



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TRABAJO DE GRADO

**TEMA: “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO Y
FINANCIERO PARA LA EMPRESA NET SERVICE, CIUDAD DE IBARRA,
PROVINCIA DE IMBABURA.”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

AUTORA:

KAREN LIZETH CALDERÓN AYALA

DIRECTORA:

MSC. CRISTINA VILLEGAS

IBARRA-ECUADOR

2022

RESUMEN

El presente trabajo de grado se desarrolló con el objetivo de diseñar un manual administrativo y financiero para la empresa Net Service, de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura. La propuesta se sustenta en los aportes de Franklin (2013) y Román (2012) quienes aseguran que dicho instrumento sirve de guía para la correcta ejecución de los procedimientos, facilitando la optimización de recursos, aumento de la eficiencia, y mejora del control interno. La investigación adquirió un alcance descriptivo, de enfoque mixto, cuya información se recopiló mediante encuestas a empleados, entrevistas al gerente y contadora; se aplicó los métodos inductivo-deductivo, analítico-sintético, lo que contribuyó a diagnosticar la situación actual en la forma de realizar las labores administrativas, de comercialización y financieras, caracterizados en un limitado direccionamiento estratégico, asignación de funciones con criterio empírico, establecimiento de procedimientos y responsabilidades en forma concurrente. Por ello se propuso diseñar un manual de procedimientos administrativos y financieros orientados a fortalecer y optimizar los procesos de la organización.

Palabras clave: Manual de procedimientos, manual administrativo, manual financiero, procesos.

ABSTRACT

The present degree work is developed with the objective of designing an administrative and financial manual for the company Net Service, of the city of Ibarra, province of Imbabura. The proposal is based on the contributions of Franklin (2013) and Román (2012) who assure that this instrument serves as a guide for the correct execution of processes, facilitating the optimization of resources, increasing productivity and efficiency, and improving internal control. The research acquired a descriptive scope, a mixed approach, the information was collected through employee surveys and interviews with the manager and accountant, inductive, deductive, synthetic and analytical methods were applied, which allowed to diagnose the weaknesses in the administrative and financial tasks: the lack of strategic direction, determination of functions and establishment of procedures and responsible. Therefore, an organization and functions manual were designed, in addition to the manual of administrative and financial procedures aimed at strengthening and optimizing the organization's processes.

Keywords: Manual of procedures, administrative manual, financial manual, processes.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	ii
ABSTRACT.....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iv
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
DEDICATORIA	xiv
AGRADECIMIENTO	xvi
ANTECEDENTES	xvii
JUSTIFICACIÓN	xix
OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	xxi
Objetivo general	xxi
Objetivos específicos.....	xxi
CAPÍTULO I	22
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	22
Introducción	22
Objetivo.....	23
La empresa de servicios como organización.....	23
Importancia de la organización en las empresas de servicios	25
Normativa legal de las empresas de telecomunicaciones.....	26
La administración de empresas	28
Proceso administrativo	29

Administración financiera	35
Contabilidad como sistema de información financiera	37
Presupuestos como herramienta de planificación y control	39
Análisis financiero para la toma de decisiones	41
Manuales como herramienta empresarial.....	46
Importancia de los manuales	47
Clasificación de los manuales.....	48
Manual de procedimientos	49
Manuales de procedimientos administrativos.....	49
Manuales de procedimientos financieros	50
CAPÍTULO II.....	50
METODOLOGÍA.....	50
Introducción	50
Objetivo.....	51
Diseño de la investigación.....	51
Tipo de investigación	52
Investigación cualitativa	52
Investigación cuantitativa	53
Métodos de investigación.....	53
Método inductivo.....	53
Método analítico.....	53

Método sintético	54
Método deductivo	54
Técnicas o instrumentos de investigación	54
Investigación documental	54
Observación directa	55
Cuestionario o encuesta	55
Entrevista	55
Matriz FODA	56
Determinación de variables	56
Variables diagnósticas	56
Indicadores o sub-aspectos	56
Identificación de la población	61
Recolección y procesamiento de datos	61
CAPÍTULO III	62
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	62
Introducción	62
Objetivo	62
Síntesis e interpretación de datos	62
Entrevista al gerente de Net Service	62
Entrevista a la contadora de Net Service	67
Encuesta dirigida al personal de Net Service	70

Análisis de la información.....	82
Variable jurídico-normativo	82
Variable administrativo-operativo.....	82
Variable financiero-contable	83
Conclusión diagnóstica	87
CAPÍTULO IV.....	88
PROPUESTA.....	88
Introducción	88
Objetivo.....	88
PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.....	89
PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS	114
Análisis vertical	163
CAPITULO V	173
VALIDACION DE LA PROPUESTA.....	173
Introducción	173
Descripción del estudio	173
Objetivo del estudio	173
Equipo de Trabajo	174
Método de verificación.....	174
Método de calificación.....	175
Resultados	176

CAPITULO VI.....	178
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	178
Conclusiones	178
Recomendaciones.....	179
Bibliografía	180
Anexos	188
Cuestionario encuesta dirigida a empleados Net Service.....	188
Cuestionario entrevista dirigida a gerente de Net Service	190
Cuestionario entrevista dirigida a contador de Net Service	191
Evidencias de aplicación de instrumentos.....	192
Validación de la propuesta	196

