Pagos
 - 5.3.7 Modelo de Rol de Provisiones
- 5.4 Esquema para el detalle de indicadores financieros
 - 5.4.1 Ficha metodológica para el resumen de indicadores financieros
 - 5.4.2 Aplicación de Índices financieros.

Con la aplicación de los formatos en la área administrativa y financiera, se observa claramente que el Manual es de gran ayuda, pues es posible obtener estados financieros, aplicar índices para conocer la realidad de la empresa, realizando análisis comparativos entre el año 2013 en donde no se tenía nada más que auxiliar de compras, ventas y basándose en estos se obtenía el impuesto a la renta, resultados que no eran ciertos ni verificables por cuanto se saltaba todo el proceso contable, revisando libros desde que abrió las puertas Canbricell se encontró que en todos los años hubieron pérdidas consecutivas y en el 2014 como se demuestra en su implementación hay resultados que ayudan a una correcta administración y a una idónea toma de decisiones, como se demuestra más adelante y también en el manual que se propone.

3.6 OPERATIVIDAD



Fuente: Trabajo de Campo - Canbricell Comunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

CAPÍTULO IV

4. EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1.1 Encuestas realizadas antes de la implementación del Manual de Gestión Administrativo y Financiero dirigida a los funcionarios de la empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones.

1. ¿La realización del diagnóstico empresarial posibilitará conocer la realidad y situación económica, financiera y administrativa de la empresa Canbricell Telecomunicaciones?.

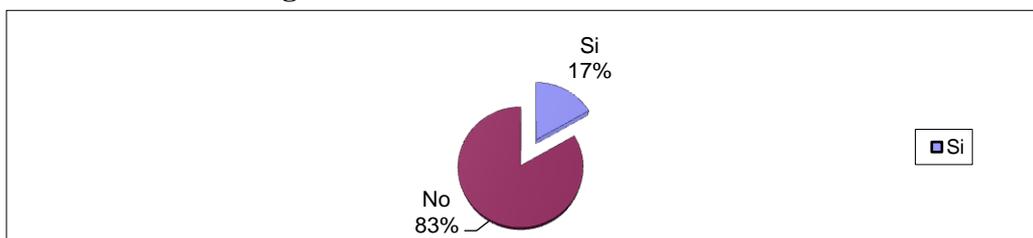
Cuadro No.4. 1 diagnóstico Administrativo y Financiero

Nº	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	Si	2	16%
2	No	10	83%
TOTAL		12	100%

Fuente: Trabajo de Campo - Canbricell Comunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Gráfico No.4. 1 Diagnóstico Financiero



Fuente: Cuadro 4.1

Elaborado por: Mónica Brito

a. Análisis

Como se puede observar tanto en el cuadro como en el gráfico de la parte superior el 83% de encuestados respondieron que no se ha efectuado un diagnóstico de la situación administrativa y financiera para determinar de esta forma sus fortalezas y debilidades, se observa también que tan solo un 17% dice que si se realiza quizás estas respuestas fueron dadas por las personas responsables de esta área.

b. Interpretación

En la mayoría de los encuestados respondieron no tener un diagnóstico al término de cada ejercicio contable, que permita conocer el buen desenvolvimiento en las áreas administrativas y financieras, que sirvan y ayuden a incrementar las fortalezas y así disminuir sus debilidades en los procesos de la organización.

2. ¿Las actividades que se realizan, se las hace en base a una planificación?

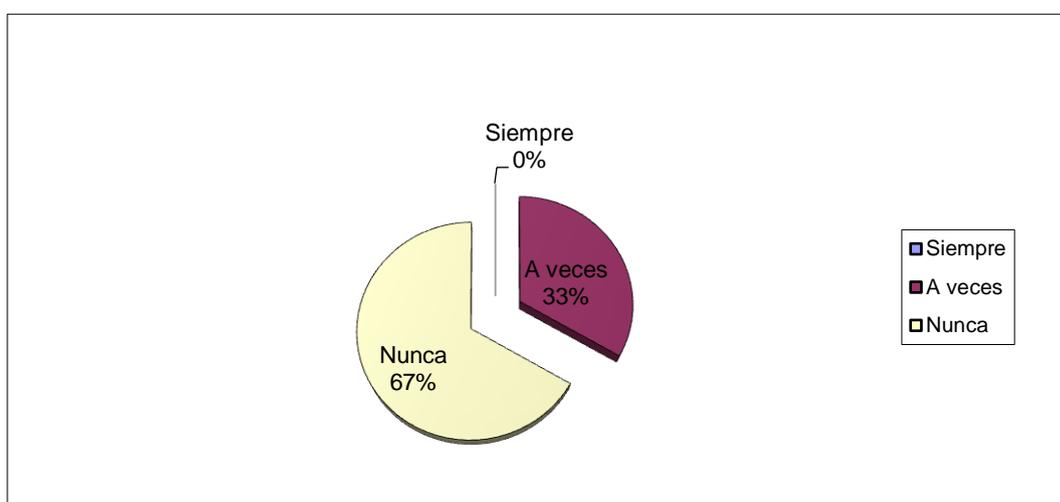
Cuadro No.4. 2 Actividades previa planificación

Nº	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	Siempre	0	0%
2	A veces	4	33%
3	Nunca	8	67%
TOTAL		12	100%

Fuente: Trabajo de Campo - Canbricell Comunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Gráfico No.4. 2 Actividades previa planificación



Fuente: Cuadro 4.2

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

a. Análisis

De las personas encuestadas el 67%, responde que las actividades que se realizan en la empresa no se las planifica, y un 33% indica que solo en ocasiones se realiza una planificación antes de realizarlas.

b. Interpretación

En las repuestas la mayoría coincide que no se planifica con anterioridad antes que se lleves a cabo los servicios que presta Canbricell, en cambio la gran minoría responde que no se planifican las actividades que se desarrollan.

3. ¿Cree usted que la elaboración de componentes para un Modelo de Gestión en base a estrategias y procedimientos administrativos y financieros que contribuyan a mejorar su rentabilidad financiera?

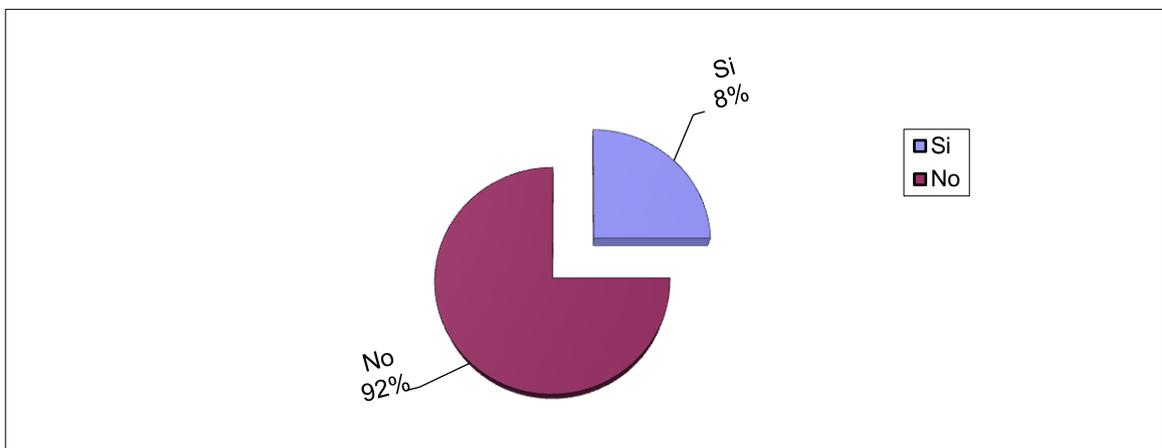
Cuadro No.4. 3 Actividades previas a la Planificación

Nº	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	Si	1	8%
2	No	11	92%
TOTAL		12	100%

Fuente: Trabajo de Campo - Canbricell Comunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Gráfico No.4. 3 Actividades previas a la Planificación



Fuente: Cuadro 4.3

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

a. Análisis

El 92% de los encuestados respondieron que no se han elaborado estrategias, peor aún la elaboración de componentes para un Modelo de Gestión en Canbricell para así mejorar su rentabilidad, en cambio se observa que tan solo un 8% dice que si se realiza.

b. Interpretación

La mayoría de los encuestados mencionan que la empresa no posee estrategias administrativas y financieras que ayuden a cumplir con las políticas y que conservan prácticas empíricas dificultando de esta manera el logro de metas.

4. ¿La empresa cuenta con estrategias para captar potenciales clientes en la ciudad?

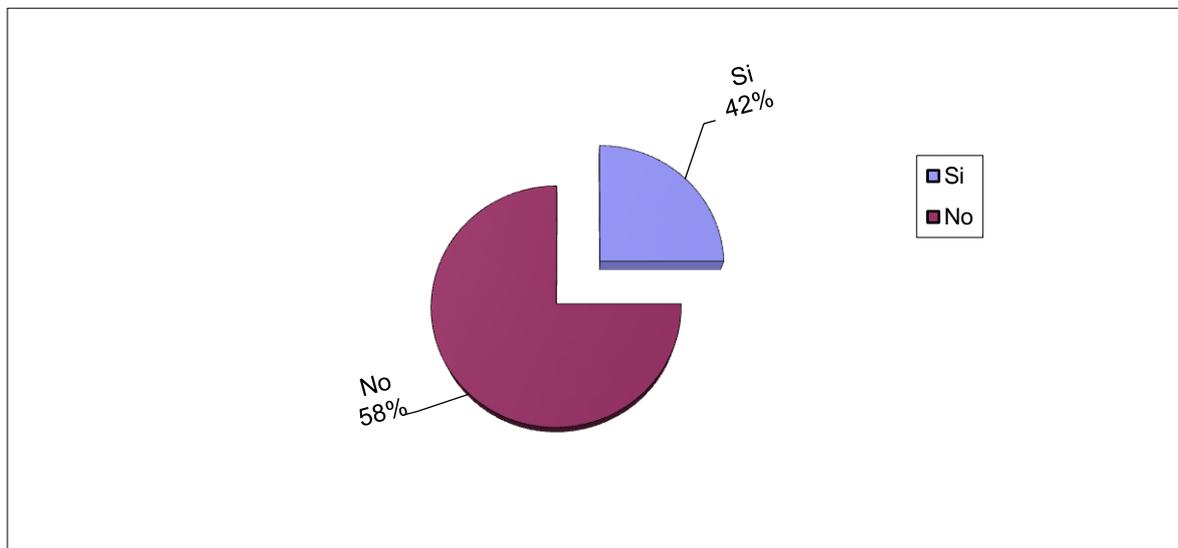
Cuadro No.4. 4 Estrategias para captar clientes

No.	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	Si	5	42%
2	No	7	58%
TOTAL		12	100%

Fuente: Trabajo de Campo - Canbricell Comunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Gráfico No.4. 4 Estrategias para captar clientes



Fuente: Cuadro 4.4

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

a. Análisis

El 58% de los encuestados respondieron que no se han elaborado estrategias para captar potenciales clientes, mientras que el 42% considera que si pero sólo en forma verbal.

b. Interpretación

En su mayoría los encuestados mencionaron que no tienen estrategias para captar potenciales clientes, que coadyuve a seguir mejorando, mientras que una minoría considera que si tiene algún tipo de estrategia para continuar prestando servicio técnico y venta de productos de buena calidad.

5.¿Canbricell, aplica indicadores de Gestión para evaluar los procesos internos en la empresa?

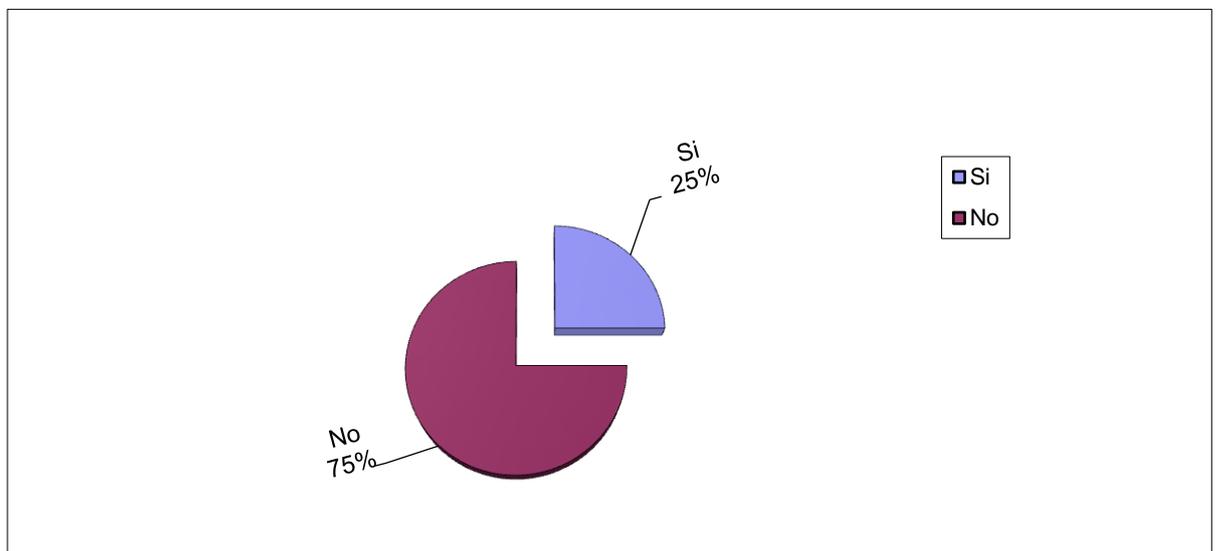
Cuadro No.4. 5 Evaluar los procesos

No.	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	Si	3	25%
2	No	9	75%
TOTAL		12	100%

Fuente: Trabajo de Campo - Canbricell Comunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Gráfico No.4. 5 Evaluar los procesos



Fuente: Cuadro 4.5

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

a. Análisis

El 75% respondió que la empresa no aplica indicadores de gestión para evaluar los procesos internos de la institución.

b. Interpretación

En el análisis anterior, claramente se entiende que no aplica indicadores de gestión que le ayude a evaluar los procesos de la organización.

6. ¿La estructura Orgánico Funcional de Canbricell ayuda a una eficiente administración?

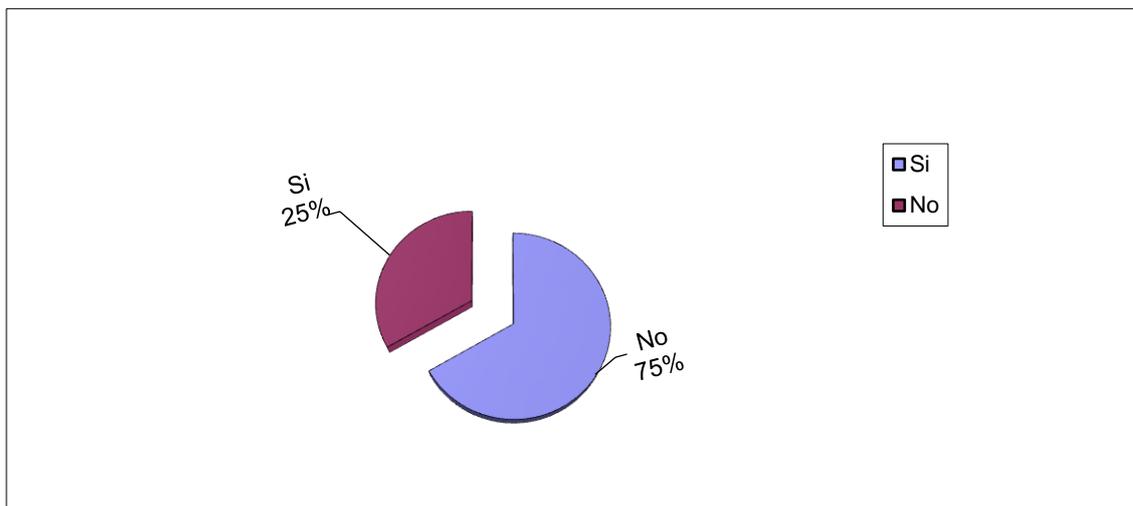
Cuadro No.4. 6 Administración eficiente

No.	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	Si	3	25%
2	No	9	75%
TOTAL		12	100%

Fuente: Trabajo de Campo - Canbricell Telecomunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Gráfico No.4. 6 Administración eficiente



Fuente: Cuadro 4.6

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

a. Análisis

En el cuadro 4.6 se puede observar que la empresa no cuenta con un orgánico funcional que le ayude a aportar a la eficiencia administrativa en la empresa.

b. Interpretación

Se puede interpretar entonces, que Canbricell no cuenta con un orgánico funcional que ayude a una eficiencia administrativa, para que de esta forma funcione de mejor manera la empresa.

7. ¿Cree usted que si Canbricell contara con indicadores de Gestión financiera ayudaría a la empresa a la correcta toma de decisiones en forma oportuna y eficiente?

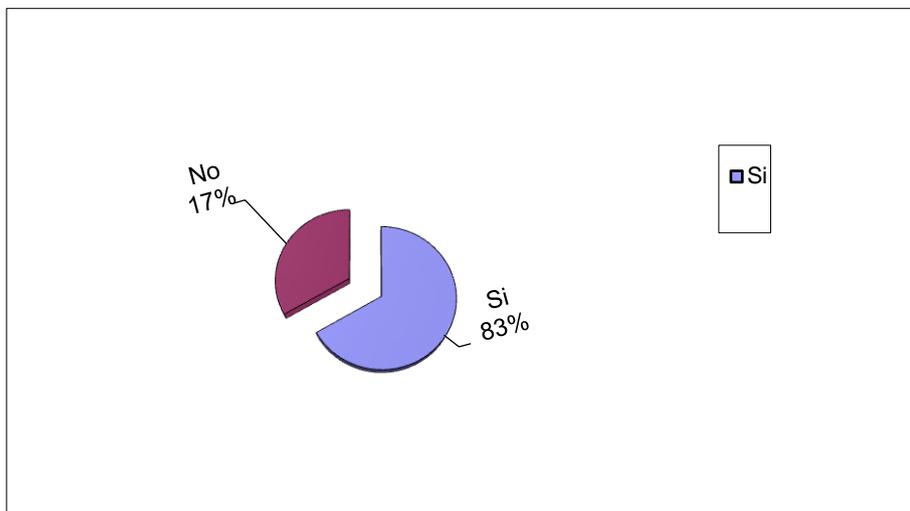
Cuadro No.4. 7 Indicadores de Gestión Financiera

No.	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	Si	2	17%
2	No	10	83%
TOTAL		12	100%

Fuente: Trabajo de Campo-Canbricell Telecomunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Gráfico No.4. 7 Indicadores de Gestión Financiera



Fuente: Cuadro 4.7

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

a. Análisis

El 83% de los encuestados considera que si tuviere acceso y se aplicarían indicadores de gestión financiera permitiría a Canbricell la toma de decisiones acertadas, mientras que el 17% responde que no es necesario.

b. Interpretación

En la mayoría de los encuestados manifiestan que aplicar indicadores de gestión es de trascendental importancia puesto que estos ayudan a tomar decisiones y estrategias frías.

8. ¿La implementación de un Manual de Gestión Administrativo y Financiero, mejoraría su rendimiento y ayudaría a cumplir con los objetivos y metas planteados?

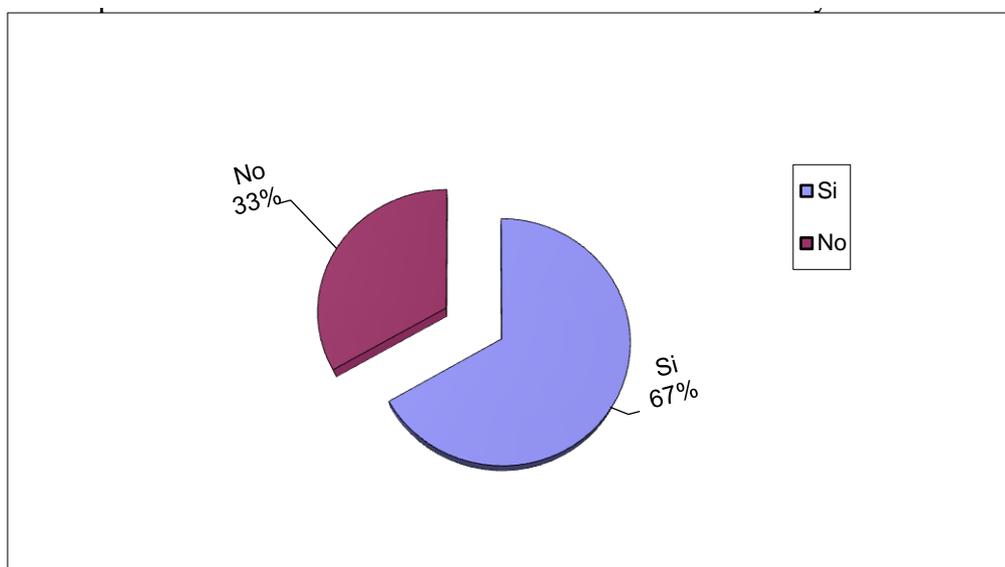
Cuadro No.4. 8 Implementación de un Manual de Gestión Administrativo y Financiero

No.	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	Si	8	67%
2	No	4	33%
TOTAL		12	100,%

Fuente: Trabajo de Campo - Canbricell

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Gráfico No.4. 8 Implementación de un Manual de Gestión Administrativo y Financiero



Fuente: Cuadro 4.8

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

a. Análisis

El 67% de los encuestados responde que SI sería importante la implementación de un Manual de Gestión Administrativo y Financiero, frente a un 33% que NO.

b. Interpretación

Definitivamente en su mayoría y con los resultados de las encuestas realizadas si es importante la implementación de un Manual de Gestión Administrativo y Financiero.