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de las empresas en Ecuador por su tamaño.....	24
Tabla 2. Clasificación de los indicadores de liquidez.....	43
Tabla 3. Clasificación de los indicadores de endeudamiento	44
Tabla 4. Clasificación de los indicadores de rentabilidad.....	45
Tabla 5. Operacionalización de variables, dimensiones e indicadores.....	57
Tabla 6. Matriz de relación diagnóstica.....	59
Tabla 7. Matriz FODA.....	85
Tabla 8. Cruce estratégico FO-FA-DO-DA.....	86
Tabla 9. Validadores de la propuesta.....	174
Tabla 10. Componentes de verificación.....	175
Tabla 11. Método de verificación	175
Tabla 12. Calificación Total.....	175
Tabla 13. Calificación obtenida	176
Tabla 14. Evaluación de resultados de validación	177

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura del capítulo.....	22
Figura 2. Tipología de las empresas	24
Figura 3. Pirámide de Kelsen Ecuador	26
Figura 4. Pilares de la administración.....	29
Figura 5. Simbología de los diagramas de flujo	33

Figura 6. Disciplinas de la administración financiera.....	35
Figura 7. Proceso de la administración financiera.....	36
Figura 8. Contabilidad como sistema de información financiera.....	37
Figura 9. Objetivos de la presupuestación.....	40
Figura 10. Beneficios del análisis financiero.....	41
Figura 11. Evolución conceptual del manual.....	46
Figura 12. Ventajas de los manuales.....	47
Figura 13. Clasificación de los manuales administrativos.....	48
Figura 14. Clasificación del diseño de investigación.....	51
Figura 15. Género del personal por rango de edad.....	70
Figura 16. Antigüedad en el puesto por área funcional.....	71
Figura 17. Cumplimiento puntual de pago del sueldo y beneficios de Ley.....	72
Figura 18. Designación de funciones que desempeña.....	73
Figura 19. Aspectos de la filosofía institucional que conoce.....	74
Figura 20. Establecimiento de políticas o normativa interna.....	75
Figura 21. Organigrama que especifique las unidades administrativas y niveles de autoridad.....	76
Figura 22. Duplicidad de funciones.....	77
Figura 23. Infraestructura tecnológica de información y comunicación.....	78
Figura 24. Capacitación.....	79
Figura 25. Documento o manual donde se detallen las funciones, responsabilidades, procesos o procedimientos.....	80
Figura 26. Ambiente de trabajo.....	81
Figura 27. Misión.....	97
Figura 28. Visión.....	97

Figura 29. Imagotipo y eslogan	97
Figura 30. Principios y Valores Corporativos	98
Figura 31. Políticas de Net Service.....	99
Figura 32. Objetivos estratégicos.....	100
Figura 33. Marketing y ventas	192
Figura 34. Jefe operativo	192
Figura 35. Atención al cliente call center	192
Figura 36. Dpto. Técnico.....	193
Figura 37. Departamento financiero	193
Figura 38. Contabilidad	193
Figura 39. Sistemas.....	194
Figura 40. Bodega.....	194
Figura 41. Técnicos.....	194
Figura 42. Atención al cliente.....	195
Figura 43. Gerencia.....	195
Figura 44. Validación Propuesta KLCA_001	196
Figura 45. Validación Propuesta KLCA_002.....	198
Figura 46. Validación Propuesta KLCA_003.....	200
Figura 47. Validación Propuesta KLCA_004.....	202

ACEPTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de director del Trabajo de Grado asignado por las autoridades pertinentes, considero que la investigación presentada por la Srta. **CALDERON AYALA KAREN LIZETH**, para optar por el título de **LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**, cuyo tema es **“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA EMPRESA NET SERVICE, CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA”**, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometida a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Efectuado, en la ciudad de Ibarra a los 11 días del mes de julio de 2022.



Ing. Cristina Villegas

DIRECTORA DE TRABAJO DE GRADO



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CEDULA DE IDENTIDAD	100417270-4		
APELLIDO Y NOMBRES	Calderón Ayala Karen Lizeth		
DIRECCION	La Victoria, Carlos Barahona Mera y pasaje S/N		
E-MAIL	klcalderona@utn.edu.ec		
TELEFONO FIJO	(06) 261 6061	TELEFONO MOVIL	0979134813

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO	“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA EMPRESA NET SERVICE, CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”.
AUTOR (ES)	Calderón Ayala Karen Lizeth
FECHA	31 de mayo del 2022
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA	Licenciatura en Contabilidad y Auditoría CPA
ASESOR / DIRECTOR	Ing. Cristina Villegas

2. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar los derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad Técnica del Norte en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, 24 días del mes de noviembre del 2022

EL AUTOR:



Karen Lizeth Calderón Ayala

CC: 1004172704

DEDICATORIA

A Dios por haberme permitido llegar a la meta más anhelada brindándome salud, vida y la capacidad para continuar con mis estudios profesionales, y así lograr culminar mi tesis ya que sin él no lo habría logrado.

A mi Hija, que es la razón por la cual me levanto cada mañana y doy gracias a Dios porque es el motivo que me ha impulsado a seguir adelante cada día, y me ha dado la fuerza necesaria para prepararme en mis estudios universitarios y lograr ser un ejemplo para ella, mi amada hija fue quien en los momentos más difíciles me dio su amor y comprensión.

A mis padres, por su apoyo incondicional en cada paso de mi vida, me han sacado adelante con mucho esfuerzo dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera para no rendirme pese a las adversidades con su amor y cariño siempre les estaré muy agradecida.

A mis maestros por su gran apoyo y motivación para la culminación de mis estudios profesionales, por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional.

A mis compañeros de trabajo porque desde que ingresé a mi trabajo han sabido comprender el esfuerzo que he realizado en mis estudios académicos y lo laboral gracias por ayudarme en los momentos más difíciles su apoyo ha sido de gran ayuda para poder cumplir con esta meta tan apreciada como es la culminación de mi tesis.

AGRADECIMIENTO

Me gustaría agradecer a Dios por ser quien guía mis pasos por el camino del bien. A mis padres por su comprensión y ayuda en momentos malos y menos malos. Me han enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio.

ANTECEDENTES

En el Ecuador las telecomunicaciones datan desde 1871, ante la rápida evolución del internet y la tecnología de los medios de transmisión e información digital, hoy en día es un sector importante para la economía del país, que enfrenta la necesidad recurrente de adaptarse a los cambios globales para brindar un servicio de calidad (Rodríguez, 2016).

Los accionistas fundadores de la empresa Net Service aprovecharon la oportunidad de incursionar como proveedores del servicio de internet derivada de la deficiente infraestructura física en la provincia de Imbabura, donde de acuerdo con el Censo de Población y Vivienda realizado en el año 2010, apenas el 13% de las residencias contaban con acceso a este servicio (INEC, 2010).

La empresa Net Service fue creada el 24 de marzo de 2010, identificándose para fines impositivos como una sociedad con RUC 1091730584001, en la cual los tres accionistas: Alex Medina, Juan Gabriel Chávez y Diego Calderón aportaron un capital social de 12.000,00 USD (4.000,00 USD cada uno), iniciando las actividades en la ciudad de Ibarra con 10 empleados y ofertando servicios de operación, mantenimiento y facilitación del acceso a productos de transmisión de voz, datos, texto, sonido y vídeo, es decir, prestación de suministro de acceso a internet por operador de infraestructura de telecomunicación.

Durante la vida empresarial, Net Service, ha experimentado importantes variaciones en la demanda por las exigencias del mercado de un mejor servicio de internet, propiciando que hasta 2017 se ampliaran sucursales en los cantones: Pimampiro, Urcuquí, Otavalo, San Antonio de Pichincha, Cayambe, San Gabriel y El Quinche. Sin embargo, actualmente mantiene abierta únicamente la oficina matriz ubicada en la calle Simón Bolívar 13-122 y Av. Teodoro Gómez, donde trabajan 31 personas (incluidos los socios en las áreas operativa y comercial) bajo la

representación legal del Ing. Diego Calderón, quien además es el accionista mayoritario desde el año 2020.

La administración de Net Service se ha realizado de manera empírica, es decir, sin la elaboración e implementación de documentos de planificación y organización interna que procuren que todas las actividades se ejecuten adecuada y oportunamente. Según Luna (2013) los manuales son capaces de facilitar el funcionamiento de cada una de las áreas funcionales de una entidad, al incorporar una guía de procedimientos y políticas, que contribuyen a ejercer un efectivo control interno sobre los recursos de la empresa.

Por ello, surge la necesidad de aportar una guía práctica capaz de mejorar la eficiencia y el control interno principalmente de la gestión administrativa y financiera en la empresa Net Service, de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.

JUSTIFICACIÓN

Las empresas a nivel mundial operan a través de procesos, los cuales deben ser controlados para que se desarrollen de manera eficiente, por ello, muchas organizaciones han encontrado en los manuales de procedimientos, una herramienta eficaz, que apoya de manera sistemática la ejecución de las actividades de un puesto determinado o las funciones de una unidad administrativa (Vivanco, 2017).

El estudio se basa en la premisa de que a pesar de los 12 años que lleva Net Service en el mercado, esta no cuenta con una estructura y filosofía organizacional disponible en un documento técnicamente elaborado que dirija el actuar del personal, quienes han presentado el incumplimiento o duplicidad de funciones y procesos, que repercuten en la desorganización de las áreas de trabajo y en la disminución de la satisfacción del cliente. Además de la amenaza que representa la falta de medición del crecimiento y productividad que direcciona la toma de decisiones para operar óptimamente.

Las implicaciones prácticas del proyecto se orientan a la solución de un problema real detectado en Net Service, lo cual ha generado altas expectativas en los accionistas, puesto que, a través del manual de procedimientos administrativos y financieros, la empresa será capaz de formalizar y normar las funciones y actividades de cada área de trabajo para que se apliquen procesos adecuados que mejoren el funcionamiento de la organización, donde el personal pueda desenvolverse con mayor agilidad y de manera eficiente, optimizando así los recursos que son utilizados en cada una de las operaciones.