9. ¿Qué riesgo considera usted ante la implementación de un Manual de Gestión administrativa y financiera en la empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones?

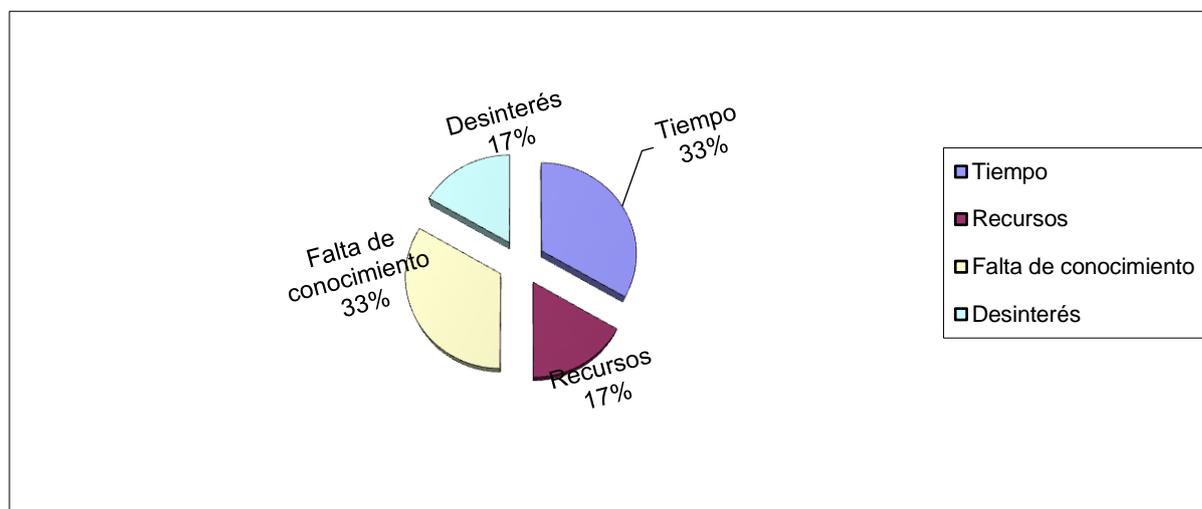
Cuadro No.4. 9 Riesgo ante la implementación de un Manual

No.	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	Tiempo	4	33%
2	Recursos	2	17%
3	Falta de conocimiento	4	33%
4	Desinterés	2	17%
TOTAL		12	100%

Fuente: Trabajo de Campo - Canbricell

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Gráfico No.4. 9 Riesgo ante la implementación de un Manual



Fuente: Cuadro 4.9

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

a. Análisis

El 33% considera que el tiempo es un riesgo en la implementación de un manual, el 17% en cambio responde que los recursos es un riesgo, el otro 33% piensa que el riesgo es la falta de conocimiento y el otro 17% en cambio le da igual pues muestra desinterés.

b. Interpretación

Una vez realizado el análisis, puedo interpretar que los riesgos que se corre en la implementación de un manual los encuestados opinan que el tiempo y la falta de conocimiento son los porcentajes más altos, a diferencia de que en un 17% piensan que los recursos y el desinterés serían un impedimento.

4.1.2 Encuestas realizadas antes de la implementación del Manual de Gestión Administrativo y Financiero dirigida a los clientes de la empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones.

1. ¿Indique a qué tipo de empresa pertenece?

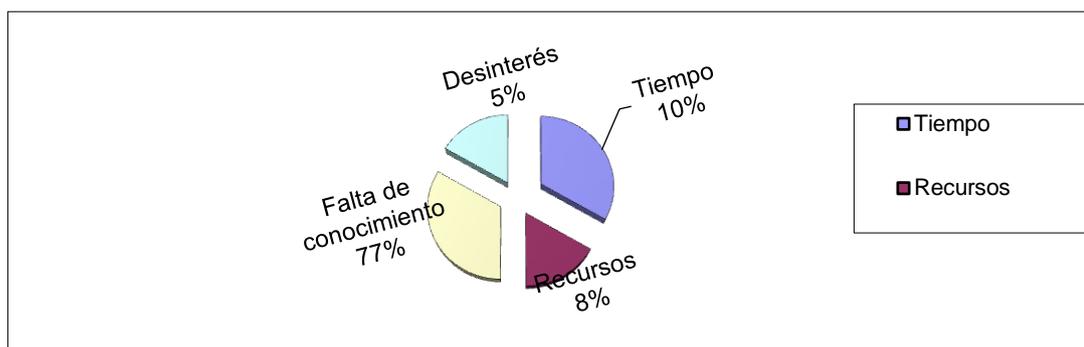
Cuadro No.4. 10 Tipo de empresa a la que pertenece

No.	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	Microempresa	12	10%
2	Pequeña empresa	10	8%
3	Empresa grande	6	5%
4	Persona Natural	92	77%
TOTAL		120	100%

Fuente: Trabajo de campo-Canbricell

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Gráfico No.4. 10 Tipo de empresa a la que pertenece



Fuente: Cuadro 4.10

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

a. Análisis

En el cuadro 4.10 y de acuerdo a las respuestas obtenidas en las encuestas se puede notar que entre la microempresa, pequeña empresa, empresa grande y persona natural con el 92% es el porcentaje que más predomina, las demás en cambio con el 12%, el 10% y en un 6% respectivamente y más mínimo.

b. Interpretación

Se observa definitivamente que la mayoría de la población corresponde a personas naturales que son los usuarios del servicio, así constituye el porcentaje más alto de clientes a diferencia que una mínima cantidad corresponde a la microempresa, pequeña empresa y empresa grande.

2. ¿Cómo considera usted el servicio que presta la empresa?

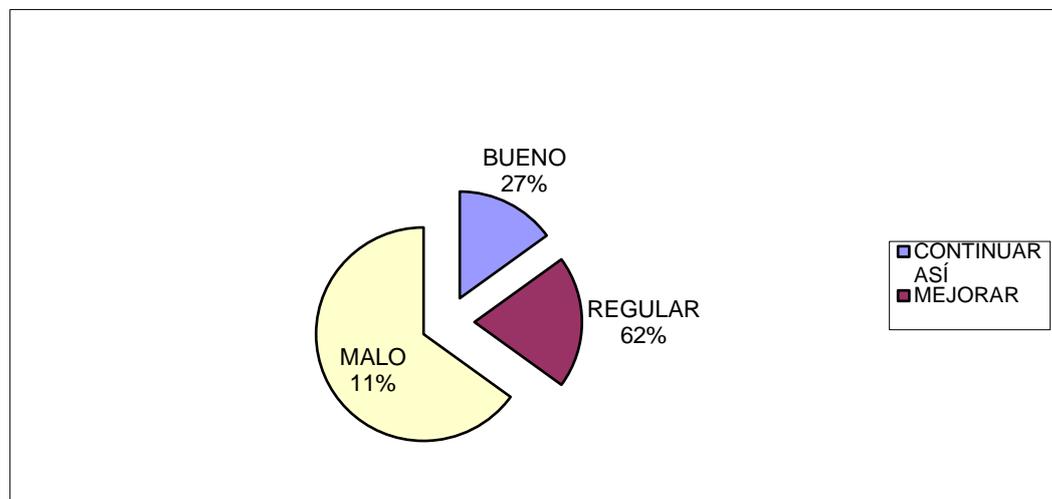
Cuadro No.4. 11 Servicio que presta la empresa

No.	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	Bueno	32	27%
2	Regular	62	62%
3	Malo	26	11%
TOTAL		120	100%

Fuente: Trabajo de Campo-Canbricell Telecomunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Gráfico No.4. 11 Servicio que presta la empresa



Fuente: Cuadro 4.11

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

a. Análisis

El 62% de los encuestados considero que el servicio que la empresa presta es regular, constituyendo el mayor porcentaje; el 32% bueno y el 26% en cambio responde a malo.

b. Interpretación

En su mayoría de los encuestados consideran que el servicio que presta es regular, es por ello que yo pienso se debería mejorar para tener mayores ingresos y por ende mayor rentabilidad.

3. ¿Qué sugerencias puede dar a Canbricell Telecomunicaciones en cuanto a los servicios que ofrece?

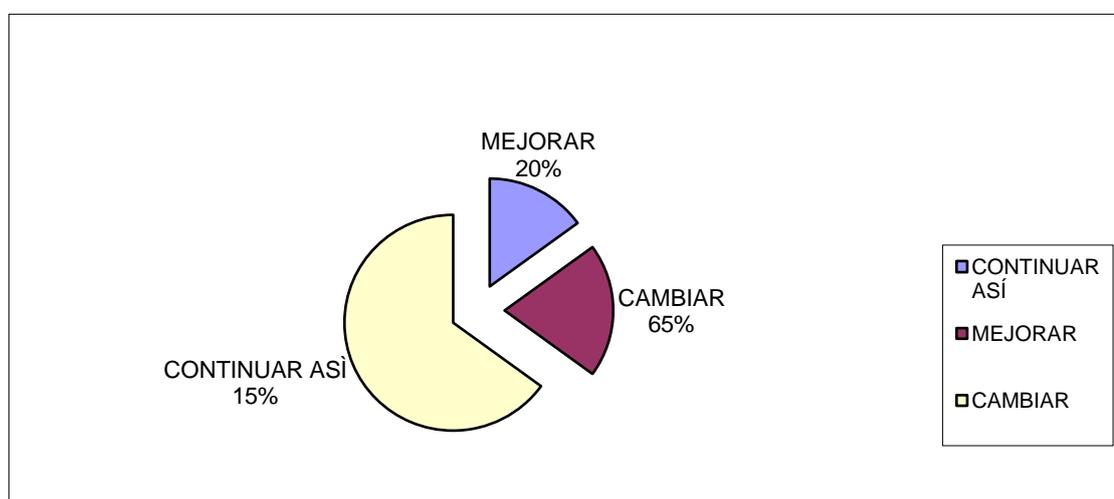
Cuadro No.4. 12 Sugerencias sobre los servicios

No.	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	Continuar así	18	15
2	Mejorar	24	20
3	Cambiar	78	65
TOTAL		120	100,00

Fuente: Trabajo de Campo-Canbricell Telecomunicaciones

Fuente: Trabajo de Campo-Canbricell Telecomunicaciones

Gráfico No.4. 12 Sugerencias sobre los servicios



Fuente: Trabajo de Campo - Canbricell

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

a. Análisis

El 62% de los encuestados considero que el servicio que la empresa presta es regular, constituyendo el mayor porcentaje; el 32% bueno y el 26% en cambio responde a malo.

b. Interpretación

En su mayoría de los encuestados consideran que el servicio que presta es regular, es por ello que yo pienso se debería mejorar para tener mayores ingresos y por ende mayor rentabilidad.

4¿Qué sugerencias puede dar a Canbricell Telecomunicaciones en cuanto a los productos que ofrece?

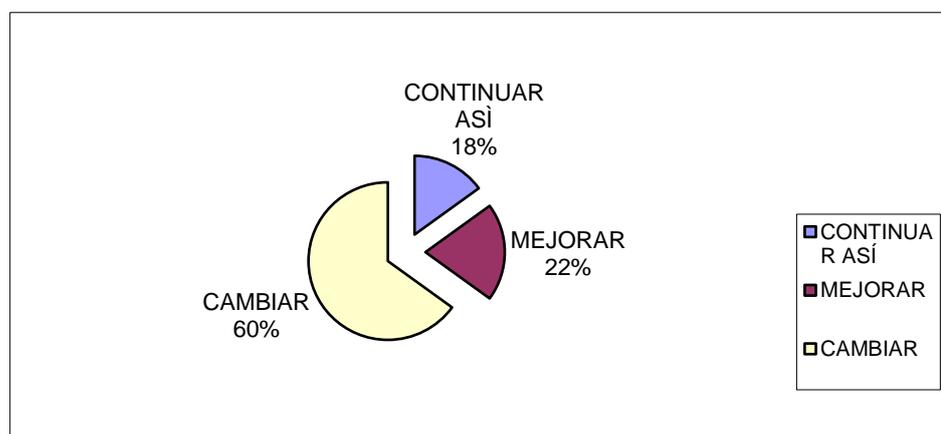
Cuadro No.4. 13 Sugerencias sobre los productos

No.	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	Continuar así	22	18%
2	Mejorar	26	22%
3	Cambiar	72	60%
TOTAL		120	100%

Fuente: Trabajo de Campo-Canbricell Telecomunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Gráfico No.4. 13 Sugerencias sobre los productos



Fuente: Cuadro 4.13

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

a. Análisis

Los encuestados en un 72% responden que los productos que se expenden deberían cambiar porque muchos de los modelos son antiguos y por ello deben trasladarse a otras empresas de similares características, que preferirían que haya en la misma empresa para recibir también el servicio técnico.

b. Interpretación

El 72% de los encuestados dicen que se deberían cambiar los productos, el 26% opina que se debería cambiar y tan solo el 22% opina que se debería mantener así, pues lo más obvio es que si se continúa así perdería clientes, la razón de ser de la empresa.

5. Cuando recibió el servicio en la empresa ¿Cuál sería su opinión sobre los aspectos que a continuación se detallan? Según Ud., la organización dentro de la empresa es:

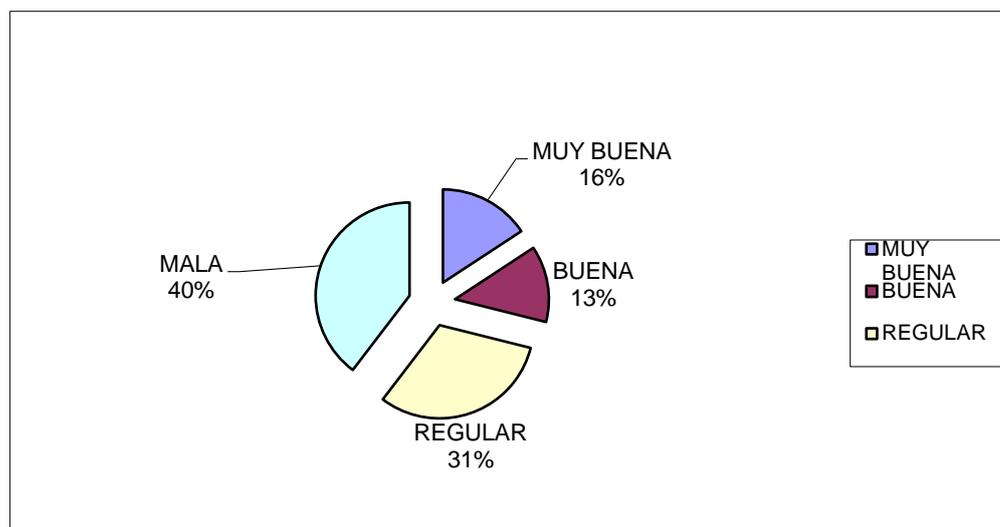
Cuadro No.4. 14 Organización de la empresa

No.	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	Muy Buena	24	20%
2	Buena	20	17%
3	Regular	28	23%
4	Mala	48	40%
TOTAL		120	100%

Fuente: Investigación de Campo-Canbricell Telecomunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Gráfico No.4. 14 Organización de la empresa



Fuente: Cuadro 4.14

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

a. Análisis

El 48% de los clientes encuestados percibe que la organización de la empresa es mala, un 28% la considera regular, un 24% responde que es muy buena y un 20% en cambio dice ser buena.

b. Interpretación

Si los clientes en su mayoría consideran que la organización dentro de la empresa es mala, lo más acertado es que esta se la debe mejorar para alcanzar las metas planteadas al igual que la rentabilidad deseada y dentro de los tiempos planificados.

6. El profesionalismo dentro de la empresa es:

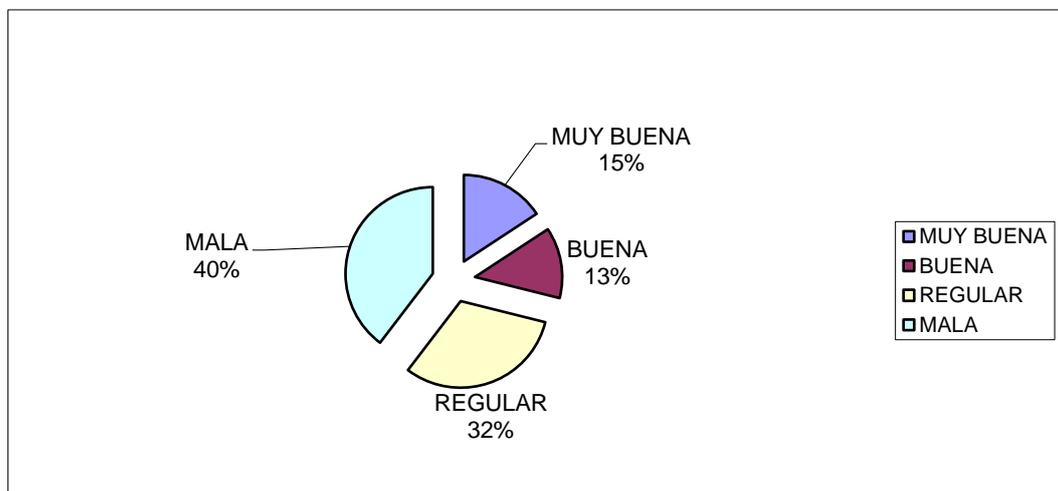
Cuadro No.4. 15 Profesionalismo dentro de la empresa

No.	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	Muy Buena	19	15%
2	Buena	16	13%
3	Regular	38	32%
4	Mala	48	40%
TOTAL		120	100%

Fuente: Trabajo de Campo-Canbricell Telecomunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Gráfico No.4. 15 Profesionalismo dentro de la empresa



Fuente: Cuadro 4.15

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

a. Análisis

Al realizar las encuestas, los clientes respondieron en un 40% que en cuanto al profesionalismo es malo o esa es la idea que tienen, un 32% respondió que regular, un 13% considera que es buena, frente a un 15% que opina que es muy buena pero es bajo frente a los porcentajes antes descritos.

b. Interpretación

Si se realiza una comparación y para interpretar lo que en porcentaje se obtuvo puede decirse que aunque la gran mayoría de las personas que laboran en Canbricell, dan la percepción que el profesionalismo existente es malo o no lo aplican debiendo mejorarlo de manera urgente, para ser una empresa líder en la provincia.

7. En general su satisfacción por la prestación de servicios y venta de productos es:

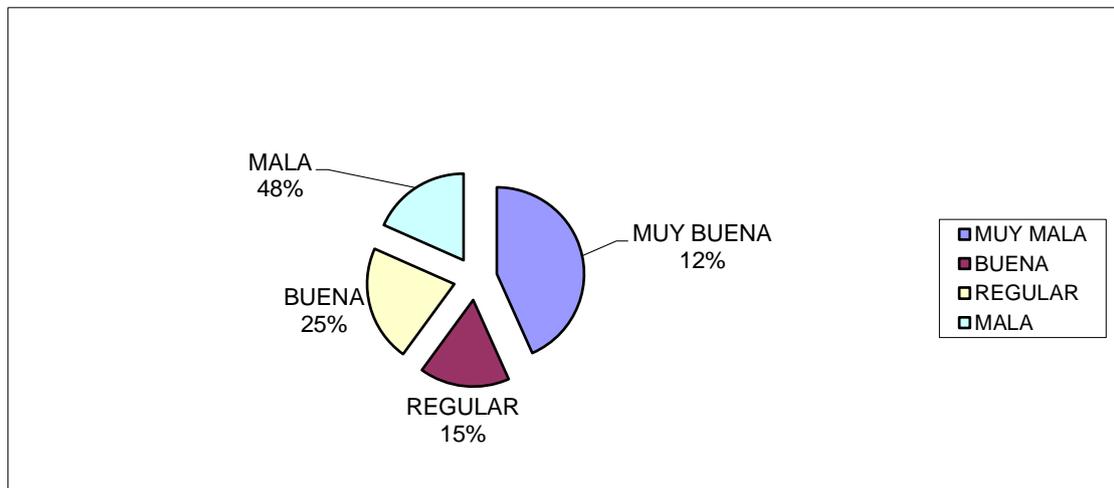
Cuadro No.4. 16 Satisfacción la prestación de servicios y venta de productos

No.	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	Muy Buena	15	12%
2	Buena	23	25%
3	Regular	24	15%
4	Mala	58	48%
TOTAL		120	100%

Fuente: Trabajo de Campo-Canbricell Telecomunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Gráfico No.4. 16 Satisfacción la prestación de servicios y venta de productos



Fuente: Trabajo de Campo-Canbricell Telecomunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

a. Análisis

Los clientes opinan en un 48% que en la empresa la prestación de servicios y venta de productos es mala, el 25% respondieron que buena, el 15% que es regula y un pequeño porcentaje que es muy buena, representado con el 12%.

b. Interpretación

La mayoría de los encuestados respondieron que definitivamente se debe cambiar la forma de prestar los servicios y expender sus productos y este cambio debe ser urgente.

4.1.3 Encuestas realizadas después de la implementación del Manual de Gestión Administrativo y Financiero dirigida a los funcionarios de la empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones.

1. ¿La realización del diagnóstico empresarial posibilitará conocer la realidad y situación económica, financiera y administrativa de la empresa Canbricell Telecomunicaciones?

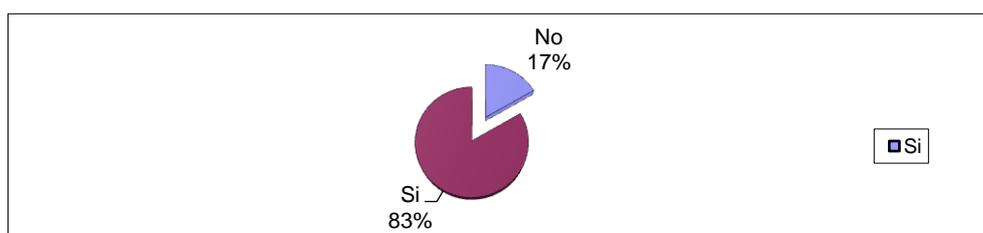
Cuadro No.4. 17 Realización de diagnóstico Administrativo y Financiero

N°	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	Si	10	83%
2	No	2	17%
TOTAL		12	100%

Fuente: Trabajo de Campo - Canbricell Comunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Gráfico No.4. 17 Realización de diagnóstico Administrativo y Financiero



Fuente: Cuadro 4.17

Elaborado por: Mónica Brito

a. Análisis

Se puede observar tanto en el cuadro como en el gráfico de la parte superior el 83% de encuestados respondieron que ahora si se efectúa un diagnóstico de la situación administrativa y financiera para determinar de esta forma sus fortalezas y debilidades, se observa también que tan solo un 17% dice no se realiza, estas respuestas fueron dadas por las personas que no laboran en esta área, aun así es un porcentaje muy bajo si relacionamos con las respuestas antes de la implementación del manual.

b. Interpretación

En la mayoría de los encuestados respondieron que en la actualidad se elabora un diagnostico al término de cada ejercicio contable, que permita conocer el buen desenvolvimiento en las áreas administrativas y financieras, que sirvan y ayuden a incrementar las fortalezas y así disminuir sus debilidades en todos los procesos los procesos que realiza la organización.

2. ¿Las actividades que se realizan, se las hace en base a una planificación?

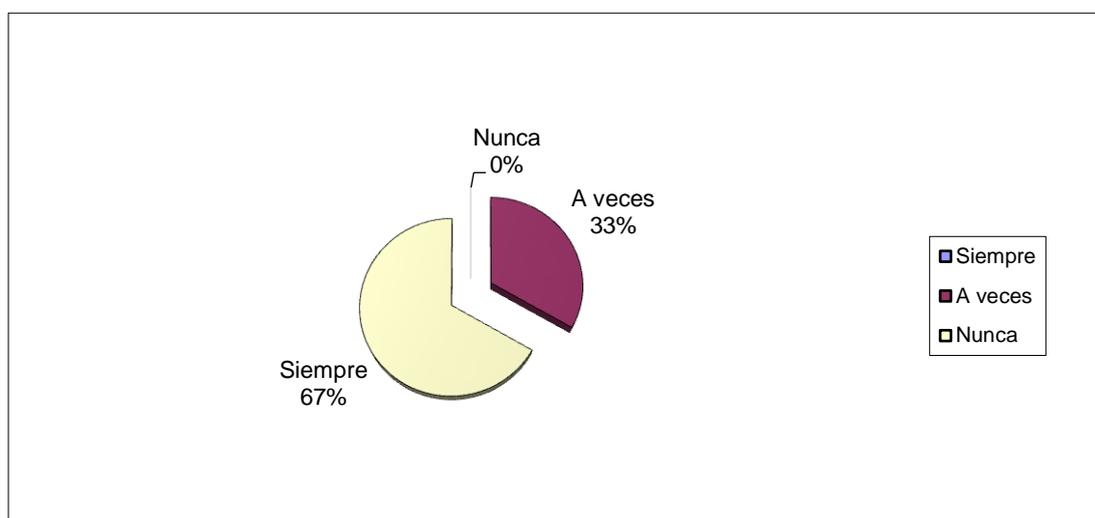
Cuadro No.4. 18 Actividades previa planificación

Nº	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	Siempre	8	67%
2	A veces	4	33%
3	Nunca	0	0%
TOTAL		12	100%

Fuente: Trabajo de Campo-Canbricell Telecomunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Gráfico No.4. 18 Actividades previa planificación



Fuente: Cuadro 4.18

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

a. Análisis

De las personas encuestadas el 67%, responde que cada una de las actividades que se realizan en la empresa ahora se las planifica previamente, y un 33% indica que solo en ocasiones se este proceso antes de realizar cada actividad, respuestas bastante contrarias antes de la implementación del Manual Administrativo y Financiero.

b. Interpretación

En las repuestas la mayoría coincide que en la actualidad se planifica con anterioridad antes de llevar a cabo los servicios que presta Canbricell, en cambio una minoría responde que no se planifican las actividades que se desarrollan, interpretándose con ello que, todo cambio es bueno, aunque adaptarse cuesta.

3. ¿Cree usted que la elaboración de componentes para un Modelo de Gestión en base a estrategias y procedimientos administrativos y financieros contribuyeron a mejorar su rentabilidad financiera?

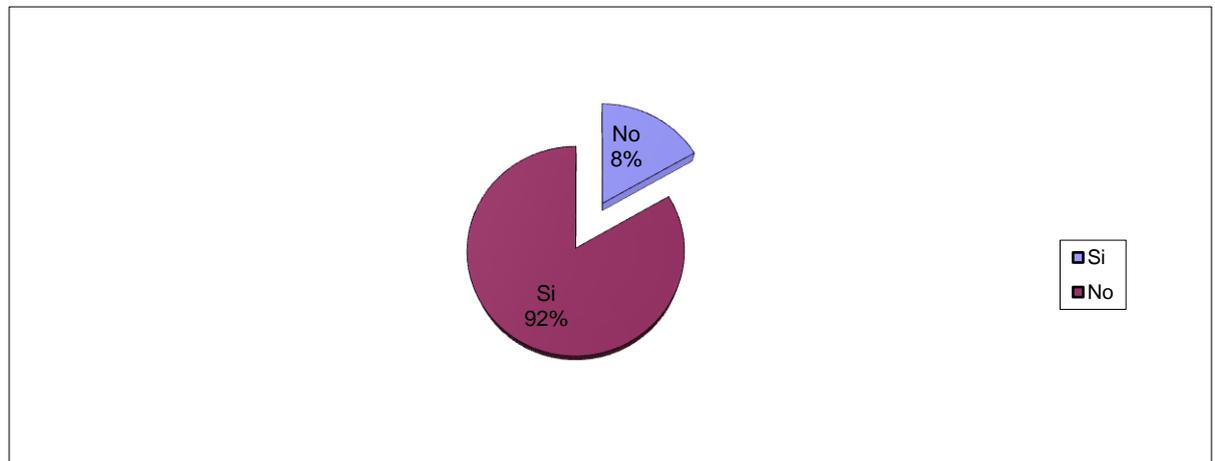
Cuadro No.4. 19 Elaboración de componentes

N°	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	Si	11	92%
2	No	1	8%
TOTAL		12	100%

Fuente: Trabajo de Campo-Canbricell Telecomunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Gráfico No.4. 19 Elaboración de componentes



Fuente: Cuadro 4.19

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

a. Análisis

El 92% de los encuestados respondieron que vienen elaborando estrategias para la elaboración de componentes para un Modelo de Gestión en Canbricell para así mejorar su rentabilidad, en cambio se observa que tan solo un 8% dice que no se realiza.

b. Interpretación

La mayoría de los encuestados coinciden en que la empresa posee estrategias administrativas y financieras que ayuden a cumplir con las políticas y sólo un 8% opina que se conservan prácticas empíricas dificultando de esta manera el logro de metas.

4. ¿La empresa cuenta con estrategias para captar potenciales clientes en la ciudad?

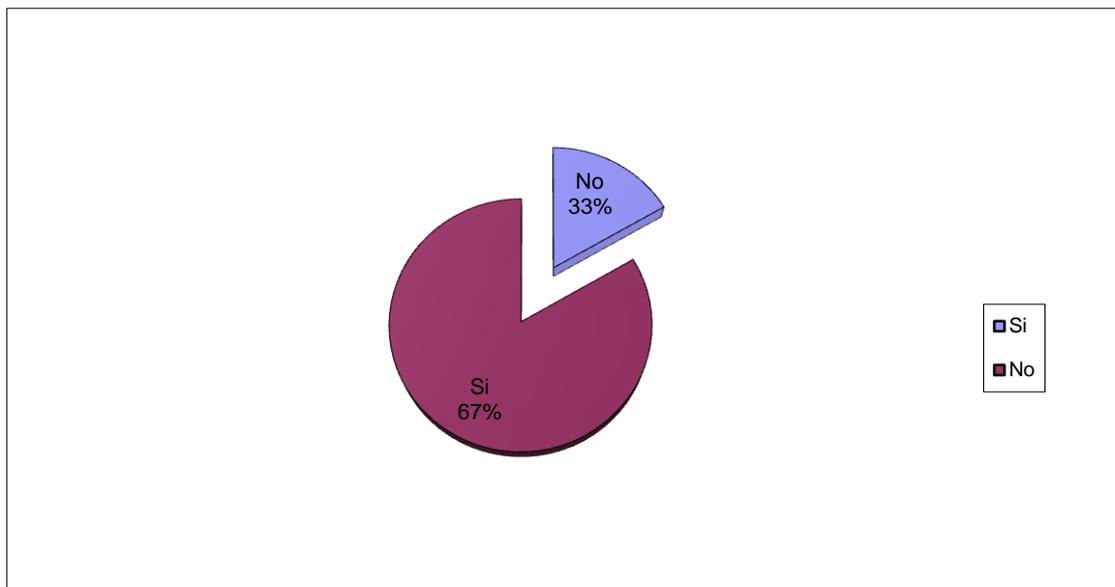
Cuadro No.4. 20 Estrategias para captar clientes

No.	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	Si	8	67%
2	No	4	33%
TOTAL		12	100%

Fuente: Trabajo de Campo-Canbricell Telecomunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Gráfico No.4. 20 Estrategias para captar clientes



Fuente: Cuadro 4.20

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

a. Análisis

El 67% de los encuestados respondieron que se elaboran estrategias para captar potenciales clientes, mientras que el 33% considera que no y si se las hace estas son sólo en forma verbal.

b. Interpretación

En su mayoría los encuestados mencionaron que tienen estrategias para captar potenciales clientes, que ayuda a su mejoramiento, mientras que una minoría considera que si tiene algún tipo de estrategia para continuar prestando servicio técnico y venta de productos de buena calidad.

5. ¿Canbricell, aplica indicadores de Gestión para evaluar los procesos internos en la empresa?

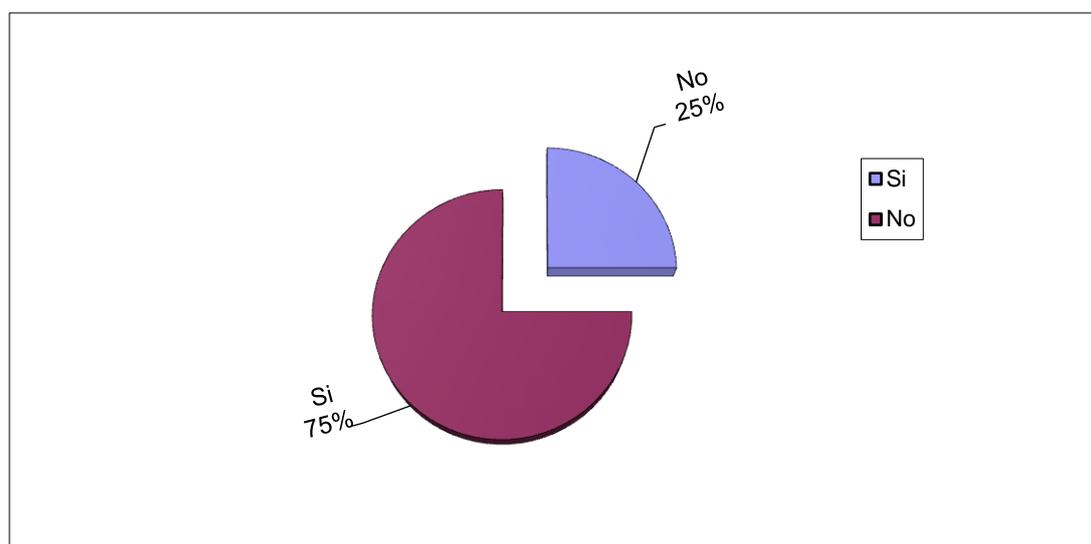
Cuadro No.4. 21 Evaluar los procesos

No.	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	Si	9	75%
2	No	3	25%
TOTAL		12	100%

Fuente: Trabajo de Campo-Canbricell Telecomunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Gráfico No.4. 21 Evaluar los procesos



Fuente: Cuadro 4.21

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

a. Análisis

El 75% respondió que la empresa en la actualidad aplica indicadores de gestión para evaluar los procesos internos de la institución, en cambio solo un 25% respondió que no.

b. Interpretación

En el análisis anterior, claramente se entiende que se aplican indicadores de gestión que le ayude a evaluar todos y cada uno de los procesos que se realizan dentro de la organización y que por cierto estos ayudan a mejorar los procesos internos en la empresa.

6. ¿La estructura Orgánico Funcional de Canbricell ayuda a una eficiente administración?

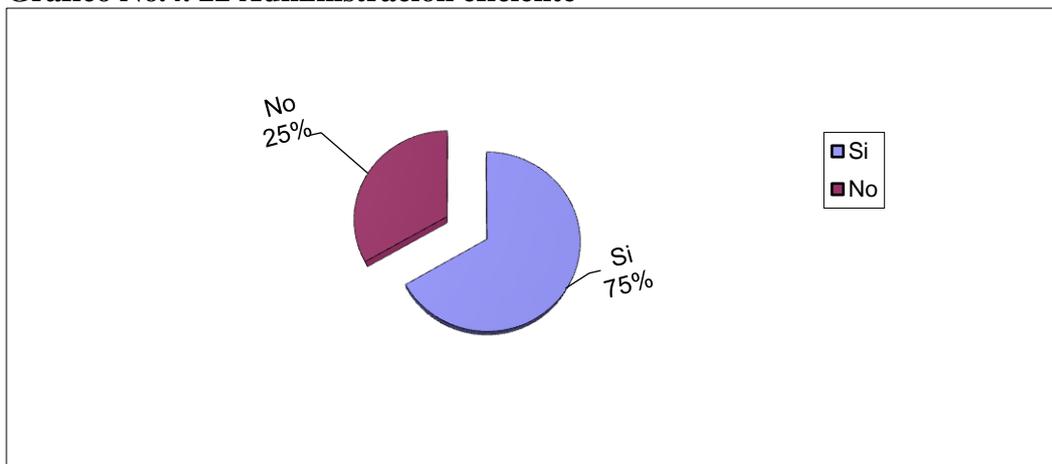
Cuadro No.4. 22 Administración eficiente

No.	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	Si	9	75%
2	No	3	25%
TOTAL		12	100%

Fuente: Trabajo de Campo - Canbricell

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Gráfico No.4. 22 Administración eficiente



Fuente: Cuadro 4.22

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

a. Análisis

En el cuadro 4.22 con un 75% de resultado, se puede observar que la empresa ha implementado un orgánico funcional el mismo que aporta a la eficiencia administrativa y financiera dentro de la empresa.

b. Interpretación

Se puede interpretar entonces, que Canbricell al contar con un orgánico funcional este ayuda a una eficiencia administrativa, para que de esta forma funcione de mejor manera la empresa y por ende el mismo sucederá con la rentabilidad.

7. ¿Cree usted que si Canbricell contara con indicadores de Gestión financiera ayudaría a la empresa a la correcta toma de decisiones en forma oportuna y eficiente?

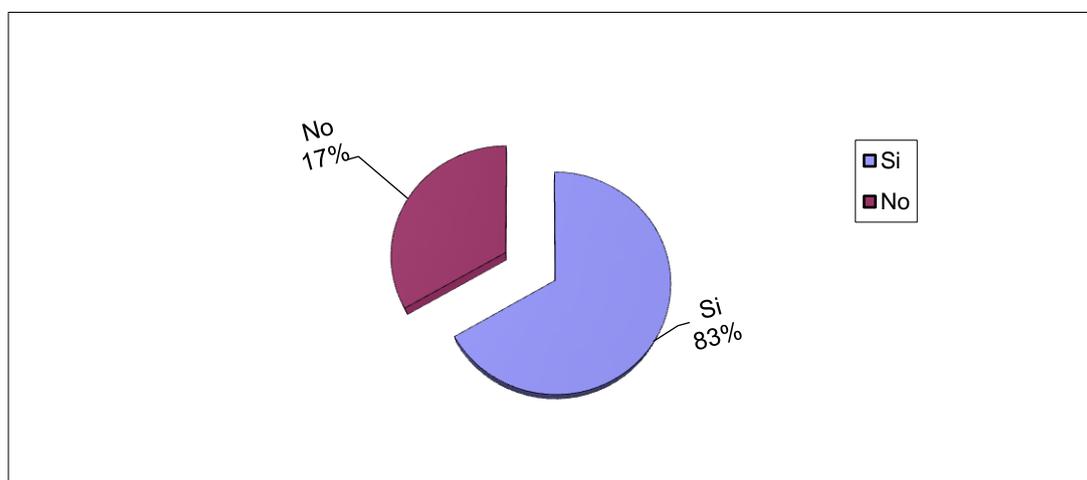
Cuadro No.4. 23 Indicadores de Gestión Financiera

No.	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	Si	10	83%
2	No	2	17%
TOTAL		12	100%

Fuente: Trabajo de Campo-Canbricell Telecomunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Gráfico No.4. 23 Indicadores de Gestión Financiera



Fuente: Cuadro 4.23

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

a. Análisis

El 83% de los encuestados considera que como si se aplican indicadores de gestión financiera y por lo tanto estos permiten a Canbricell la correcta toma de decisiones acertadas, mientras que el 17% responde que no se emplean.

b. Interpretación

En la mayoría de los encuestados manifiestan que aplicar indicadores de gestión es de trascendental importancia puesto que estos ayudan a la toma de decisiones y aplicación de nuevas estrategias financieras.

8. ¿La implementación de un Manual de Gestión Administrativo y Financiero, mejoraría su rendimiento y ayudaría a cumplir con los objetivos y metas planteados?

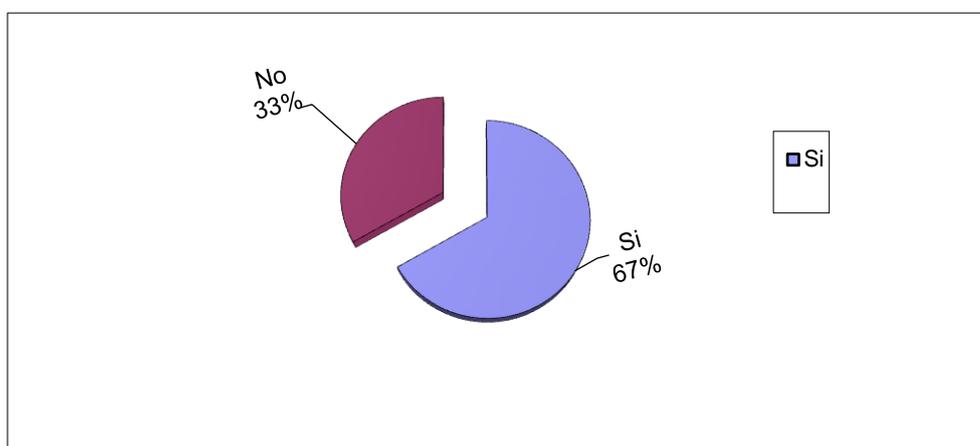
Cuadro No.4. 24 Implementación de un Manual de Gestión Administrativo y Financiero

No.	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	Si	8	67%
2	No	4	33%
TOTAL		12	100,%

Fuente: Trabajo de Campo - Canbricell

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Gráfico No.4. 24 Implementación de un Manual de Gestión Administrativo y Financiero



Fuente: Cuadro 4.24

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

a. Análisis

El 67% de los encuestados responde que SI es importante la implementación de un Manual de Gestión Administrativo y Financiero, frente a un 33% que NO.

b. Interpretación

Definitivamente en su mayoría y con los resultados de las encuestas realizadas SI es importante la implementación de un Manual de Gestión Administrativo y Financiero para mejorar la empresa.

9. ¿Qué recursos usted considera necesarios para la implementación de un Manual de Gestión administrativa y financiera en la empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones?