Según Muñoz (2007) la elaboración de un manual es de suma importancia en toda organización, facilita un modelo de operación por procesos que favorece el cumplimiento de la misión y visión empresarial, a través de principios de: responsabilidad (abarca la definición

de macro procesos, acorde a las normativas legales y constitucionales), economía (definición precisa de insumos con condiciones de calidad y cantidad), eficiencia (evitar la duplicidad de funciones), y eficacia (mapa de métodos coherente y armonizado a los planes, programas o proyectos de la entidad).

Por lo mencionado, la presente investigación se dirige a la creación de un manual de procedimientos administrativo y financiero acorde a la estructura y necesidades de la empresa Net Service, que sirva de guía para optimizar los procesos de planificación, organización, dirección y control de la actividad comercial y el adecuado manejo de la información financiera, con la finalidad mejorar la eficiencia y el control interno para contribuir al desempeño y desarrollo de la organización.

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Elaborar un manual de procedimientos administrativo y financiero para la empresa Net Service ubicada en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, que mejore la eficiencia y el control interno en los procesos de la organización.

Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente los principales conceptos que sustenten el desarrollo del manual de procedimientos administrativo-financiero para la empresa Net Service.
- Determinar el diseño de investigación basado en el método científico que garantice la confiabilidad y validez de los resultados de investigación.
- Diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa y financiera de la empresa Net Service para la determinación de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes en los procesos.
- Estructurar la propuesta del manual de procedimientos administrativo y financiero para la empresa Net Service orientada a fortalecer y optimizar los procesos de la organización.
- Validar la propuesta del manual de procedimientos administrativo y financiero para la empresa Net Service, con el fin de garantizar su aplicabilidad, conveniencia y utilidad.

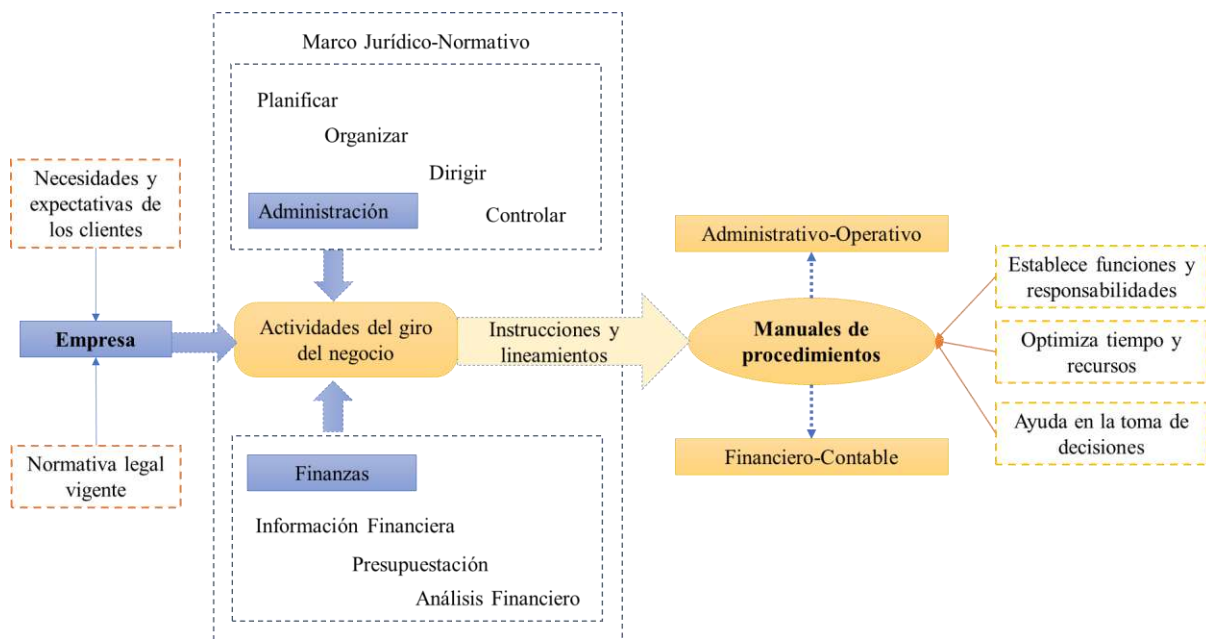
CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Introducción

Se aborda los aportes teóricos de los distintos autores para sustentar la investigación y facilitar el análisis y comprensión de los contenidos recopilados a través de fuentes secundarias tales como: libros, tesis, artículos científicos y páginas web.

Figura 1. Estructura del capítulo



Nota. Hilo conductor de la fundamentación teórica.

Con la finalidad de construir la metodología que oriente la realización del diagnóstico situacional de Net Service, se parte por el establecimiento del tipo de empresa objeto de estudio, el marco legal y organismos de control que la rige dentro del territorio ecuatoriano. Luego se abordan los términos relacionados al área administrativa y el proceso básico para la óptima ejecución de las actividades empresariales. Además, se compendia la gestión financiera, objetivos y principales técnicas convergen para la oportuna toma de decisiones.