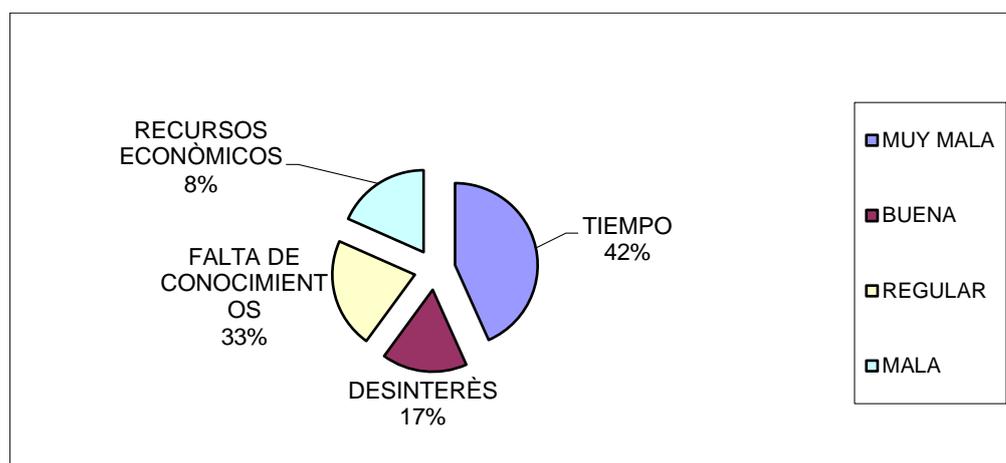
Cuadro No.4. 25 Recursos para la implementación de un Manual

No.	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	Tiempo	5	42%
2	Recursos Económicos	1	8%
3	Falta de conocimiento	4	33%
4	Desinterés	2	17%
TOTAL		12	100%

Fuente: Trabajo de Campo-Canbricell Telecomunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Gráfico No.4. 25 Recursos para la implementación de un Manual



Fuente: Cuadro 4.25

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

a. Análisis .- El 42% considera que el tiempo es un riesgo en la implementación de un manual, el 8% en cambio responde que los recursos son un riesgo, el otro 33% piensan en la falta de conocimiento y el otro 17% en cambio le dan igual pues muestra desinterés.

b. Interpretación

Una vez realizado el análisis, puedo interpretar que los riesgos que se corre en la implementación de un manual los encuestados opinan que el tiempo es el mayor impacto.

4.1.4 Encuestas realizadas después de la implementación del Manual de Gestión Administrativo y Financiero dirigida a los clientes de la empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones.

1. ¿En qué tipo de empresa trabaja?

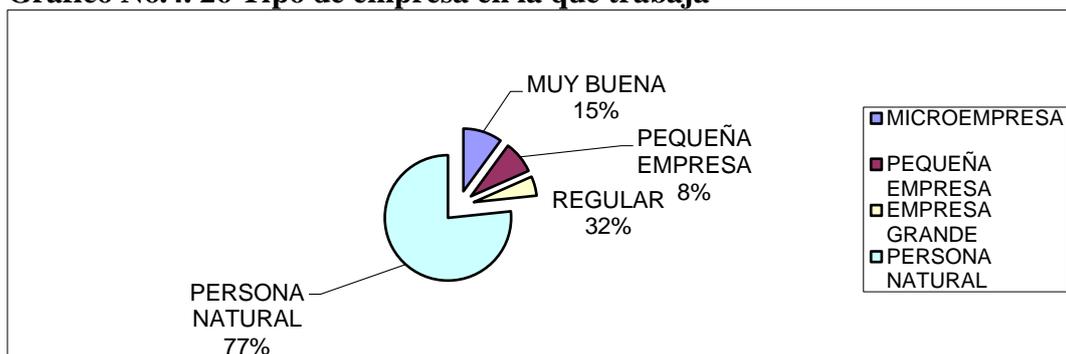
Cuadro No.4. 26 Tipo de empresa en la que trabaja

No.	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	Microempresa	12	10%
2	Pequeña empresa	10	8%
3	Empresa grande	6	5%
4	Persona Natural	92	77%
TOTAL		120	100%

Fuente: Trabajo de Campo-Canbricell Telecomunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Gráfico No.4. 26 Tipo de empresa en la que trabaja



Fuente: Cuadro 4.26

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

a. Análisis

Como se puede observar en el cuadro 4.26 y luego de la implementación del manual de 120 personas encuestadas que corresponde al 77% corresponden a personas naturales y los porcentajes restantes en cambio a la microempresa, pequeña empresa y empresa grande.

b. Interpretación

Claramente se observa que los que más utilizan el servicio que presta corresponden a personas naturales y por lo tanto no pertenecen a ninguna empresa y la mayoría de la población es muy joven.

2. ¿Cómo considera usted el servicio que presta la empresa?

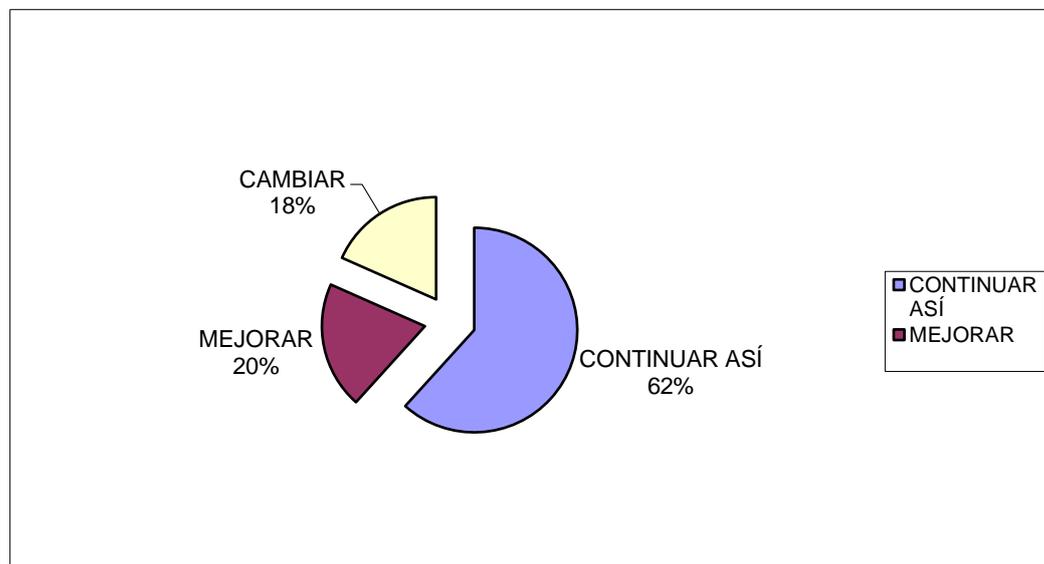
Cuadro No.4. 27 Servicio que presta la empresa

No.	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	Bueno	72	60%
2	Regular	31	26%
3	Malo	17	14%
TOTAL		120	100%

Fuente: Trabajo de Campo-Canbricell Telecomunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Gráfico No.4. 27 Servicio que presta la empresa



Fuente: Cuadro 4.27

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

a. Análisis

El 60% de los encuestados considero que el servicio que la empresa presta es regular, constituyendo el mayor porcentaje; el 26% bueno y el 14% en cambio responde a malo.

b. Interpretación

En su mayoría de los encuestados consideran que el servicio que presta es regular, es por ello que yo pienso se debería mejorar para tener mayores ingresos y por ende mayor rentabilidad.

3. ¿Qué sugerencias puede dar a Canbricell Telecomunicaciones en cuanto a los servicios que ofrece?

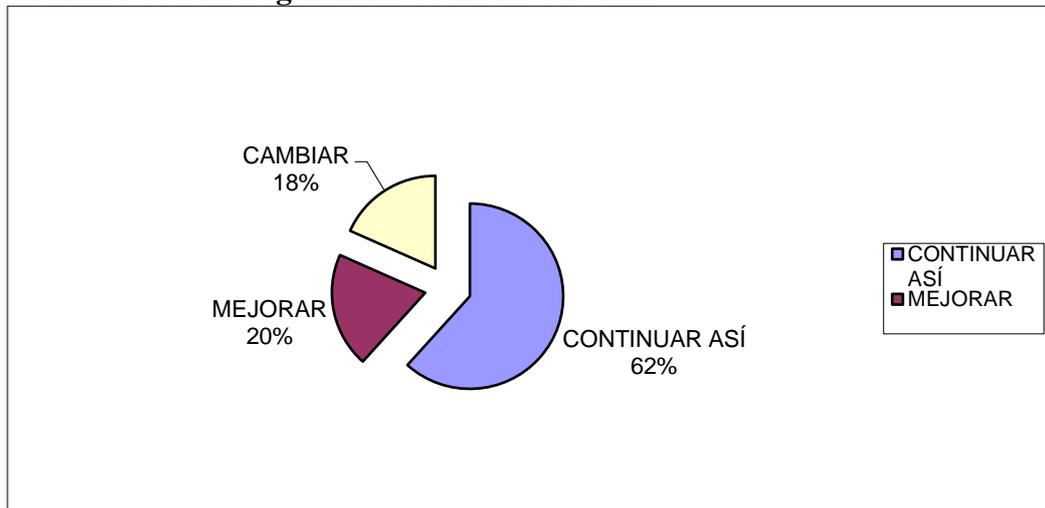
Cuadro No.4. 28 Sugerencias sobre los servicios

No.	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	Continuar así	78	65%
2	Mejorar	24	20%
3	Cambiar	18	15%
TOTAL		120	100%

Fuente: Trabajo de Campo-Canbricell Telecomunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Gráfico No.4. 28 Sugerencias sobre los servicios



Fuente: Cuadro 4.28

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

a. Análisis

El 65% de los encuestados considero que el servicio que la empresa presta debe cambiar, constituyendo el mayor porcentaje; el 20% en cambio dice que debe mejorar y el 15% en cambio responde que debe continuar así.

b. Interpretación

En su mayoría de los encuestados consideran que el servicio que presta es regular, es por ello que yo pienso se debería mejorar para tener mayores ingresos y por ende mayor rentabilidad.

4¿Qué sugerencias puede dar a Canbricell Telecomunicaciones en cuanto a los productos que ofrece?

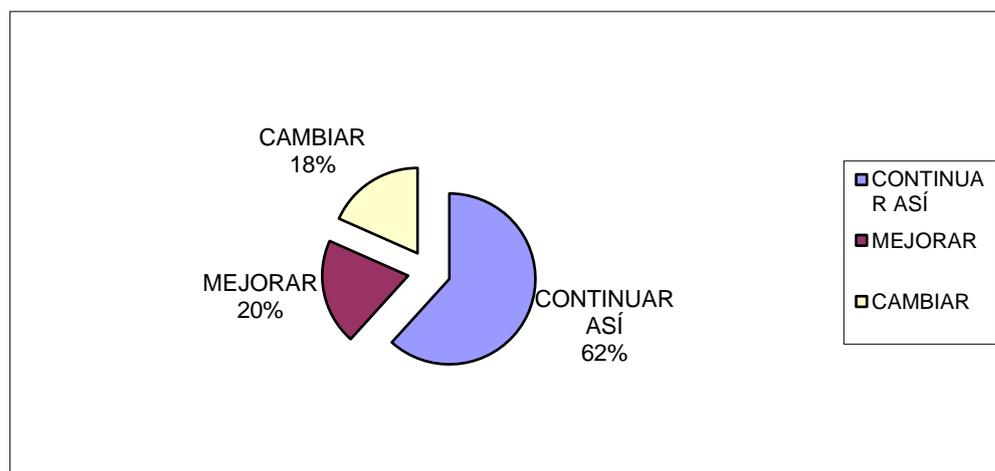
Cuadro No.4. 29 Sugerencias sobre los productos

No.	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	Continuar así	74	62%
2	Mejorar	24	20%
3	Cambiar	22	18%
TOTAL		120	100%

Fuente: Trabajo de Campo-Canbricell Telecomunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Gráfico No.4. 29 Sugerencias sobre los productos



Fuente: Cuadro 4.29

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

a. Análisis

Los encuestados en un 62% responden que los productos que se expenden deberían continuar de la misma forma como se la hace en la actualidad y por ello deben trasladarse a empresas de similares características, por lo tanto prefieren que haya servicio también.

c. Interpretación

El 62% de los encuestados dicen que se deberían continuar como están con los productos, constituyendo el mayor porcentaje, el 20% opina mejorar y tan solo un 18% opina cambiar lo más obvio es que si se continúa así perdería clientes, la razón de ser de la empresa.

5. Cuando recibió el servicio en la empresa ¿Cuál sería su opinión sobre los aspectos que a continuación se detallan? Según Ud., la organización dentro de la empresa es:

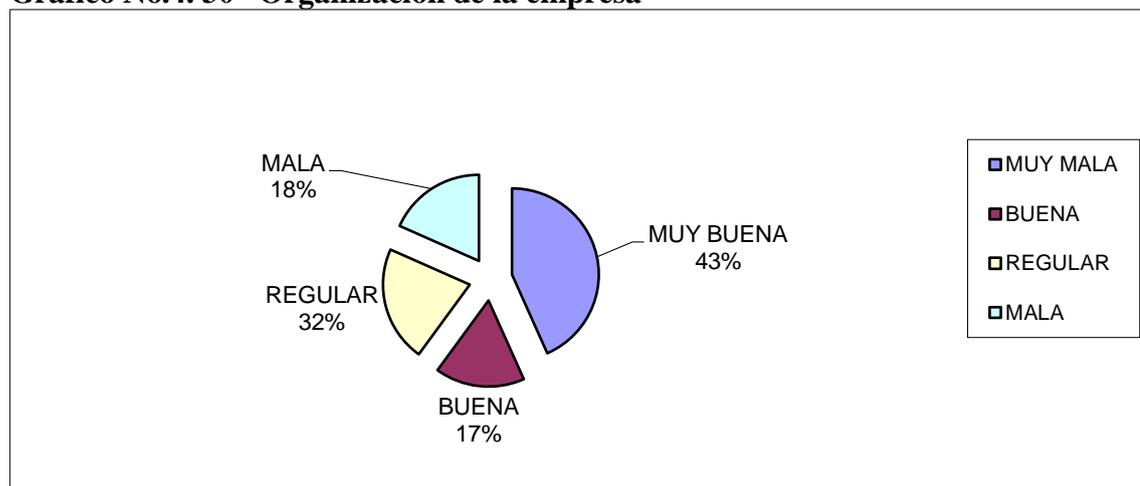
Cuadro No.4. 30 Organización de la empresa

No.	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	Muy Buena	52	43%
2	Buena	20	17%
3	Regular	26	22%
4	Mala	22	18%
TOTAL		120	100%

Fuente: Trabajo de Campo-Canbricell Telecomunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Gráfico No.4. 30 Organización de la empresa



Fuente: Cuadro 4.30

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

a. Análisis

El 43% de los clientes encuestados percibe que la forma de organizar la empresa es muy buena, un 22% la considera buena, un 18% responde que es mala y un 17% en cambio dice ser buena.

b. Interpretación

Si los clientes en su mayoría consideran que la forma de organizarse es muy buena por lo que lo más acertado es que con la implementación del manual se ha mejorado para alcanzar las metas planteadas al igual que la rentabilidad deseada y dentro de los tiempos estipulados.

6. El profesionalismo dentro de la empresa es:

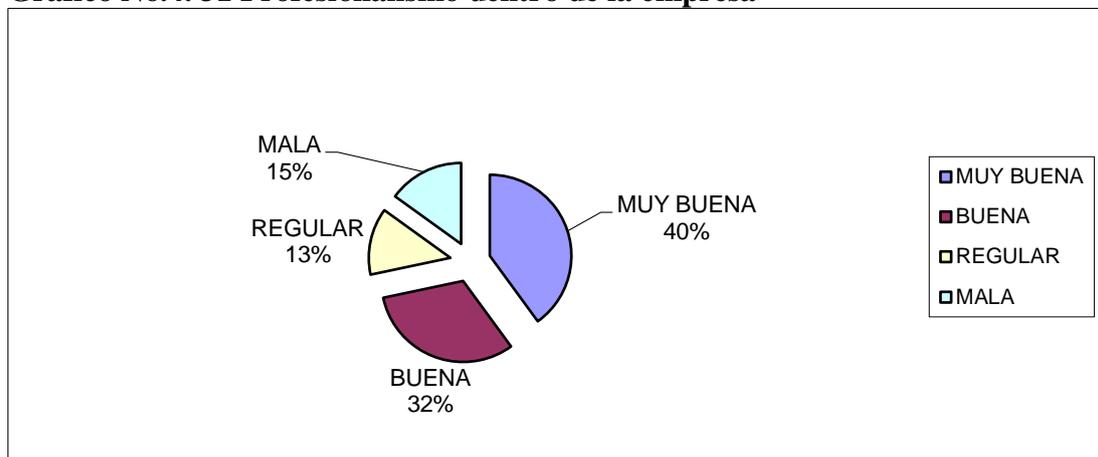
Cuadro No.4. 31 Profesionalismo dentro de la empresa

No.	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	Muy Buena	48	40%
2	Buena	38	32%
3	Regular	16	13%
4	Mala	18	15%
TOTAL		120	100%

Fuente: Trabajo de Campo-Canbricell Telecomunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Gráfico No.4. 31 Profesionalismo dentro de la empresa



Fuente: Cuadro 4.31

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

a. Análisis

Al realizar las encuestas, los clientes respondieron en un 40% que el profesionalismo dentro de la empresa es muy bueno porque esa es la idea que transmiten, un 32% respondió que es bueno, un 13% considera que es regular, frente a un 15% que opina que es malo, pero es bajo frente a los porcentajes antes descritos.

b. Interpretación

Al realizar una comparación y para interpretar los resultados que se obtuvieron, puedo decir que en un mayor porcentaje de los encuestados coinciden que el profesionalismo esta entre: muy bueno y bueno un excelente resultado después de la implementación eso abaliza este trabajo.

7. En general su satisfacción por la prestación de servicios y venta de productos es:

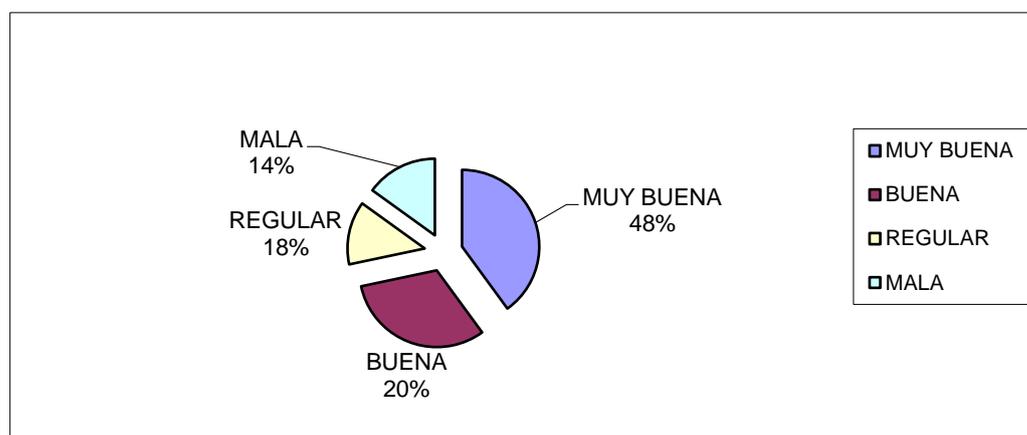
Cuadro No.4. 32 Satisfacción la prestación de servicios y venta de productos

No.	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	Muy Buena	58	48%
2	Buena	24	20%
3	Regular	23	18%
4	Mala	15	14%
TOTAL		120	100%

Fuente: Trabajo de Campo-Canbricell Telecomunicaciones

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Gráfico No.4. 32 Satisfacción la prestación de servicios y venta de productos



Fuente: Cuadro 4.31 Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

a. Análisis

Los clientes encuestados opinan en un 48% que en la empresa la prestación de servicios y venta de productos muy buena, el 20% respondieron que es buena, el 15% que es regular y un pequeño porcentaje que es mala, representado con el 12%.

b. Interpretación

Para interpretar los resultados a simple vista se observa que la implementación del manual ha ayudado mucho en el desempeño de la empresa y básicamente en la forma de prestar los servicios y expender sus productos.

4.1.5 Análisis de Índices financieros

4.1.5.1 Razones de liquidez

4.1.5.2 Índice de Liquidez o Razón Corriente

Para aplicar y analizar índices financieros se tomaron datos históricos de los años 2013 y 2014, para lo cual primero que se hizo es elaborar estados financieros de esas fechas antes mencionadas, a continuación el análisis.

4.1.5.3 Índice de liquidez

$$\text{Razón Corriente} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$$

Aplicación fórmula	Diciembre 2013	Diciembre 2014
$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{29.233,78}{27.437,90}$	$\frac{59.868,51}{51.692,90}$
	1,07	1,16

Según los resultados obtenidos, la solvencia de Canbricell en el año 2013 es de 1,07 es decir por cada dólar de obligaciones con terceros; en el año 2014 en cambio alcanza a 1,16; con lo que llego a la conclusión de que la solvencia es buena y muy conveniente para el desarrollo de sus actividades económicas, además en el último año es un dato más apegado a la realidad

4.1.5.4 Prueba Ácida

$$\text{Prueba Ácida} = (\text{Activos Corrientes} - \text{Inventario}) / \text{Pasivo Corriente}$$

Aplicación fórmula	Diciembre 2013	Diciembre 2014
<u>Activo Corriente–Inventarios</u> Pasivo Corriente $\frac{29.233,78-2.930,90}{27.437,90} \quad \frac{59.868,51-18.567,12}{51.692,90}$	0,96	0,79

Esta prueba es muy rigurosa, revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin tomar en cuenta sus inventarios, es decir, solo el total del efectivo, es decir por cada dólar que dispone la empresa tiene 0,79 para pagarlo concluyendo que no está en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos a corto plazo si vender sus mercaderías porque obtuvo 0,96 en el 2013 y más bajo aun en el 2014.

4.1.5.5 Índice de endeudamiento (oportunidad de financiamiento)

Este índice tiene por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa, de la misma manera se trata de establecer el riesgo que corren los mismos, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento y se obtuvo los siguientes resultados.

Por ello, a continuación aplico los indicadores de endeudamiento que se utilizan más para el análisis y tienen mayor relevancia en la presente investigación:

Nivel de endeudamiento.- Este indicador establece el porcentaje de participación de los acreedores en la empresa.

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \text{Pasivo con terceros} / \text{Total Activo}$$

Endeudamiento financiero.- Al designar, se establece el porcentaje que representan las obligaciones financieras a corto plazo y largo plazo, con respecto a las ventas de periodos inferiores a un año, deben anualizarse, antes de proceder a aplicar el cálculo de

este indicador, pero en este caso no se aplica, solo se deja enunciando para cuando se dé el caso implementarlo, cabe indicar que al cierre del periodo de 2014 si se lo podría aplicar debido a que la empresa posee un préstamo bancario de \$48.567,65 como se detalla en el Estado de Situación Financiera.

$$\text{Endeudamiento financiero} = \text{Obligaciones financieras} / \text{Ventas netas}$$

Entre más alto sea el índice es mejor, teniendo en cuenta que las utilidades sean positivas, lo que indica que los activos financiados produzcan una rentabilidad superior a los interés que se adeudan por préstamos que se tengan. Es decir, si es muy alto para el acreedor se torna riesgoso, aunque presenta una flexibilidad en este indicador ya que se entiende que el dueño busca maximizar las utilidades con un nivel alto de deuda.

4.1.5.6 Índice de apalancamiento total

$$\text{Apalancamiento Total} = \text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio}$$

Aplicación fórmula	Diciembre 2013	Diciembre 2014
$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}} \quad \frac{13.670,58}{41.583,2} \quad \frac{51.692,90}{138.267,06}$	0,33	0,37

Indica que participación tienen los acreedores, es decir, el pasivo externo con respecto al patrimonio de la empresa Canbricell.

4.1.5.7 Apalancamiento a corto plazo

$$\text{Apalancamiento a corto plazo} = \text{Total Pasivo Corriente} / \text{Patrimonio}$$

Aplicación fórmula	Diciembre 2013	Diciembre 2014

Total Pasivo Corriente	<u>8.675,76</u>	<u>51.692,90</u>		
Patrimonio	41.583,20	138.267,06	0,21	0,37

Indica la participación que tiene el pasivo externo o deudas con terceros que tiene una empresa con respecto al patrimonio de Canbricell y en el resultado comparativo se obtuvo los siguientes valores: en el año 2013; 0,21 y 0,37 en el 2014.

4.1.5.8 Apalancamiento Total

$$\text{Apalancamiento total} = \text{Total Pasivo Corriente} / \text{Patrimonio}$$

Aplicación fórmula	Diciembre 2013	Diciembre 2014
$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Patrimonio}} \times 100$ $\frac{13.670,58}{41.583,20} \times 100$ $\frac{51.692,90}{138.267,06} \times 100$	32,88 %	37,39 %

Indica que la empresa contó con un apalancamiento de 32,88% y 37,39%, para los años 2013 y 2014 este último se puede observar que tuvo un crecimiento del 11,62% con respecto al anterior mejorando así la capacidad de poder adquirir nuevos préstamos de ser necesario.

4.1.5.9 Índice de endeudamiento

$$\text{Índice de endeudamiento} = (\text{Total Pasivo} / \text{Total Activo}) \times 100$$

	2013	2014

$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}} \times 100$		
$\frac{13.670,58}{55.253,78} \times 100$	24,74%	
$\frac{51.692,20}{189.959,96} \times 100$		27,21%

Esta razón indica el porcentaje de endeudamiento que Cambricell tuvo en el año 2013, en un 24,74% y 27,21% para el año 2014, eso quiere decir que el 75,26% y el 72,79% respectivamente pertenece al dueño, a más de ello también se podría expresar, que por cada dólar que la organización ha invertido en activos totales 0,2474 han financiado los acreedores en el primer año que se toma en cuenta, por lo tanto el nivel de endeudamiento es admisible.

4.1.5.10 Capital de trabajo

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Aplicación fórmula	Diciembre 2013	Diciembre 2014
Activo Corriente 29.233,78 59.868,51 – Pasivo Corriente – 27.437,90 – 51.692,20 =Capital de trabajo =1.795,88 =8.176,31	\$ 1.795,88	\$ 8.176,31

Se puede deducir que Canbricell tuvo un Capital de trabajo de \$ 1.795,88 para el 2013 y \$ 8.176,31 para el año 2014, estos valores obtenidos se los considera positivos, lo cual significa una mayor cantidad de recursos económicos con que cuenta la empresa para continuar con sus actividades que ha crecido en este último año.

4.1.5.11 Capital propio

$$\text{Capital Propio} = \text{Total Patrimonio} / \text{Total Activo}$$

Aplicación fórmula	Diciembre 2013	Diciembre 2014
$\frac{\text{Total Patrimonio}}{\text{Total Activo}} \times 100$ $\frac{41.583,20}{55.253,78} \times 100$ $\frac{55.411,89}{80.070,54} \times 100$	75,25%	69,21%

Con la aplicación de este indicador se aprecia que para el año 2013 se obtuvo un 75,25% y para 2014 un 69,21% valores que corresponden al accionista de la empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones.

4.1.6 Margen neto de utilidad

Este indicador de rentabilidad que se define como la utilidad neta sobre las ventas netas, pero lastimosamente no se lo pudo calcular debido a que en la empresa motivo de esta investigación no se han elaborado Estado de resultados y solamente se elaboraban registros de gastos e ingresos solo para determinar los impuestos a pagar y en cada periodo contable por simple diferencia determinabas perdida sin haberla, pero de todas formas es bueno explicar que, la utilidad neta es igual a las ventas netas menos el costo de ventas, menos los gastos operacionales, menos la provisión para impuesto de renta y participación trabajadores, más otros ingresos, menos otros gastos.

4.1.7 Indicadores de gestión

4.1.7.1 Indicador de cumplimiento de entrega de pedidos

Número de pedidos entregados/Número de pedidos recibidos

Aplicación fórmula	Diciembre 2013	Diciembre 2014
<u>Número de pedidos entregados</u> Número de pedidos recibidos <u>218</u> <u>324</u> 245 388	0,88=1	0,84=1

Para obtener el número de pedidos entregados y recibidos se contabilizaron todos mes a mes para luego realizar una sumatoria por año obteniendo valores totales anuales y al aplicar la fórmula se obtuvo en los dos años un aproximado de 1 por cada 100 pedidos lo cual se establece que hay muy pocos pedidos sin entregar a tiempo, pero lo ideal es que todos los compromisos adquiridos se cumplan una de las razones para que esto suceda es que no se planifican ni tampoco se llevan un registro con fechas de entrega, es así que con la implementación del manual administrativo y financiero se corrija esta falencia que no es tan significativa numéricamente pero si es relevante en cuanto a la satisfacción del cliente.

4.1.7.2 Razones de eficiencia

4.1.7.3 Rotación de activo total

$$\text{Rotación de activo total} = \text{Ventas Netas anuales} / \text{Total activos}$$

Aplicación fórmula	Diciembre 2013	Diciembre 2014
<u>Ventas Netas Anuales</u> Total Activos <u>58.050</u> 189.959,96	0,00	0,31

Al aplicarse la fórmula, se puede medir el número de veces que los ingresos por ventas cubren las inversiones o lo que es lo mismo el rendimiento que proporcionan los activos totales (ventas que se realizan con la inversión que se realiza).

4.1.7.4 Rotación del activo fijo

$$\text{Rotación del activo fijo} = \text{Ventas Netas anuales} / \text{Total activos fijo neto}$$

Aplicando la fórmula queda de la siguiente manera:

Aplicación fórmula	Diciembre 2013	Diciembre 2014
$\frac{\text{Ventas Netas Anuales}}{\text{Total Activos Fijos Netos}}$ $\frac{58.050}{130.091,45}$	0,00	0,45

4.1.7.5 Rotación de cuentas por cobrar

$$\text{Rotación de Cuentas por cobrar} = \text{Ventas Netas anuales} / \text{Total Cuentas por cobrar.}$$

Aplicación fórmula	Diciembre 2013	Diciembre 2014
$\frac{\text{Ventas Netas Anuales}}{\text{Total Cuentas por cobrar}}$ $\frac{58.050}{14.447}$	0,00	4.02

Para aplicar este indicador se tomó en cuenta todas las deudas que los clientes tienen con Canbricell, realizando primero una sumatoria de todos los valores que tienen relación con este rubro.

4.1.7.6 Indicadores de rentabilidad

Una empresa es eficaz cuando genera suficiente utilidad o ganancia, es decir, cuando sus ingresos son mayores que sus gastos, y la diferencia entre ellos es considerada aceptable.

ROA (Índice de retorno sobre activos)

La fórmula del ROA es:

$$\text{ROA} = (\text{Utilidad Neta} / \text{Total Activo}) \times 100$$

Aplicación fórmula	Diciembre 2013	Diciembre 2014
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activo}} \times 100$ $\frac{43.386,83}{189.959,96} \times 100$	0,00	22,84

Este índice ayuda a medir la rentabilidad de una empresa en relación a los activos que posee, es decir ayuda a establecer la eficiencia de una empresa en el uso de sus activos para generar utilidades es así que al aplicar los resultados obtenido tanto de Utilidad o Ganancia Neta en el año 2014 es de 22,84%, en otras palabras Canbricell utiliza el 22,84% del total en la generación de utilidades.

ROE (Índice de retorno sobre patrimonio)

La fórmula del ROE es:

$$\text{ROE} = (\text{Utilidad Neta} / \text{Total Patrimonio}) \times 100$$

Aplicación fórmula	Diciembre 2013	Diciembre 2014
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Patrimonio}} \times 100$ $\frac{43.386,83}{138.267,06} \times 100$	0,00	31,38

El Índice de retorno sobre el patrimonio (ROE) da a conocer la rentabilidad sobre las ventas de 31,38%, es decir, la empresa tiene una rentabilidad del 31,38% con respecto a las ventas. Se puede hacer hincapié en lo importante que es elaborar e implementar un modelo de gestión administrativa y financiera para la empresa en cuestión y para cualquier otra que tenga similares características.

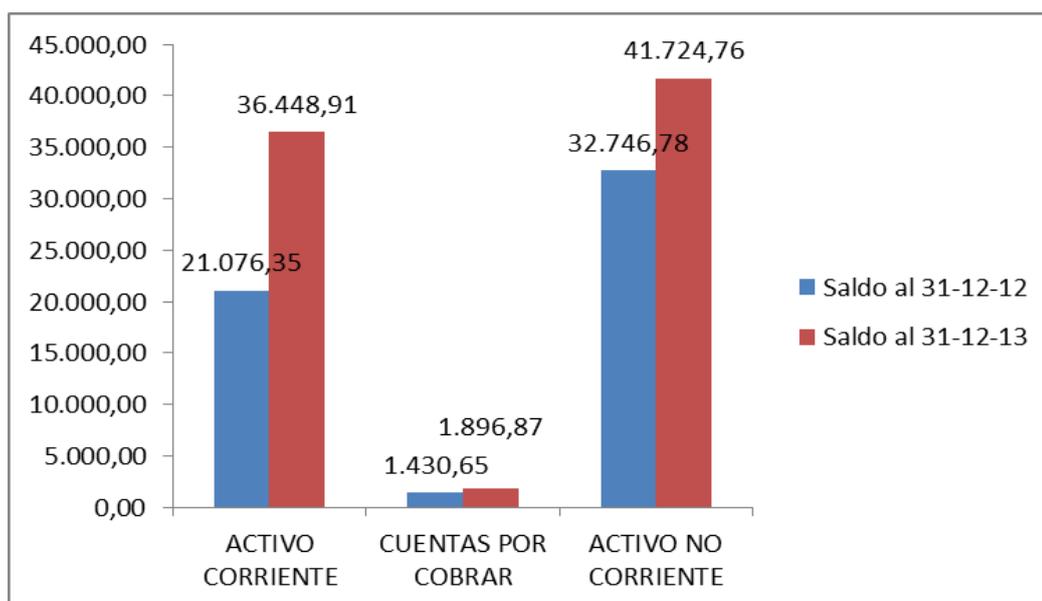
4.1.8 Análisis Comparativo de Variaciones de los principales grupos de cuentas como: Activos, Pasivos y Patrimonio.

Cuadro No.4. 33 Variaciones de los Activos

BALANCE GENERAL	Saldo al 31-12-13	Saldo al 31-12-14	ANÁLISIS DE VARIACIONES			
			VERTICAL		HORIZONTAL	
			%	%	Valores Absolutos	Valores Relativos
Al 31 de diciembre ACTIVOS						
ACTIVO CORRIENTE	29.233,78	59.868,51	56,69%	31,52%	30.634,73	25,17%
TOTALES:	29.233,78	59.868,51	56,69%	31,52%	30.634,73	25,17%
ACTIVO NO CORRIENTE						
ACTIVO NO CORRIENTE	22.329,16	130.091,45	43,31%	68,48%	8.977,98	(25,17%)
TOTALES:	22.319,16	130.091,45	43,31%	68,48%	8.977,98	(25,17%)
TOTAL ACTIVOS:	51.562,94	189.959,96	100%	100%	138.397,02	0,00

Fuente: Trabajo de Campo - Canbricell
Elaborado por: Mónica Brito Garzón

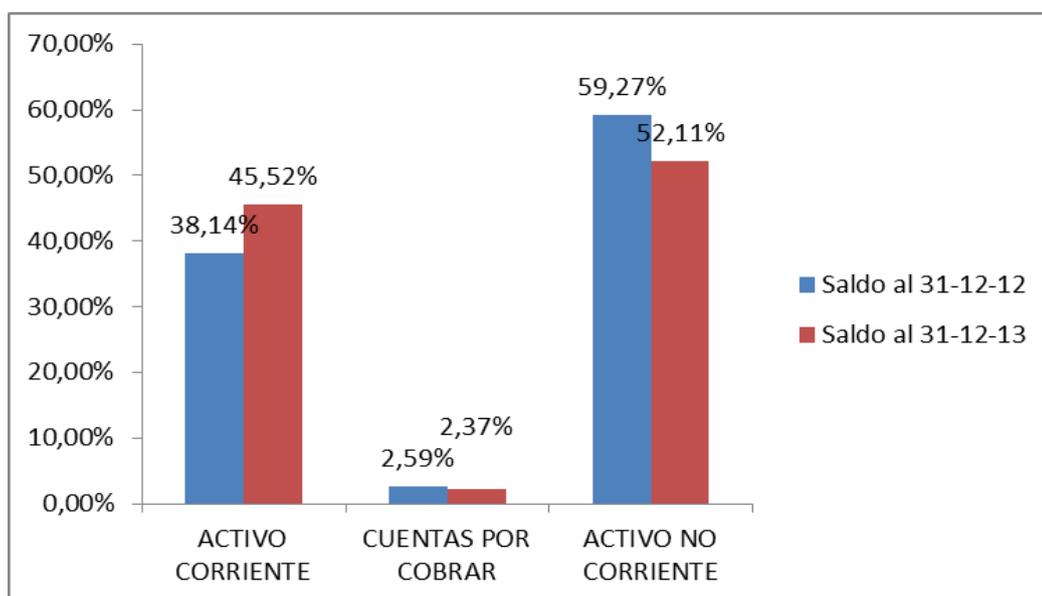
Gráfico No.4. 33 Variaciones de los Activos



Fuente: Cuadro 4.33

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Gráfico No.4. 34 Variaciones de los Activos



Fuente: Cuadro 4.33

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Análisis de los Activos

Según el análisis vertical se observa que el activo corriente crece en un 25,17% en la comparación que se realiza entre los años 2013 y 2014, sucede en cambio que en lo referente a las cuentas por cobrar, o sea las obligaciones que terceros tienen con nosotros disminuyen dando a entender que hemos otorgado más crédito personal pero a la par también hemos recuperado a tiempo, tomando el valor de valor relativo y finalmente en el activo no corriente tiene un movimiento muy similar al análisis; existiendo una disminución con respecto al periodo anterior.

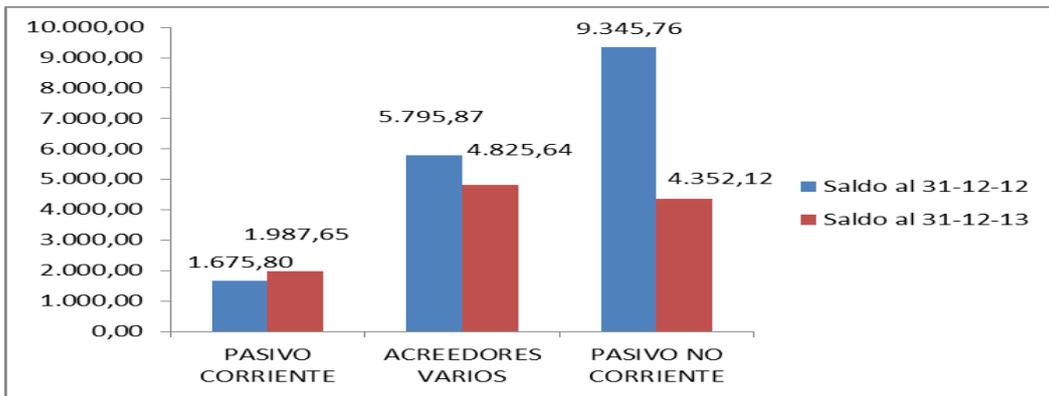
En la presente comparación realizada entre los años 2013 y 2014, se da el suceso de crecimiento en los activos corrientes y no corrientes y una baja en la cartera que Canbricell tenía, es por ello que las decisiones en el manejo financiero son tomadas de manera empírica, en función del día a día, no en función de un modelo de gestión, que le permita utilizar la información existente, de allí la necesidad de diseñar e implementar el mismo.

Cuadro No.4. 34 Variaciones de los Pasivos Empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones

BALANCES GENERALES	Saldo al 31-12-13	Saldo al 31-12-14	ANÁLISIS DE VARIACIONES			
			VERTICAL		HORIZONTAL	
			%	%	Valores Absolutos	Valores Relativos
Al 31 de diciembre						
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE	4.929,87	51.692,90				
TOTALES:	4.929,87	51.692,90				
ACREEDORES VARIOS						
PRESTAMOS BANC.		38.567,65	0,00%	74,61%	38.567,65	74,61%
PUBLICIDAD POR PAGAR	680,78	850,00	13,81%	1,64%	169,22	(12,17%)
SUELDOS POR PAGAR	1.894,55	2.924,30	37,15%	5,66%	1.029,75	(31,49%)
ACREEDORES VARIOS	2.354,54	9.350,95	46,17%	18,09%	6.996,41	(28,08%)
TOTALES:	4.929,87	51.692,90	100,00%	100,00%	46.763,03	2,87%
PASIVO NO CORRIENTE						
PASIVO NO CORRIENTE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTALES:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVOS:	4.929,87	51.692,90	100%	100%	46.763,03	2,87

Fuente: Trabajo de Campo - Canbricell
 Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Gráfico No.4. 35 Variaciones de los Pasivos Empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones

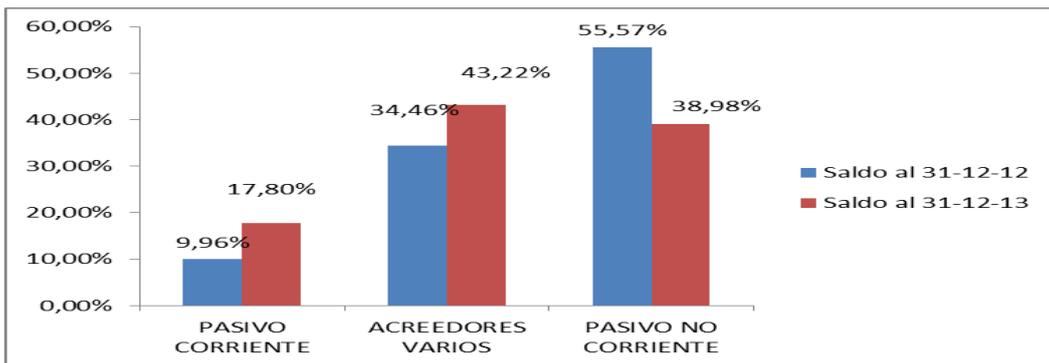


Fuente: Cuadro 4.34

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Gráfico N° 4.36

Gráfico No.4. 36 Variaciones de los Pasivos Empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones



Fuente: Cuadro 4.34

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Análisis de los Pasivos

Al tratarse los pasivos tengo que según el análisis vertical de las cuentas por pagar estas suben debido a un préstamo bancario obtenido para construcción y tomando en consideración los totales, pero es bueno también hacer hincapié que hay cuentas como: sueldos por pagar y acreedores varios, en lo referente al primero se puede dar porque los salarios mínimos vitales cada año están sujetos a incrementarse de acuerdo al valor de la canasta básica, en cambio los últimos puede ser porque se compró más y nos concedieron crédito.