Posterior se esquematiza la información relativa a conceptos, objetivos, clasificación y contenido básico de los manuales, entre los cuales se destacan los de procedimientos con el propósito de guiar el diseño de la propuesta.

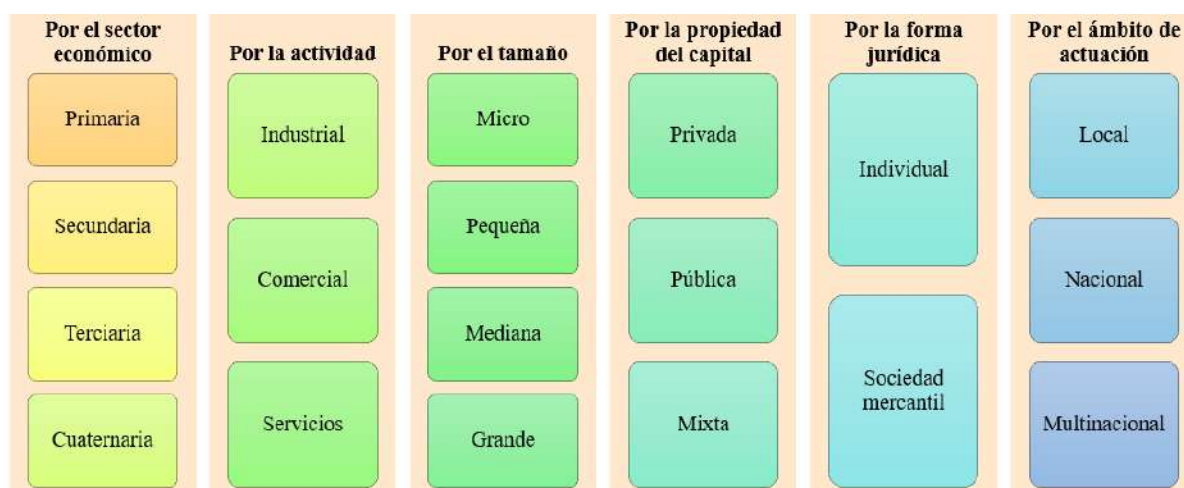
Objetivo

Fundamentar teóricamente los principales conceptos que sustenten el desarrollo del manual de procedimientos administrativo-financiero para la empresa Net Service.

La empresa de servicios como organización

La empresa es una organización compuesta de tierra, trabajo y capital, con capacidad para desarrollar diferentes actividades económicas sean industriales, mercantiles o de prestación de servicios, cuya función común es la realización de procesos productivos o transformadores en la que a partir del uso de recursos se obtienen productos dirigidos a satisfacer o crear necesidades en un territorio (Antón & Garijo, 2011; Bravo & Ubidia, 2013).

Münch (2014) destaca a las organizaciones como el motor primordial del crecimiento económico de los países, mientras que, Peña (2020) menciona que para entender cómo funcionan los mercados en la economía de los países, las empresas son clasificadas de acuerdo a diferentes criterios a utilizarse para comparar actividades y resultados, formas de gestión o para facilitar la identificación de las normas reguladoras.

Figura 2. *Tipología de las empresas*

Nota. Adaptado de *la organización de empresas hacia un modelo de futuro*, pp. 14-21, por Giner de la Fuente, F. Gil Estallo, M. A. 2014. ESIC Editorial, Madrid.

En el Ecuador, la clasificación se la encuentra establecida en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (Tabla 1), con la finalidad de beneficiar a la empresas a través de programas de fomento y desarrollo empresarial; cabe resaltar que para determinar el tamaño de una organización prevalecerá el valor bruto de los ingresos anuales sobre el número de trabajadores (Superintendencia de Compañías, 2021; Tobar & Solano, 2021):

Tabla 1. *Clasificación de las empresas en Ecuador por su tamaño*

Tamaño	Nro. Trabajadores	Ingresos anuales
Microempresa	1 – 9	Menores a \$ 100.000,00
Pequeña	10 – 49	Entre \$100.001,00 y \$1'000.000,00
Mediana	50 – 199	Entre \$1'000.001,00 y \$5'000.000,00
Grande	Más de 200	Superiores a los \$5'000.001,00

Nota. Datos provenientes del Reglamento de Inversiones del Código Orgánico de la Producción [RCOPCI]. Decreto Ejecutivo 757 2011. Art. 106. 20 de diciembre de 2018 (Ecuador).

Las empresa de servicios según Guerrero (2018) son “aquellas que se dedican como actividad principal a la satisfacción de las necesidades de los clientes a través de la venta de intangibles”(p. 2). Entes económicos con responsabilidad social, creados por uno o más propietarios para llevar a cabo operaciones de comercialización de productos inmateriales, por medio del uso de recursos humanos y materiales que son integrados en un sistema complejo de funciones y tareas, denominado estructura organizacional, en la que el orden y jerarquía del trabajo responde a una autoridad; quien habrá de tomar decisiones adecuadas para conseguir el buen funcionamiento, crecimiento, y rentabilidad (Morón, 2014; Zapata, 2016).

La presente investigación se dirige a Net Service una empresa con fines de lucro dedicada a la satisfacción de una necesidad (prestación del servicio de internet), de acuerdo a la clasificación en la **Figura 2**, pertenece al sector terciario (telecomunicaciones), el tamaño corresponde a pequeña (30 trabajadores y 895.000 USD ingresos anuales), origen o propiedad del capital privado (aporte de socios), una sociedad mercantil (patrimonios independientes), que opera a nivel local (Zona 1).

Importancia de la organización en las empresas de servicios

La industria de servicios cambia a la par de la evolución tecnológica, que tiene influencia en la manera de hacer las cosas en el mundo, permitiendo a las empresas de diferentes tamaños competir en las mismas condiciones, dando lugar al incremento del consumo de intangibles, que promueven mayores niveles de desarrollo o ser una fuente principal de ingresos en los países y en algunos casos convertirse en un indicador del nivel de vida de los ciudadanos (Guerrero, 2018; Rubalcaba et al., 2016).

Sin embargo, competir en un mundo globalizado ocasiona la producción constante de más y mejores servicios, que exige elevar la eficiencia en los procedimientos administrativos u operativos de las estructuras organizacionales, a través de un marco de trabajo que sistematice las responsabilidades y funciones de los trabajadores a fin de contar con un talento humano

organizado y tecnificado capaz de responder a las necesidades de los consumidores (Méndez, 2019; Ramos, 2018; Salazar, 2017).

Normativa legal de las empresas de telecomunicaciones

Las empresas de servicios en el Ecuador son importantes en la economía y sociedad por la generación de ingresos (65,41% al PIB) y creación de fuentes de trabajo (68,00% de la PEA) (Tobar & Solano, 2021). Son regidas mediante el marco legal, cuyo orden jerárquico legal y regulatorio se encuentra establecido en la Constitución, en el caso de las organizaciones de telecomunicación o prestación de servicios de internet como Net Service se muestra a continuación:

Figura 3. Pirámide de Kelsen Ecuador



Nota. Fuente Constitución de la República de Ecuador [Const]. Art. 425. 20 de octubre de 2008 (Ecuador).

Constitución de la República del Ecuador. La carta magna determina en el artículo 261 que una de las competencias exclusivas del Estado es el desarrollo de las políticas,

planificación nacional y régimen general de las telecomunicaciones. Se ratifica en los artículos 313, 315 y 316 que el Estado se encargará de la administración, regulación y control, lo cual incluye la potestad para autorizar a las empresas públicas o delegar a la iniciativa privada la gestión del sector estratégico.

Código de Comercio. Normativa amparada en la Constitución que regula los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por comerciantes, establece las obligaciones de los empresarios en sus operaciones mercantiles. Rige los actos relacionados con actividades de compraventa de las organizaciones que no se encuentran sujetas a control de la Superintendencia de Compañías como las sociedades de hecho o empresas de patrimonios independientes.

Código del Trabajo. Define la legislación laboral, organismos y autoridades de control, observando las disposiciones de la Constitución y convenios con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que regulan la relación entre empleadores y trabajadores en las diversas modalidades y condiciones de trabajo: contratos y terminación, obligaciones de las partes, jornadas, descansos, vacaciones, salarios, sueldos, remuneraciones adicionales, bonificaciones, fondos de reserva y jubilación, desahucio, indemnizaciones, sanciones, accidentes laborales y enfermedades profesionales, prevención de riesgos, normas de higiene y puestos de auxilio.

Código Tributario. Es una normativa orgánica con supremacía sobre las demás leyes tributarias que regula las relaciones jurídicas provenientes de los tributos entre los sujetos activos (clientes) y los contribuyentes o responsables de aquellos (empresas), de proveniencia nacional, provincial, municipal o local, los cuales son: impuestos, tasas y contribuciones especiales o de mejora que tienen por finalidad formar parte del Presupuesto General del Estado.

Ley Orgánica de Telecomunicaciones. La normativa específica las obligaciones y limitaciones establecidas en la Ley, el reglamento general y las normas emitidas por la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (ARCOTEL) que son de cumplimiento obligatorio para las empresas públicas, personas naturales o jurídicas delegatarias para prestar tales servicios.

Ley de Régimen Tributario Interno. Establece los procedimientos para el cumplimiento de los deberes formales que debe cumplir Net Service: por los ingresos en la fuente ecuatoriana, la base imponible, las exenciones, depuraciones y determinación del impuesto a la renta (IR). También especifica el objeto, hecho generador, tarifas, sujetos, normas de declaración y formas de pago de los impuestos al valor agregado (IVA) y consumos especiales (ICE) y una serie de anexos de acuerdo con el tipo de contribuyente.

Ley de Seguridad Social. Es la normativa que regula las aportaciones obligatorias de los trabajadores y sus patronos por la existencia de un contrato laboral, estableciendo las sanciones a las que son sometidas las empresas públicas y privadas por el incumplimiento la inscripción y pago puntual al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) como organismo y autoridad de control; para que los afiliados puedan gozar de beneficios como: acceso gratuito al servicio de salud, préstamos hipotecarios o quirografarios, jubilación, cesantía, entre otros.