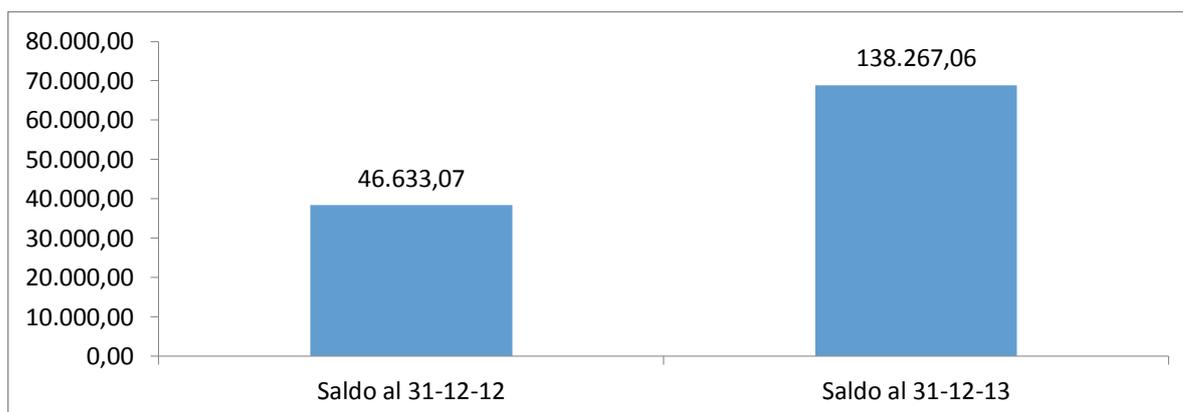
Cuadro No.4. 35 Variaciones del Patrimonio Empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones

BALANCES GENERALES	Saldo al 31- 12-13	Saldo al 31- 12-14	Análisis DE VARIACIONES			
			VERTICAL		HORIZONTAL	
			%	%	Valores Absolutos	Valores Relativos
Al 31 de diciembre						
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	46.633,07	138.267,06	100%	100%	91.633,99	0,00
TOTALES:	46.633,07	138.267,06	100%	100%	91.633,99	0,00
TOTAL PATRIMONIO	46.633,07	138.267,06	100%	100%	91.633,99	0,00

Fuente: Trabajo de Campo - Canbricell

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Gráfico No.4. 37 Variaciones del Patrimonio Empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones



Fuente: Cuadro 4.35

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Análisis del Patrimonio

En cuanto al Patrimonio y específicamente a la cuenta Capital Social, presenta un crecimiento de \$ 91.633,99 con respecto al año anterior y en relación al año con que se compara, no puedo especificar que paso con respecto a las utilidades porque no se elaboraron Estados de Resultados desde que se creó la empresa.

4.2 COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

4.2.1 Comprobación de las hipótesis específicas

4.2.1.1 Comprobación de la hipótesis específica 1

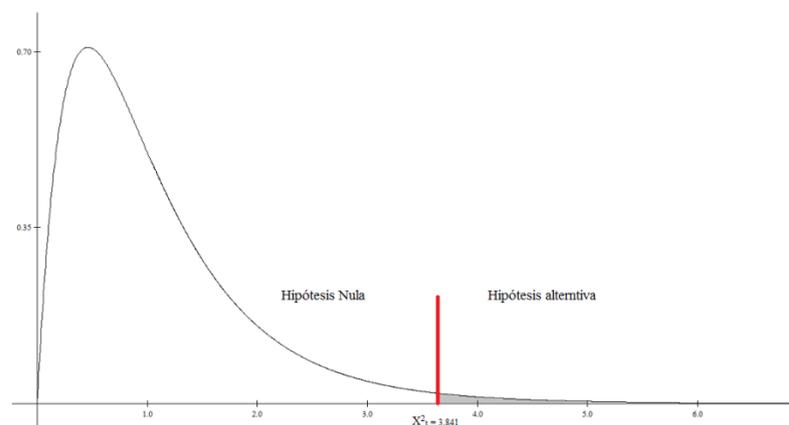
H₀ (Hipótesis Nula): El diagnóstico de la situación empresarial es independiente al conocimiento de la realidad y la situación económica financiera de la empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones antes y después.

H₁ (Hipótesis Alternativa): El diagnóstico de la situación empresarial tiene una relación con el conocimiento de los empleados de la realidad y situación económica financiera de la empresa de servicio Canbricell Telecomunicaciones antes y después.

Nivel de Significancia: El nivel de significancia es $\alpha = 0,05$

Región Crítica: Para obtener la región crítica, debemos tener los Grado de libertad (gl), la fórmula es $gl=(r-1)*(c-1)$, r es el número de filas y c el número de columnas decir $(2-1)*(2-1)=1$

Lo siguiente es ver la Chi-cuadrado tabulado que sería: $X^2_{(0.05, 1)}= 3,841$, es decir: $X^2_{\text{tabulado}} > 3,841$.



Cálculos:

Si bien es cierto, la hipótesis es una proposición anunciada para responder tentativamente a un problema, es también el planteamiento de una posible solución al mismo.

Es por ello que para la comprobación de la hipótesis específica 1, está basada en la pregunta número uno que se realizó al gerente propietario y a los empleados de la empresa en mención, debo indicar que esta pregunta se aplicó antes y después, la misma que está planteada de la siguiente manera:

¿Usted conoce la realidad y situación económica financiera de la empresa Canbricell Telecomunicaciones?

Para calcular el estadístico de confianza aplique la siguiente fórmula:

$$x^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

Debo indicar también, que calcule cada frecuencia esperada (teórica) multiplicando el número total de pruebas (n) por la probabilidad de ocurrencia asociada, así:

Cuadro No.4. 36 Resultados de las encuestas de la pregunta N° 1

Encuestas a empleados	Resultados de las frecuencias observadas en la pregunta N° 1		
	Si	No	TOTAL
CICLO			
Antes	2	10	12
Después	8	4	12
TOTAL	10	14	24

Fuente: Cuadros N° 4.1 y N° 4.17

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Cálculo de la Frecuencia Esperada

$$E_{11} = 12 * \frac{10}{24} = 5$$

$$E_{12} = 12 * \frac{10}{24} = 5$$

$$E_{21} = 12 * \frac{14}{24} = 7$$

$$E_{22} = 12 * \frac{14}{24} = 7$$

Cuadro No.4. 37 Frecuencias esperadas Hipótesis 1

CICLO	ALTERNATIVA	ALTERNATIVA	TOTAL
	Si	No	
Antes	5	7	12
Después	5	7	12
TOTAL	10	14	24

Fuente: Encuestas Realizadas

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Cálculo del estadístico de contraste:

$$x^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

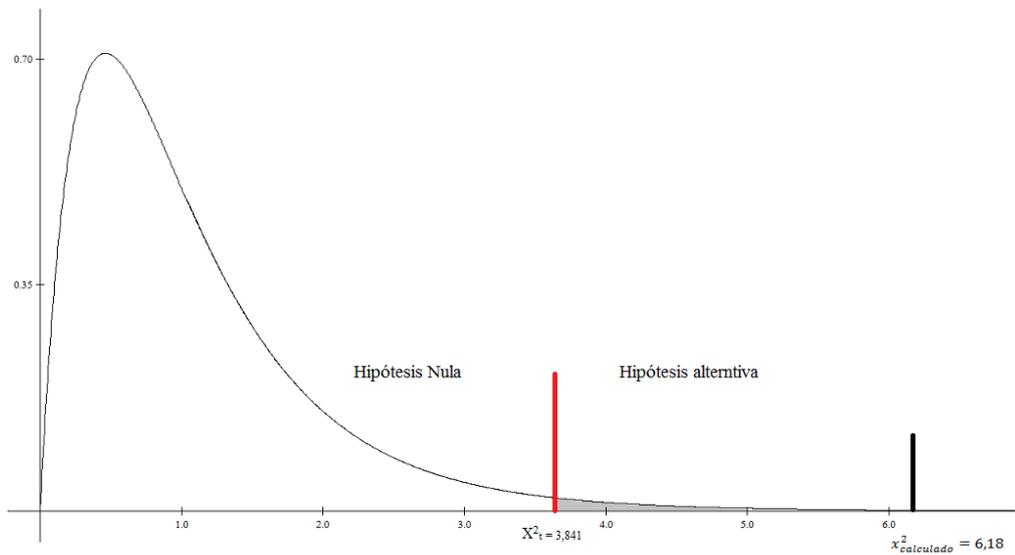
$$x^2 = \frac{(2-5)^2}{5} + \frac{(8-5)^2}{5} + \frac{(10-7)^2}{7} + \frac{(4-7)^2}{7}$$

$$x^2 = \frac{9}{5} + \frac{9}{5} + \frac{9}{7} + \frac{9}{7}$$

$$x^2 = 1,8 + 1,8 + 1,29 + 1,29$$

$$x^2_{calculado} = 6,18$$

Distribución de probabilidades Chi-Cuadrado



Decisión

El $\chi^2_{calculado} = 6,18$ es mayor que $X^2_{tabulado} = 3,841$, rechazamos la hipótesis nula y decimos que el diagnóstico de la situación empresarial tiene una relación con el conocimiento de los empleados de la realidad y situación económica financiera de la empresa de servicio Canbricell Telecomunicaciones antes y después.

4.2.1.2 Comprobación de la hipótesis específica 2

H₀ (Hipótesis Nula): La elaboración de componentes para un Modelo de gestión en base a estrategias y procedimientos administrativos y financieros es independiente a la mejora de la rentabilidad financiera antes y después de elaborar.

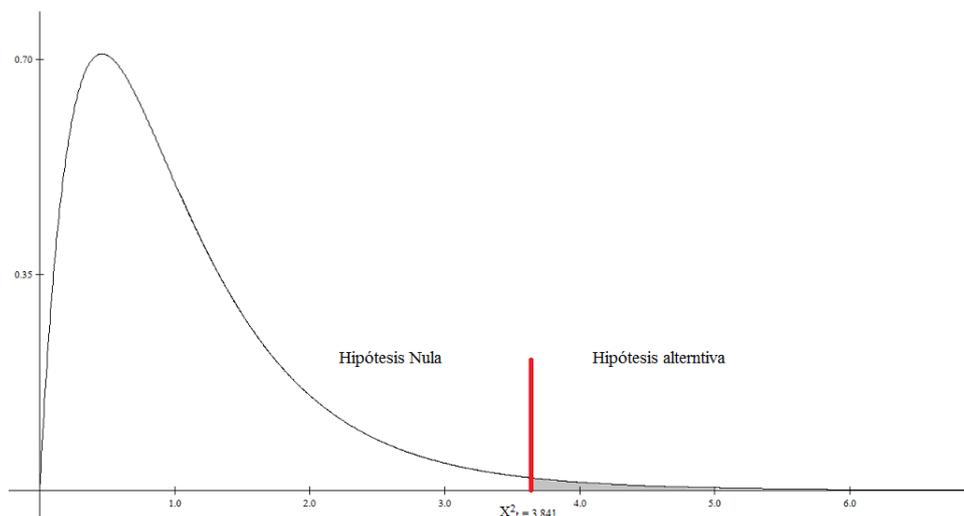
H₁ (Hipótesis Alternativa): La elaboración de componentes para un Modelo de gestión en base a estrategias y procedimientos administrativos y financieros tiene relación a la mejora de la rentabilidad financiera antes y después de elaborar.

Nivel de Significancia: El nivel de significancia es $\alpha = 0,05$

Región Crítica: Para obtener la región crítica, debemos tener los Grado de libertad (gl), la fórmula es $gl=(r-1)*(c-1)$, r es el número de filas y c el número de columnas decir $(2-1)*(2-1)=1$

Lo siguiente es ver la Chi-cuadrado tabulado que sería: $X^2_{(0,05, 1)}= 3,841$, es decir $X^2_{\text{tabulado}} > 3,841$.

Distribución de Probabilidades X^2



Cálculos

Para comprobar la hipótesis dos se utilizó los resultados obtenidos en las encuestas, específicamente de la pregunta número uno, la misma que se realizó al gerente propietario y a los trabajadores de Canbricell, que dice:

¿La elaboración de componentes para un Modelo de Gestión en base a estrategias y procedimientos administrativos y financieros contribuirá en la rentabilidad financiera?

Cuadro No.4. 38 Resultados de las encuestas de la pregunta N° 3

CICLO	ALTERNATIVA	ALTERNATIVA	TOTAL
	SI	NO	
ANTES	2	10	12
DESPUÉS	11	1	12
TOTAL	13	11	24

Fuente: Cuadros N° 4.3 y N° 4.19

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Cálculo de la Frecuencia Esperada

$$E_{11} = 12 * \frac{13}{24} = 6,5$$

$$E_{12} = 12 * \frac{13}{24} = 6,5$$

$$E_{21} = 12 * \frac{11}{24} = 5.5$$

$$E_{22} = 12 * \frac{11}{24} = 5.5$$

Cuadro No.4. 39 Frecuencias esperadas hipótesis 2

CICLO	ALTERNATIVA	ALTERNATIVA	TOTAL
ANTES	6,5	5,5	12
DESPUÉS	6,5	5,5	12
TOTAL	12	12	24

Fuente: Encuestas Realizadas

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Para el cálculo del estadístico de contraste utilicé:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

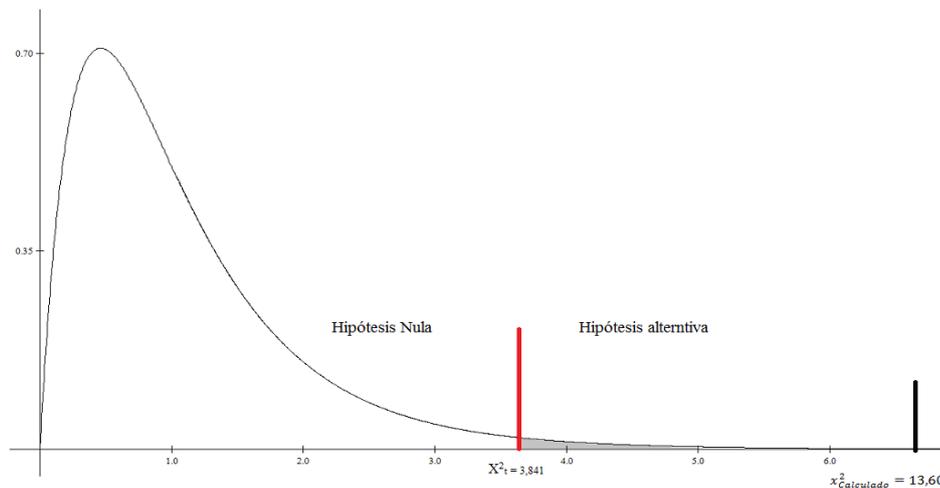
$$\chi^2 = \frac{(2-6.5)^2}{6.5} + \frac{(11-6.5)^2}{6.5} + \frac{(10-5.5)^2}{5.5} + \frac{(1-5.5)^2}{5.5}$$

$$\chi^2 = \frac{20,25}{6,5} + \frac{20,25}{6,5} + \frac{20,25}{5,5} + \frac{20,25}{5,5}$$

$$\chi^2 = 3,12 + 3,12 + 3,68 + 3,68$$

$$\chi^2_{\text{calculado}} = 13,60$$

Distribución de probabilidades Chi-Cuadrado



Decisión

El $\chi^2_{\text{calculado}} = 13,60,18$ es mayor que $X^2_{\text{tabulado}} = 3,841$, rechazamos la hipótesis nula y decimos que la elaboración de componentes para un Modelo de gestión en base a estrategias y procedimientos administrativos y financieros tiene relación a la mejora de la rentabilidad financiera antes y después de elaborar.

4.2.1.3 Comprobación de la hipótesis específica 3

H₀ (Hipótesis Nula): La implementación de un Manual de Gestión administrativo y financiero, es independientes al criterio de los empleados con el rendimiento, y cumplir con objetivos y metas planteadas antes y después de implementarlo.

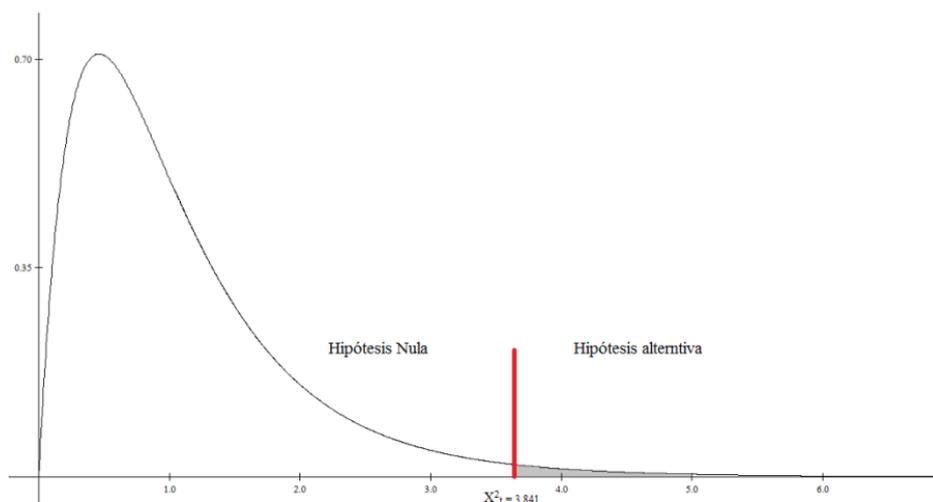
H₁ (Hipótesis Alternativa): La implementación de un Manual de Gestión administrativo y financiero, están relacionadas al criterio de los empleados con el rendimiento, y cumplir con objetivos y metas planteadas antes y después de implementarlo.

Nivel de Significancia: El nivel de significancia es $\alpha = 0,05$

Región Crítica: Para obtener la región crítica, debemos tener los Grado de libertad (gl), la fórmula es $gl=(r-1)*(c-1)$, r es el número de filas y c el número de columnas decir $(2-1)*(2-1)=1$

Lo siguiente es ver la Chi-cuadrado tabulado que sería: $X^2_{(0,05, 1)}= 3,841$, es decir que: $X^2_{\text{tabulado}} > 3,841$.

Distribución de Probabilidades X^2



Cálculos

Para la comprobación de la hipótesis tres, tome como referencia la pregunta ocho de las encuestas planteadas y realizadas al gerente-propietario y a sus colaboradores, la misma que dice:

¿El Manual de Gestión Administrativo y Financiero, mejoraría su rendimiento y ayudaría a cumplir con los objetivos y metas planteadas?

Cuadro No.4. 40 Resultados de las encuestas de la pregunta N° 8

CICLO	ALTERNATIVA	ALTERNATIVA	TOTAL
	Si	No	
ANTES	2	10	12
DESPUÈS	8	4	12
TOTAL	10	14	24

Fuente: Cuadros N° 4.8 y N° 4.24

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Cálculo de la Frecuencia Esperada:

$$E_{11} = 12 * \frac{10}{24} = 5$$

$$E_{12} = 12 * \frac{10}{24} = 5$$

$$E_{21} = 12 * \frac{14}{24} = 7$$

$$E_{22} = 12 * \frac{14}{24} = 7$$

Cuadro No.4. 41 Frecuencias esperadas Hipótesis 3

CICLO	ALTERNATIVA	ALTERNATIVA	TOTAL
ANTES	5	7	12
DESPUÈS	5	7	12
TOTAL	10	14	24

Fuente: Encuestas Realizadas

Elaborado por: Mónica Brito Garzón

Para el cálculo del contraste estadístico, se aplicó la siguiente fórmula:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

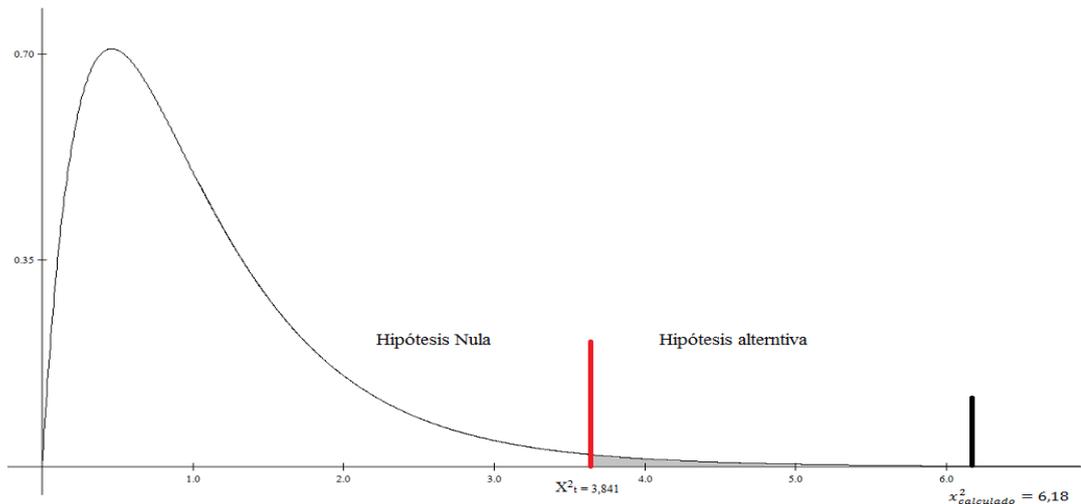
$$\chi^2 = \frac{(2-5)^2}{5} + \frac{(8-5)^2}{5} + \frac{(10-7)^2}{7} + \frac{(4-7)^2}{7}$$

$$\chi^2 = \frac{9}{5} + \frac{9}{5} + \frac{9}{7} + \frac{9}{7}$$

$$\chi^2 = 1,8 + 1,8 + 1,29 + 1,29$$

$$\chi^2 = 6,18$$

Distribución de probabilidades Chi-Cuadrado



Decisión

El $\chi^2_{calculado} = 6,18$ es mayor que $\chi^2_{tabulado} = 3,841$, rechazamos la hipótesis nula y decimos que la implementación de un Manual de Gestión administrativo y financiero, están relacionadas al criterio de los empleados con el rendimiento, y cumplir con objetivos y metas planteadas antes y después de implementarlo.