La administración de empresas

La administración es una ciencia y técnica que facilita la coordinación de actividades para que sean realizadas de manera eficiente y eficaz; mediante la optimización de cada uno de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros con los que cuenta la empresa: son escasos y claves, por ello, resulta indispensable gestionarlos de forma adecuada para alcanzar los objetivos organizacionales (Robbins et al., 2013; Román, 2012).

La administración es el conjunto de actividades, funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir y controlar) que, realizados convenientemente, se puede aprovechar los recursos de una organización de forma óptima, con eficacia y eficiencia con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos empresariales (Díez et al., 2001; Oliveira, 2002). Es un sistema que estructura y utiliza capital y trabajo hacia el logro de metas, llevando a cabo tareas y operaciones como planear, decidir y evaluar, para que los resultados correspondan a los niveles deseados en un entorno organizacional (Lawrencen & Chand, 2012).

Proceso administrativo

Es una acción compuesta por dos de fases fundamentales y cuatro etapas o subactividades sucesivas que constituyen el núcleo esencial de la administración (Figura 4). El proceso sistematiza de forma integral una serie de acciones importantes con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales; los cuales requieren ser fijados de manera planificada, y estar provistos de los recursos necesarios, para luego establecer y coordinar actividades que posean la capacidad de verificación del nivel de cumplimiento, permitiendo controlar y mejorar la gestión empresarial. (Blandez, 2014; Münch, 2014; Olalde, 2018).

Figura 4. *Pilares de la administración*



Nota. Modelo ecléctico de la administración.

Etapa de planeación. Robbins et al., (2013) manifiestan que comprende el establecimiento de la estrategia general y la definición de los objetivos organizacionales, a través del desarrollo de una jerarquía minuciosa de planes que sean capaces de integrar y coordinar todas las actividades necesarias para lograr las metas. Es decir, el proceso facilita que los responsables fijen la atención en las cosas más importantes y no pierdan de vista el trabajo que se hará (Blandez, 2014).

Sin embargo, Ávila & Cárdenas (2019) mencionan que para que el proceso de planeación sea exitoso, la empresa debe contar con un prerrequisito denominado “*filosofía empresarial*”, la cual se forma del conjunto de saberes que buscan establecer de manera racional los principios más generales que organizan y orientan el trabajo en una organización, por lo que sirve de base para confeccionar objetivos, estrategias para el futuro y para evaluar el grado de adaptación de la compañía a las necesidades propias y/o a las expectativas o deseos de los consumidores.

Misión. Es el marco conceptual que define la razón de ser y el fin del negocio y establece las grandes líneas estratégicas que marcan el rumbo de la actividad empresarial (Ávila & Cárdenas, 2019). Es un enunciado que orienta las decisiones de uso y aplicación de los recursos disponibles, puede también entenderse como una “*promesa simbólica*” dirigida a todos los grupos de interés (accionistas, colaboradores, consumidores), la cual representa el compromiso de la organización hacia la satisfacción de necesidades (Maestres, 2018).

Visión. Para Louffat (2015) se refiere a “la extensión de la misión proyectada hacia el futuro que persigue el desarrollo institucional a mediano y largo plazo”(p.5). Es la definición del camino que orienta a una organización, un mensaje claro de proyección la cual debe ser motivador, exigente pero alcanzable y basada en hechos (Ávila & Cárdenas, 2019). Según Maestres (2018) “sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento, diversificación y competitividad” (p. 3).

Principios y valores corporativos. Son un conjunto de características o elementos propios de cada organización que las diferencian de los competidores: virtudes humanas (conceptos, actuaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos) y normas que asumen y orientan a los colaboradores de la empresa a ejecutar de manera correcta los procesos para conseguir un mejor posicionamiento en el mercado; constituyéndose en un soporte necesario para el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y estrategias previamente planteadas (Mejía, 2004).

Políticas. Para Münch (2014) son orientaciones que rigen a todos los integrantes de una organización. Se refieren a una serie de lineamientos o una guía básica de conducta que la empresa plantea como norte ético, político y moral, que sirve para cohesionar las acciones de los trabajadores, contribuyendo a la toma de decisiones y al logro de las metas y objetivos (Blandez, 2014).

Objetivos o metas. Son los logros que desea realizar la organización para dar cumplimiento a la misión. Responden a las preguntas: ¿Qué se pretende alcanzar?, ¿Cuánto se desea alcanzar? y ¿Cuándo se estará en posición de lograrlo? (Ávila & Cárdenas, 2019). Especifican la directriz concreta y medible para la utilización eficaz y eficiente de los recursos dirigidos a mejorar procesos y procedimientos que permitan obtener los resultados deseados en la ejecución de las tareas y/o actividades, relacionados con las decisiones gerenciales (Zapata, 2016).

Etapa de organización. Robbins et al., (2013) mencionan que es el proceso de disposición del trabajo necesario para alcanzar las metas; incluye la determinación de tareas, responsables, áreas funcionales, jerarquías de información y soporte. Según Blandez, (2014) para distribuir adecuadamente las actividades entre los colaboradores es imprescindible un diseño óptimo de puestos, donde se asigne a las personas idóneas para cada función, acorde a la estructura organizacional, métodos y procedimientos que habrán de emplear.