4.2.1.4 Comprobación de la hipótesis general

Hipótesis General

H₀ (Hipótesis Nula): La elaboración e implementación de un Modelo de Gestión administrativo y financiero, en la empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, no incidirá en la optimización de procesos administrativos y rentabilidad financiera, en el periodo enero – octubre 2014.

H₁ (Hipótesis Alternativa): La elaboración e implementación de un Modelo de Gestión administrativa y financiera, en la empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo y su incidencia en la optimización de procesos administrativos y rentabilidad financiera, en el periodo enero – octubre 2014.

Decisión estadística de la hipótesis general

De acuerdo con los resultados obtenidos, después de la comprobación de las hipótesis 1, 2 y 3 del presente tema de investigación puedo decir que queda comprobado que:

La elaboración e implementación de un Manual de Gestión administrativo y financiero, en la empresa de servicios Canbricell telecomunicaciones de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo y su incidencia en la optimización de procesos administrativos y rentabilidad financiera, en el periodo enero – octubre 2014.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Se puede concluir que luego de realizar el diagnóstico de la Gestión administrativa y financiera de la empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones, según el FODA ponderado y los resultados de las encuestas respondieron en un porcentaje alto, que al determinar la fortalezas y debilidades de Canbricell, se hizo posible implementar estrategias que ayudaron a mejorar la gestión interna y por ende el servicio que presta a sus clientes, creciendo económicamente y tomando decisiones más acertadas.
- La elaboración de todos y cada uno de los componentes del Modelo de Gestión Administrativo y Financiero con la aplicación de un manual le permitió a la empresa en mención preparar una estructura orgánica para que funcione con eficacia, basándose en políticas y procedimientos administrativos y financieros, contribuyendo así a su permanencia en el mercado.
- La implementación de las políticas y procedimientos en las áreas administrativas y financieras; permitieron la reestructuración de las actividades, es así que: en el campo administrativo para que todo el personal conozca y realice las funciones eficientemente de acuerdo al puesto que desempeñen; en el área financiera en cambio, la utilización de plan de cuentas, formatos y estructuras de balances los mismos que ayudaron a obtener la información financiera clara, reflejando la realidad de la empresa.

5.2 RECOMENDACIONES

- Recomiendo que la empresa de servicios Canbricell, realice periódicamente un diagnóstico administrativo-financiero para de esta forma obtener juicios a tiempo relacionados con debilidades o amenazas que se presenten, las mismas que estarán acompañadas de un direccionamiento claro y definido para que tengan un mejor aval, potencializando sus servicios, sus productos y por ende aumentando sus rentas.
- También invito que se dé seguimiento a todos los componentes del manual propuesto e implementado de tal manera que el mejoramiento sea continuo con respecto a los indicadores de gestión, a la estructura orgánica para que siga funcionando la empresa con eficacia, basándose en políticas y procedimientos administrativos y financieros, y contribuya así su permanencia en el mercado.
- Recomiendo, que las políticas y procedimientos en las áreas administrativas y financieras estén siempre encaminadas a reestructurar las actividades cuando haya necesidad para que todo el personal realice sus funciones de forma eficiente así como también, la utilización de del plan de cuentas, formatos y estructura de estados financieros de tal forma que la empresa obtenga información clara, concisa y a tiempo para una acertada toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Ávila J. (2014) *Teoría de la organización. Escuelas del pensamiento Administrativo*. Artículo.
- Anthony, R. (2006) *Sistema de Control de Gestión*. 2da Edición.
- Anthony, R.M. (2010) *Sistema de Control de Gestión*. 3ra Edición.
- Begg, D, Fisher, D y Dornbush, R (2010): *Economía*, McGraw – Hill, octava edición.
- Córdova Padilla M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Contreras, E. (2013). *Planificación Estratégica*. Bogotá: Ediciones de la U
- Fayol H. (1841-1925). *Administración Industrial y Gerencial*.
- Gordillo Montalvo J. (2008) *Evolución y Dinamia de la Población Económicamente Activa*, en Revista Análisis Económico 12, Colegio de Economistas de Quito.
- Hnos. Naranjo, Salguero (2007), *Contabilidad Comercial y de Servicios*, Nueva Edición). Bogotá: Mc Graw Hill.
- Juan F. Pérez-Carballo V. (2013) *Control de Gestión Empresarial* (8ª Ed, Revisada y actualizada. ESIC Editorial, ISBN 9788473568968
- Joaquín R. V. (2012). *Cómo elaborar y usar Manuales Administrativos*. Cuarta Edición. México. CENGAGE Learning.

- Martínez J. (2011). *Gestión Financiera de la Empresa para el siglo XXI*. DF, México: ESIC Editorial.
- Muñiz Gonzáles L. (2003) Obra Magistral *La Gestión a nivel administrativa.1ra Edición*.
- Muñiz Gonzáles L. (2008) *Còmo implementar un Sistema de Control de Gestìon en la Pràctica, , 3ra. Edición*.
- *Normas Internacionales de Auditoría NIA 6 (2004)*.
- Ortiz, A. (2008). *Análisis Financiero Aplicado y Principios de Administración Financiera* (Décimo tercera edición). Bogotá: Curcio Penen.
- Perdomo Moreno A. (2005). *Análisis e interpretación de Estados Financieros*. (Segunda Edición). México: IHS.
- Redondo, R. & López A. (2014) *Práctica en Gestión Financiera*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.A.
- Rincón Bermúdez, R. D. (2009) *Los Indicadores de Gestión Organizacional*. México DF: Labor.
- Rojas López, M. D. & Medina, L. J. (2011) *Planeación Estratégica. Fundamentos y Casos*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Serna, H. (2004). *Gerencia Estratégica*. Santa Fé d Bogotá. Colombia 3R Editores.
- Steiner, G.A. (2006). *Planeación Estratégica* DF. México Continental.
- Tobar, F. y Fernández P. C. (2006) *Organizaciones solidarias: Innovación y gestión en el Tercer Sector*. Buenos Aires: Lugar editorial.
- Zubiría, S.J. (2006). *Los Modelos Pedagógicos* (Segunda Ed.): Bogotá Cooperativa Editorial Magisterio.

WEBGRAFÍA

- www.gestiopolis.com/...estrategia/.../que-es-erp.htm
- (ecuadorimpuestos.com/content/view/74/30/)
- www.mitecnologico.com/.../PrincipalesIndicadoresFinancieros
- www.monografias.com › ... › Desarrollo Organizacional
- <http://www.readbag.com/bibdigital-epn-ec-bitstream-15000-2474-1-cd-0180>
- <http://www.aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-7.htm> *
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Foda/6357450.html>
- <http://www.sistemasunesum.com/BlogUNESUM/?p=151>
- <https://secure.orkund.com/archive/download/9297174-779813-926318>



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

VICERRECTORADO DE POSGRADO E

INVESTIGACIÓN

INSTITUTO DE POSGRADO

TEMA PREVIA LA OBTENCIÓN:

MAESTRIA EN PYMES PEQUEÑAS Y MEDINAS EMPRESAS

MENCIÓN FINANZAS

TEMA:

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN LA EMPRESA DE SERVICIOS CANBRICELL TELECOMUNICACIONES DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA EN LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO Y SU INCIDENCIA EN LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y RENTABILIDAD FINANCIERA, EN EL PERÍODO ENERO – OCTUBRE 2014.

AUTORA:

MÓNICA ELINA BRITO GARZÓN

RIOBAMBA – ECUADOR

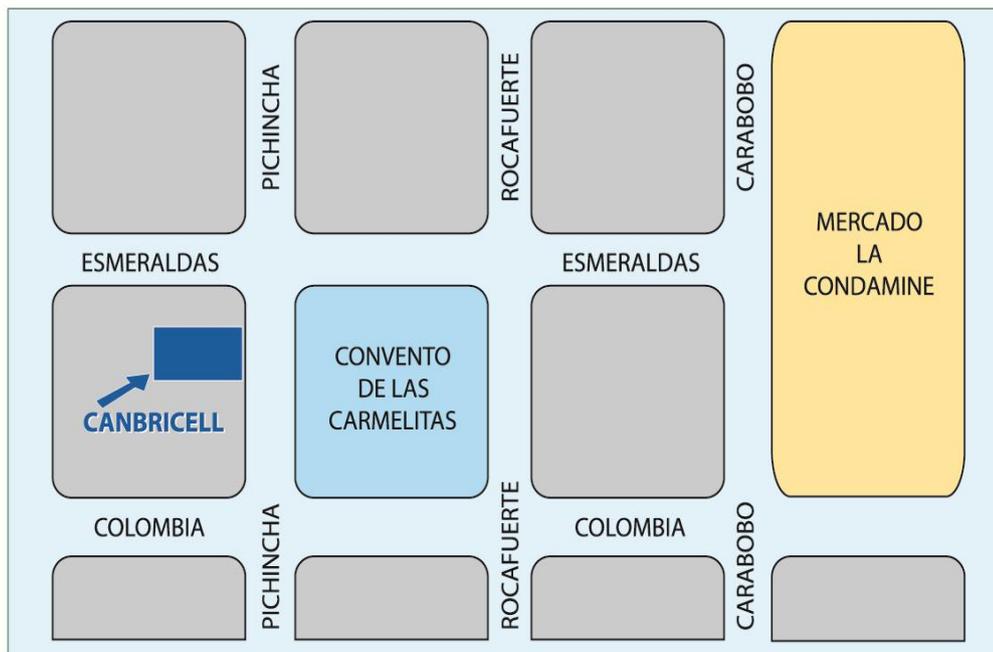
2015

1. TEMA.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN LA EMPRESA DE SERVICIOS CANBRICELL TELECOMUNICACIONES DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA EN LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO Y SU INCIDENCIA EN LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y RENTABILIDAD FINANCIERA, EN EL PERÍODO ENERO-OCTUBRE 2014.

2. PROBLEMATIZACIÓN.

2.1 Ubicación del sector donde se va a realizar la investigación



La investigación se desarrollará en la región Sierra, Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, Ciudad de Riobamba, en las calles Pichincha 16-18 y Esmeraldas, cuyo propósito es fortalecer el manejo de información económica y administrativa debido a que en la actualidad es de vital importancia, ya que de este depende la toma de decisiones y un buen funcionamiento empresarial, período enero-octubre 2014.

La investigación va dirigida a la ciudadanía de Riobamba comprendida desde los 15 a 65 años que visitan el sector.

2.2 Situación Problemática

Canbricell Telecomunicaciones, es una empresa de servicios que viene funcionando en la ciudad de Riobamba desde hace ocho años, se dedica a la reparación y mantenimiento técnico de teléfonos celulares, comercialización de accesorios, recargas, chip, venta e instalación de cabinas y GPS, estos últimos son localizadores satelitales para autos, actividad que la realiza a nivel local, provincial y con proyección nacional.

La empresa es de tipo familiar, genera empleo de forma directa e indirecta a muchas personas de una misma familia en la ciudad, por lo que se considera como un motor que dinamiza la economía del país.

La empresa posee equipo de alta tecnología con la que puede solucionar los problemas técnicos que tienen los celulares, con altos estándares de calidad en sus servicios como en los productos que comercializa. Sin embargo desde sus inicios la empresa no ha llevado registros contables y peor aún índices financieros, por lo tanto la información financiera es deficiente, solo cuenta con un registro de compras y ventas, el mismo que sirve de base para la adquisición de insumos y productos que necesita.

Su gerente-propietario al no manejar índices financieros impide que le permitan determinar y conocer datos importantes, como por ejemplo: el tipo de inversiones que se deben realizar, las políticas comerciales a aplicar, los precios de productos, el manejo de presupuestos, el grado de liquidez mínimo requerido, el capital de trabajo necesario para continuar en el mercado, etc.

Es por ello que las decisiones en el manejo financiero son tomadas de manera empírica, en función del día a día, no en función de un modelo de gestión, que le permita utilizar la información existente, de allí la necesidad de diseñar e implementar el mismo.

Por lo tanto, al no disponer de un modelo de gestión administrativa y financiera específico para esta empresa, trae consigo dificultades en el normal funcionamiento de la misma debido a que existen: obligaciones tributarias que cumplir, compromisos de financiamiento que cancelar, especificaciones técnicas y financieras que aplicar, así como, la imposibilidad de conocer a ciencia cierta la rentabilidad de la empresa.

2.3 Formulación del problema

¿Qué efecto ocasiona la ausencia de un modelo de gestión administrativa y financiera en la empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones en el período enero - octubre 2014?

2.4 Problemas derivados

- Se realizan actividades aisladas entre las diferentes áreas de la empresa.
- Los procesos son tradicionales y en forma verticalizada.
- No se destina recursos para una mejora continua de la empresa.
- Conformismo con resultados de poca importancia.

3. JUSTIFICACIÓN

Toda empresa necesita saber y conocer la gestión a nivel administrativa como financiera y cuál es el soporte que brindan estas dos herramientas a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros.

Pero es necesario tener algo claro y es que la información en si no resuelve el problema, es solo es una herramienta para la toma de decisiones que finalmente lo resolverá o no el problema existente, pues depende más de su aplicación correcta.

Por lo tanto, como una alternativa de solución para cambiar el escenario que actualmente presenta la empresa Canbricell Comunicaciones, se propone la creación un modelo de gestión administrativa y financiera que sirva como una guía de estrategias a seguir para lograr el objetivo empresarial planteado y para la toma de decisiones más idónea.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo general

Diseñar e implementar un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera en la empresa Canbricell Telecomunicaciones, que se convierta en una herramienta idónea para la optimización de procesos y la determinación de la rentabilidad financiera, período enero-octubre 2014.

4.2. Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico de la situación – financiera y administrativa de la empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones.
2. Establecer las estrategias y políticas que requiera la empresa para obtener rentabilidad financiera.
3. Implementar un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera en la empresa para mejorar optimizar los procesos.

4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

5.1 Antecedentes de Investigaciones anteriores.

No hay investigaciones anteriores relacionadas con este tema.

5.2 Fundamentación teórica (F. Epistemológica, F. Axiológica, etc.)

Para iniciar una investigación necesitamos conocer las bases o conceptos esenciales que ayudarán a desarrollar un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera que reduzca los problemas administrativos y posibles desviaciones financieras, sin que el mismo pueda llegar a afectar la situación administrativa y financiera.

Para ello tomaremos como punto de partida los siguientes conceptos básicos:

5.2.1. Gestión Administrativa.

Definición.

“La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y común a gran ventaja competitiva revelada en los estados financiero.

5.2.2. Propósitos de la Gestión Administrativa.

- Dar soporte en la planificación y control de las actividades empresariales.
- Gestionar el sistema de información contable contabilidad financiera y analítica.
- Detectar y anticipar las necesidades de financiación de la empresa y a su vez seleccionar la combinación de fuentes de financiación que permitan satisfacer las mismas de la forma más eficiente.
- Analizar desde el punto de vista administrativo las decisiones de la empresa en cuanto a: inversiones, políticas comerciales, precios de los productos, presupuestos, entre otros.

5.2.3. Control de Gestión.

Definición.

El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización, es decir el control debe servir de modelo para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.).

Por ello se define como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa a fin de lograr los objetivos planteados, según lo indica Joaquín R. V. (2012).

5.2.4. Objetivos del Control de Gestión.

Los objetivos del control de gestión se enfocan específicamente en:

- Atribuir responsabilidades a los diferentes empleados mediante el establecimiento de objetivos y su posterior cumplimiento.
- Controlar la evolución de la empresa desde un punto de vista de valores económicos e indicadores de gestión.
- Establecer un sistema de planificación estratégica en la empresa a largo plazo.
- Optimizar el funcionamiento interno del sistema de información de la organización.
- Desarrollar el sistema de control mediante una evaluación del control de gestión que permita medir los aspectos clave del negocio.
- Medir la eficacia en la gestión de las estructuras jerárquicas y funcionales de la empresa.

5.2.5. Factores que afectan el Control de Gestión.

Dentro de los factores que intervienen en el control de gestión de una organización tenemos factores tanto internos como externos:

5.2.5.1 Factores Internos.

- El sistema de organización jerárquica de la empresa u organigrama funcional.
- La forma de dirigir la organización de los propietarios.
- El sistema de información que maneje la organización.

5.2.5.2 Factores Externos.

- La competencia externa, que obliga a adoptar estrategias diferentes.
- La legislación aplicable: Leyes, Reglamentos, Códigos, etc.
- La utilización de nuevas tecnologías para promocionar los productos.

5.2.5.3 Limitaciones del Control de Gestión.

Entre las posibles limitaciones que pueden afectar un adecuado control de gestión son:

- La forma o el tipo de objetivos plasmados en la planificación estratégica, lo cual condiciona el control de gestión.
- La estructura de la empresa, sus áreas, responsables, funciones.
- El tipo de empresa según su tamaño y volumen, lo que implica que el control de gestión sea más riguroso según exista mayor necesidad de control.
- La formación y capacitación del factor humano que hace que el control de gestión sea altamente desarrollado.

5.2.6. Planificación estratégica.

5.2.6.1. Definición.

El control de gestión se soporta en la Planificación Estratégica, puesto que ésta constituye un conjunto de elementos que permiten alcanzar los objetivos previstos, estos elementos incluyen normas, medidas, sistemas y procesos de trabajo.

La planificación estratégica permite marcar directrices y formas de actuación dentro de un período largo de tiempo.

5.2.7. Componentes de la Planificación Estratégica:

5.2.7.1. Misión de la Empresa: Describe los propósitos fundamentales de una empresa, su razón de ser.

5.2.7.2. Fijación de Objetivos a largo plazo: Es importante enumerar y especificar cada uno de los objetivos establecidos y acordar los plazos de ejecución y medición de resultados de los mismos.

5.2.7.3. Describir las estrategias para conseguir los objetivos: Consiste en el análisis de las posibles estrategias que permitirán el cumplimiento de los objetivos trazados.

5.2.7.4. Realización del Plan Financiero: Valorar las estrategias que sirven de base a la consecución de los objetivos, para obtener un panorama claro de los fondos utilizados y generados.

5.2.8. Sistema de control de gestión.

5.2.7.1. Definición.

El Sistema de control de gestión cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas o raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas, permite también establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico de la empresa, y es el punto de partida para la mejora de los estándares; mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y finalmente cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados.

5.2.7.2. Factores que influyen sobre el control de gestión.

Entorno: Puede ser un entorno estable o dinámico, variable cíclicamente o completamente atípico. La adaptación al entorno cambiante puede ser la clave del desarrollo de la empresa.

Los objetivos de la empresa: Condicionan el sistema de control de gestión, según sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales y medioambientales, etc.

La estructura de la organización: Según sea funcional o divisional, implica establecer variables distintas, y por ende objetivos y sistemas de control también distintos.

Tamaño de la empresa: Está directamente relacionado con la centralización. En la medida que el volumen aumenta es necesaria la descentralización, pues hay más cantidad de información y complejidad creciente en la toma de decisiones.

Cultura de la empresa: En el sentido de las relaciones humanas en la organización, es un factor determinante del control de gestión, sin olvidar el sistema de incentivos y motivación del personal.

5.2.9. Los fines del control de gestión.

Los fines más específicos de un adecuado sistema de control de gestión son los siguientes:

- **Informar:** Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.
- **Coordinar:** Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.
- **Evaluar:** La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.
- **Motivar:** El impulso y la ayuda a todo responsable es de gran importancia para la consecución de los objetivos.

5.2.10. Elementos del sistema de control de gestión.

Las herramientas básicas del control de gestión son la planificación y los presupuestos.

La planificación: Consiste en adelantarse al futuro eliminando el nivel de riesgos e incertidumbres, está relacionada con el largo plazo y con la gestión corriente, así como con la obtención de información básicamente externa, los planes se materializan en programas.

El presupuesto: Está más vinculado con el corto plazo. Consiste en determinar de forma más exacta los objetivos, concretando cuantías y responsables. El presupuesto aplicado al futuro inmediato se conoce por planificación operativa; se realiza para un plazo de días o semanas, con variables totalmente cuantitativas y una implicación directa de cada departamento.

El presupuesto se debe negociar directamente con los responsables a fin de conseguir una mayor implicación del personal en la consecución de los objetivos.

5.2.11. La Dirección Estratégica

Para el análisis de la construcción de una *dirección estratégica*, se consideran varias variantes del concepto estrategia utilizados entre los años 1962 al 2004, para la selección de las definiciones se empleó, como criterio, los autores más citados sobre el tema. Posteriormente se procede a establecer los términos claves de cada definición, construyéndose de esta manera una matriz de datos, tomando en consideración las unidades y las variables de los términos claves de cada definición, con lo cual se plantea la matriz de datos que permite definir los términos esenciales en la construcción de la dirección estratégica.

Cuadro 1. Dimensión Estratégica

DIMENSIONES	Futuro
	Entorno
	Empresa
	Competencia
	Objetivos
TÁCTICA	Habilidad
	Dirigir
	Arte
	Conocimientos
	Decisiones
OPERATIVA	Proceso
	Plan
	Coherencia
	Líneas de acción

En el cuadro 1 se puede observar que la *dimensión estratégica* la caracterizan los términos: futuro, entorno, empresa, competencia y objetivos. Esto debe interpretarse como que la esencia de este componente es garantizar la armonía de la empresa con su entorno para el cumplimiento exitoso de los objetivos y ganar a la competencia garantizando la proactividad y así evitar los impactos manteniendo una adecuada visión de futuro. Por los elementos que se observan en este elemento, la misma está estrechamente relacionada con la ley de la interacción de la organización con el entorno.

La *dimensión táctica* está caracterizada por los términos habilidad, dirigir, arte, conocimientos y decisiones, lo que puede interpretarse como que la esencia de este componente consiste en la habilidad que debe poseer el estratega en la toma adecuada de las decisiones para mantener el foco de atención y lograr la armonía de la estrategia. En el caso de este componente es necesaria la correspondencia entre pensamiento, actitud e intención estratégicos.

La *dimensión operativa* la caracterizan los términos proceso, coherencia, plan y líneas de acción, lo que pudiera interpretarse como el proceso que realiza el estratega para mantener la coherencia de las líneas estratégicas de acción en función del rumbo estratégico de la empresa.

5.2.12. Modelo de Gestión

Es un conjunto de acciones orientada al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

5.2.13. Importancia de un modelo de gestión.

Los modelos de gestión administrativo permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la calidad y eficiencia en la gestión de los servicios. La incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo permite una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas. Así como, una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por los clientes.

Por ello considerando los beneficios anteriores, se presentará una propuesta de aplicación del Modelo de Gestión Administrativa diseñada para la empresa Canbricell Telecomunicaciones.

5.2.14. Objetivos de un modelo de gestión administrativa.

La aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa persigue los objetivos siguientes:

- Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.
- Mejorar los productos o servicios que se ofrecen a los clientes.
- Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios, de tal forma que se facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución frente al pasado.
- Incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios.

La incorporación de un nuevo modelo de gestión administrativa propone una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación actual, de tal forma que se conozcan todos y cada uno de los procesos administrativos desarrollados dentro de la empresa y los elementos que interviene en ella, tanto personal como material.

5.2.15. Etapas de un modelo de gestión administrativa.

Un modelo de gestión administrativa, implica varias etapas a desarrollar en la secuencia que se describe a continuación:

Análisis de la estructura funcional.- descripción de funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio, así como las interrelaciones y los flujos de información entre ellas.

Análisis de relaciones con terceros.- identificar y caracterizar las entidades con las que interactúa el servicio y el objeto de la interacción.

Identificación de los procesos de la empresa.- establecer los servicios que se prestan.

Para la realización de esta parte se requiere una intensa colaboración por parte del personal que interviene en el proceso y permite la identificación de los puntos débiles y los que tienen mayor fortaleza, es por ello que una de las claves del éxito del modelo de gestión administrativa está en el análisis de la organización y de sus procesos.

5.2.16. Características y aplicación de un modelo de gestión administrativa.

Una vez recogidos los datos utilizados en la fase de análisis, se especifican las siguientes tareas a realizar para implementar un modelo de gestión administrativa:

Homogenización funcional.- Teniendo en cuenta criterios de cobertura de funciones de afines, de tal manera que se eviten redundancias que provocan un uso innecesario de recursos.

Identificación de necesidades de información.- Estableciendo las necesidades y requisitos similares de las distintas unidades de producción.

Definición de Modelo de Negocio.- Constituye el conjunto de servicios que se prestan en la empresa Canbricell Telecomunicaciones, así como la relación entre ellos.

Definición de Ajustes Funcionales.- Realizar modificaciones necesarias para la implementación de una estructura funcional que vaya encaminada a la prestación del servicio y que se utilice de manera más eficaz los recursos disponibles.

Definición de herramientas de gestión.- Ayudan a dar cobertura a las necesidades de información solicitada para la prestación de servicios, incorporados al modelo de negocio.

6. HIPÓTESIS.

6.1 Hipótesis general

El Diseño e implementación del Modelo de Gestión Administrativa y Financiera en la Empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones permitirá optimizar los procesos y mejorar su rentabilidad financiera.

6.2 Hipótesis específicas

1. La realización del diagnóstico empresarial posibilitará conocer la realidad y situación económica, financiera y administrativa de la empresa Canbricell Telecomunicaciones.
2. La formulación y aplicación de estrategias y políticas empresariales permitirá a Canbricell Telecomunicaciones mejorar su rentabilidad financiera.
3. Implementando un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera en la empresa Canbricell Telecomunicaciones ayudará a mejorar los procesos y la rentabilidad financiera.

7. OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS

7.1 Operacionalización de la Hipótesis Específica 1.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ESCALA	TIPO DE INSTRUMENTO
INDEPENDIENTE. Diagnóstico empresarial.	Proceso analítico. Situación real de una Organización. Plan de acción.	Cualitativo Cuantitativo Análisis de datos. Acciones Objetivos	Jerarquía Eficiencia Efectividad Estados Financieros históricos. Índices. Análisis Financieros. Presentes Futuros Pronóstico Resultados Medir mejoramiento Desempeño Objetivos a corto plazo. Objetivos a mediano plazo. Objetivos a largo plazo.	Análisis de índices de Liquidez, solvencia, Comparaciones Observación Entrevistas Encuestas
DEPENDIENTE Situación económica, financiera y administrativa de Canbricell.	Económica Financiera Administrativa	Balance General Estado de Resultados Acciones	A corto plazo A corto plazo A corto plazo	Análisis de Índices financieros. Análisis de Índices financieros. Análisis FODA

7.2 Operacionalización de la Hipótesis Específica 2.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ESCALA	TIPO DE INSTRUMENTO
INDEPENDIENTE Políticas Empresariales	Normas Reglas	Gestión Fuerza de trabajo Ventas y marketing Operaciones y negocios Finanzas	A corto plazo	FODA
DEPENDIENTE Rentabilidad Financiera	Beneficio neto Capitales propios	Beneficios Netos Capitales Propios	A corto plazo	Aplicación ROE (Rentabilidad del capital propio.)

7.3 Operacionalización de la Hipótesis Específica 3.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ESCALA	TIPO DE INSTRUMENTO
INDEPENDIENTE Modelo de gestión Administrativa y financiera	Acciones Objetivos	Proceso Administrativo	A corto plazo	Observación Entrevistas Encuestas
DEPENDIENTE Rentabilidad Financiera	Beneficio neto Capitales propios	Beneficios Netos Capitales Propios	A corto plazo	Aplicación ROE (Rentabilidad del capital propio.)

8. METODOLOGÍA.

8.1 Tipo de Investigación.

El tipo de investigación es cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre las variables en estudio, para a través de la interpretación de los datos recopilados conseguir un resultado mucho más exacto.

8.2 Diseño de la Investigación.

Es una investigación de campo, pues la información obtenida se la hará directamente en el lugar de los hechos, permitiéndonos estar seguros de las condiciones reales en que se han conseguido los datos, obteniendo de los actores de estos establecimientos, tanto compradores, como trabajadores, en el estudio del presente trabajo. La investigación se la realizará en el establecimiento mencionado, específicamente en las horas de menor afluencia de clientes para una correcta medición de los datos que servirán de soporte en la investigación.

8.2.1 Investigación cuantitativa

Investigación cuantitativa - cualitativa

- El objetivo de la investigación cualitativa aplicada es el punto de partida para percibir el problema, desde la indagación en los hechos que al mismo tiempo presentaran datos e indicadores; mientras que la investigación cuantitativa fundamentará su búsqueda en las causas, persiguiendo el control y la explicación del desempeño de la empresa.
- En la investigación cualitativa empleada se logró epistemológico pos-positivista basados en la lógica y la razón pero paralelamente los valores del ser humano para la atención de los de todos y cada uno de sus cliente.

Investigación transversal

Recolectaré los datos de los procesos que se lleva a cabo en la actualidad en atención al cliente, compra y ventas de diferentes productos en un solo momento, que es la constante en el servicio y analizar su incidencia en el mejoramiento tanto administrativo como financiero la empresa se servicios Canbricell Telecomunicaciones.

Investigación longitudinal

Para la investigación se obtendrá datos de la misma población de clientes. Se comparará los datos obtenidos en las diferentes oportunidades a la misma población o muestra y se podrán analizar los cambios a través del tiempo y de lugar de determinadas variables o en las relaciones entre ellas.

Posteriormente se realizará un análisis y una evaluación a través de la utilización de las técnicas investigativas como: la observación, la entrevista y la encuesta que permitirán la investigación y la sistematización de datos con la opinión de especialistas y beneficiarios de los servicios.

Finalmente se constatará los resultados obtenidos de los datos adquiridos de la información y se establecerá en forma metódica y sistemática cual ha sido la gestión tanto administrativa como financiera durante el periodo que se investiga.

8.3 Población.

En este caso se recabo información actualizada, del VI CENSO de la población, en las oficinas del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y censos INEC, así como su página WEB, el universo de investigación son las personas con edades comprendidas entre los 15 y 59 años de años de ambos sexos ya que son los clientes potenciales para la Empresa.

POBLACIÓN POR EDADES SEGÚN LAS PARROQUIAS DE RIOBAMBA

Cuadro No. 3

EDAD	No. HABITANTES
15 – 19 años	13.269
20 – 24 años	10.145
25 – 29 años	7.979
30 – 39 años	12.883
40 – 49 años	12.000
50 – 59 años	8.228
TOTAL	64.504

Fuente: INEC

Realizado: Mónica Elina Brito Garzón.

8.4 Muestra.

Para determinar el tamaño de la muestra correctamente se debe aplicar en primer lugar la Encuesta Piloto, la misma que ayuda a recolectar la información básica a manera de prueba para luego hacer las modificaciones correspondientes, lo cual permitirá obtener mayor precisión y objetividad, para así asegurar la información requerida y específicamente permitir determinar la dispersión; seleccionando una pregunta cerrada o dicotómica de dicha encuesta en este caso fue la número 6 que dice:

¿Cree usted que se debería abrir un local al sur de la Cuidad?.

Obteniendo como respuesta

SI = 23

NO = 2

$\frac{2}{23 * 100} = 0,09$ Esta es la dispersión a utilizarse.

Además debemos utilizar un tipo de muestreo en este caso se utilizó el Método del MUESTREO OPINATIVO, en el que el investigador tiene total libertad de selección de las unidades muestrales dentro del universo de la población. Pueden utilizarse sus propios criterios de selección.

8.5 Métodos de Investigación.

Para el desarrollo de la investigación se emplearan métodos y técnicas que permitan conseguir los objetivos establecidos y comprobaran las hipótesis planteadas, entre estos tenemos:

- 1) Metodología.
- 2) Técnicas de Recopilación de datos.
- 3) Fuentes de Información.
- 4) Tratamiento de la Información.

Método Científica

Mediante la utilización de información bibliográfica, documenta, estadística servirán de soporte sobre la información descrita en el proyecto.

Método Inductivo

La introducción es ante toda forma de raciocinio o argumentación. Se define como un proceso analítico – sintético, mediante el cual se parte de casos particulares para llegar a lo general. La aplicación de este método se lo realizara para dimensionar la investigación conociendo la realidad del sector de las telecomunicaciones de la Provincia.

Método Deductivo

Permitirá que las verdaderas particulares contenidas en las verdades universales se vuelven explícitas. Este método permitirá visualizar de mejor manera los resultados de la investigación de campo, facilitando la segmentación para la realización de la investigación, además permitirá identificar un orden para la obtención de la información.

Método de Análisis

Se refiere al conocimiento de la realidad que se obtiene a partir de la identificación de las partes que conforman o como resulta de ir aumentando el conocimiento de la realidad iniciado desde lo más simple, hasta llegar a los más complejo. Este método permitirá, que en el proceso se pueda establecer una clara ventaja competitiva frente a la competencia.

8.6 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.

a) Observación

Permite definir los datos más importantes que deben ser recogidos por tener relación directa con el problema de la investigación.

b) Encuestas

La recopilación de información se realizara mediante la aplicación de encuestas que se hace a través de formularios.

c) Cuestionarios

El cuestionario se lo realizara con la finalidad de homogenizar el universo de la investigación, a través del diseño del cuestionario o preguntas.

d) Entrevistas

Se las realizara a las personas que estén directa o indirectamente relacionadas con el tema.

8.7 Técnicas y procedimientos para el análisis de resultados.

a) Técnicas de Estadística

La información tabulada y ordenada será sometida a las diferentes técnicas de análisis matemáticas de carácter estadístico como son las fórmulas de cálculo de la muestra.

b) Presentación de la Información

La presentación de los datos se realizara en forma escrita, mediante representación tabular (cuadros o tablas) y representaciones gráficas.

9. RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS.

RECURSOS HUMANOS

- Investigadora
- Estudiantes de los centros de apoyo
- Docentes
- Administrativos de los centros de apoyo

RECURSOS ECONÓMICOS

- Autogestión
- Investigadora

Los recursos a utilizarse en este proyecto lo detallamos los más principales en el presupuesto.

RECURSO MATERIAL

Los materiales que se requiere para realizar la investigación, lo detallamos a continuación:

- Útiles de oficina
- Material de apoyo
- Copias
- Anillados
- Encuadernación
- Lápices y bolígrafos
- Folletos
- Libros
- Cuadernos
- Revistas

RECURSOS TECNOLÓGICOS

Los recursos a utilizarse son los siguientes:

- Computadora
- Proyector multimedia
- Impresora

- Tablet
- **PRESUPUESTO**

DETALLE	COSTO USD
Copias	\$ 60.00
Internet	\$ 50.00
Bibliografía	\$ 100.00
Útiles de oficina	\$ 25.00
Tablex	\$ 200.00
Papel bond	\$ 20.00
Cartuchos para impresora	\$ 50.00
Anillados del informe	\$ 15.00
Encuadernación	\$ 45.00
Movilizaciones	\$ 300.00
Imprevistos	\$ 150 ,00
SON: OCHOCIENTOS SESENTA Y CINCO	<u>865</u>

MATRIZ LÓGICA

FORMULACION DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS
<p>¿De qué manera el diseño e implementación de un modelo de gestión administrativa y financiera en la empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones de la ciudad de Riobamba incidirá en la optimización de procesos administrativos y su rentabilidad financiera?</p>	<p>Diseñar e implementar un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera en la empresa Canbricell Telecomunicaciones, que se convierta en una herramienta idónea para la optimización de procesos y la determinación de la rentabilidad financiera.</p>	<p>El Diseño e implementación del Modelo de Gestión Administrativa y Financiera en la Empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones permitirá optimizar los procesos y mejorar su rentabilidad financiera.</p>
PROBLEMAS DERRIVADOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPÓTESIS ESPECIFICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Se realizan actividades aisladas entre las diferentes áreas de la empresa. • Los procesos son tradicionales y en forma verticalizada. • No se destina recursos para una mejora continua de la empresa. • Conformismo con resultados de poca importancia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un diagnóstico de la situación económica – financiera y administrativa de la empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones. • Establecer las estrategias y políticas que requiera la empresa para obtener rentabilidad financiera, en aspectos sobre la toma de decisiones en: inversiones, políticas comerciales, precios de los productos, presupuestos, etc. • Implementar un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera en la empresa Canbricell Telecomunicaciones para mejorar optimización de procesos y la rentabilidad financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> • La realización del diagnóstico empresarial posibilitará conocer la realidad y situación económica, financiera y administrativa de la empresa Canbricell Telecomunicaciones. • La formulación y aplicación de estrategias y políticas empresariales permitirá a Canbricell Telecomunicaciones mejorar su rentabilidad financiera. • Implementando un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera en la empresa Canbricell Telecomunicaciones ayudará a mejorar los procesos y la rentabilidad financiera.

BIBLIOGRAFÍA

- Muñiz, L. (2003) *Cómo implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica*, 3ra. Edición.
- Gordillo, M. J. (1998) *Evolución y Dinamia de la Población Económicamente Activa*, en Revista Análisis Económico 12, Colegio de Economistas de Quito, Noviembre, p. 183.
- Córdoba Padilla, (2012)
- Normas Internacionales de Auditoría NIA 6 (2004).
- Anthony, R. (2006) *Sistema de Control de Gestión*. 2da Edición.
- Frederick, T. (1911), año de la publicación de “Los Principios de la Administración Científica”.
- TOBAR, F. y FERNANDEZ P. C. (2000) *Organizaciones solidarias: Innovación y gestión en el Tercer Sector*. Buenos Aires. Lugar editorial.

WEBGRAFÍA

- (modelosadministrativos.files.wordpress.com/)
- © WebProfit Ltda
- www.gestiopolis.com/...estrategia/.../que-es-erp.htm
- (ecuadorimpuestos.com/content/view/74/30/)
- www.mitecnologico.com/.../PrincipalesIndicadoresFinancieros
- www.monografias.com › ... › Desarrollo Organizacional

Anexo 2. Encuestas realizadas antes de la implementación del Manual de Gestión Administrativo y Financiero en la empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
VICERRECTORADO DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

INSTITUTO DE POSGRADO

MAESTRÍA EN PYMES, MENCIÓN FINANZAS

Objetivo: Esta encuesta tiene la finalidad conocer su opinión acerca del modelos de Gestión Administrativa y Financiera que la empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones realiza para obtener información necesaria y así conseguir sus objetivos.

De las preguntas que a continuación se plantean, le solicito marcar con una **X** la respuesta que usted considere correcta de acuerdo a su criterio. Dirigido a: **(Personal)**.

1. ¿La realización del diagnóstico empresarial posibilitará conocer la realidad y situación económica, financiera y administrativa de la empresa Canbricell Telecomunicaciones?

?

SI () NO ()

Porqué ?.....

2. ¿Las actividades que se realizan, se las hace en base a una planificación?

Siempre () A veces () Nunca ()

3. ¿Cree usted que la elaboración de componentes para un Modelo de Gestión en base a estrategias y procedimientos administrativos y financieros que contribuyan a mejorar su rentabilidad financiera?

SI () NO ()

Porqué ?.....

4. ¿La empresa cuenta con estrategias para captar potenciales clientes en la ciudad?

SI () NO ()

Anexo 3. Encuestas realizadas antes de la implementación del Manual de Gestión Administrativo y Financiero dirigida a los clientes de la empresa de servicios Canbricell Telecomunicaciones.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
VICERRECTORADO DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

**INSTITUTO DE POSGRADO
MAESTRÍA EN PYMES, MENCIÓN FINANZAS**

Objetivo: Esta encuesta tiene la finalidad conocer su opinión acerca del grado de satisfacción por los servicios que presta la empresa Canbricell Telecomunicaciones.

De las preguntas que a continuación se plantean, le solicito marcar con una **X** la respuesta que usted considere correcta de acuerdo a su criterio. Dirigido a: **(Clientes)**.

1. ¿En qué tipo de empresa trabaja?

Microempresa ()

Pequeña empresa ()

Mediana empresa ()

Persona Natural ()

2. ¿Cómo considera usted el servicio que presta la empresa?

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

)

Porqué ?.....

3. ¿Qué sugerencias puede dar a Canbricell Telecomunicaciones en cuanto a los servicios que ofrece?

Mejorar ()

Continuar así ()

Cambiar ()

4. ¿Qué sugerencias puede dar a Canbricell Telecomunicaciones en cuanto a los productos que ofrece?

Mejorar ()

Continuar así ()

Cambiar ()

5. Cuando recibió el servicio en la empresa ¿Cuál sería su opinión sobre los aspectos que a continuación se detallan?

Según Ud., la organización dentro de la empresa es:

Muy Buena ()

Buena ()

Regular ()

Mala ()

6. El profesionalismo dentro de la empresa es:

Muy Buena ()

Buena ()

Regular ()

Mala ()

7. En general su satisfacción por la prestación de servicios y venta de productos es:

Muy Buena ()

Buena ()

Regular ()

Mala ()

.....

FIRMA