Por lo mencionado, se puede considerar que la organización se refiere a la construcción de un sistema interno que permite la utilización equilibrada de los recursos empresariales, a través del establecimiento de la relación entre el trabajo y el responsable de ejecutarlo; basado en la división de actividades, la coordinación de funciones y el suministro de insumos, que faciliten el logro de las metas organizacionales (Zapata, 2016).

La gestión empresarial se apoya en herramientas administrativas para facilitar la organización como las que se mencionan a continuación:

Organigrama. Es la representación gráfica de la estructura de una empresa, permite identificar fácilmente la división de funciones entre los diversos tipos de cargos (especializados o no), niveles jerárquicos, áreas de responsabilidad o funciones, indicando como cada cargo se agrupa en unidades administrativas con uno o varios puestos de trabajo (Blandez, 2014; Palomino, 2005).










Manual de funciones. Según Benjamín (2004) es aquel que “contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa” (p. 18). Es un documento que contiene la identificación de un cargo, la dependencia a la que pertenece, número de puestos de trabajo y jefe inmediato, además, describe brevemente cada una de los procesos, responsabilidades básicas, límites y esencia de cada cargo, sin entrar a detalle, puesto que ese contenido se incluye específicamente en el manual de procedimientos (Ramos, 2018).

Diagramas de flujo. Es la representación gráfica la secuencia de actividades u operaciones de un determinado procedimiento descrito de manera general (unidad administrativa) o detallada (puestos que intervienen), además, dependiendo del tipo de acción suele mencionar los equipos o recursos que deben utilizarse (Benjamín, 2004).

La secuencia de operaciones se representa de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha, indica claramente él o los órganos administrativos que intervienen en cada actividad

con la finalidad de facilitar la interpretación de un procedimiento de manera gráfica, aún por personas no familiarizadas con el mismo (ISSTECH, 2011).

Figura 5. Simbología de los diagramas de flujo

Terminación		El símbolo que marca el punto inicial o final del sistema. Suele contener la palabra "inicio" o "fin".
Proceso		Un rectángulo representa cada paso o un subproceso completo dentro de un proceso más grande.
Entrada - Salida		Símbolo que representa el material o información que entre o sale del sistema, como una orden del cliente (entrada) o entrega de un producto (salida)
Decisión		Un punto de decisión o ramificación, representan puntos de control o verificación de las actividades previo a continuar o no el proceso
Conector		Indica que el flujo continúa donde se ha colocado un símbolo idéntico (contiene una etiqueta o identificador en letra o número)
Conector fuera de página		Símbolo que conecta elementos separados en múltiples páginas. Suele utilizarse dentro de gráficos complejos, puede contener el número de página para una referencia fácil.
Multidocumento		Representa varios documentos en el proceso
Archivo		Se utiliza para representar un archivo temporal o definitivo de la documentación física de un proceso.
Almacenamiento		Se utiliza para representar el registro o almacenamiento de la documentación de un proceso en un software o base de datos.

Nota. Adaptado de *Proceso Administrativo*. (pp. 90-91). Luna, A. 2015. Grupo Editorial Patria. México.

Etapa de dirección. Finch et al. (2006) definen a la dirección como el proceso en el cual los responsables (por lo general los gerentes o jefes departamentales) deben influir o conducir el talento y esfuerzo de los miembros de un grupo o de una organización entera a su cargo con la finalidad de lograr los resultados esperados en la ejecución de cada una de las actividades o funciones. Este proceso implica la determinación del cómo se dirigirá a los colaboradores: el estilo de liderazgo adecuado, estrategias para solución de problemas, orientación al cambio y toma de decisiones (Blandez, 2014).

Etapa de control. Carrasco (2011) afirma que es un conjunto de actividades orientadas a la estimación y enfoque a las desviaciones que pueden ocurrir en la ejecución de las operaciones y ejercer impacto respecto a las metas de la empresa. Es el proceso que consiste en contrastar lo planificado con los resultados de un período determinado, con la finalidad de evaluar la gestión y generar acciones correctoras, a través del diseño e implementación de procedimientos y medios de control, que permitan desplegar un seguimiento interno o mantener los sistemas regulados hacia el cumplimiento de los objetivos (Mendoza et al., 2018).

Las organizaciones deben elaborar un análisis integral de los posibles riesgos a materializarse en la ejecución de las actividades de naturaleza interna o externa, además de ejecutar controles internos que impidan el desencadenamiento de problemas o el incumplimiento de las metas empresariales.

Matriz de riesgos. Es una herramienta de la gestión administrativa que permite evaluar los riesgos a los que se encuentran expuestas las empresas y que son capaces de afectar la ejecución de las actividades, reputación o continuidad en el mercado, independientemente del número de empleados, tamaño, industria o sector en el que opera (Jiménez, 2020).

Al elaborar la matriz se puede visualizar, cuantificar, controlar, transferir o mitigar las amenazas y vulnerabilidades internas o externas; apoyando a la toma de decisiones sobre cómo actuar para hacer frente a los riesgos con mayor probabilidad de ocurrencia e impacto para la organización (Jiménez, 2020).

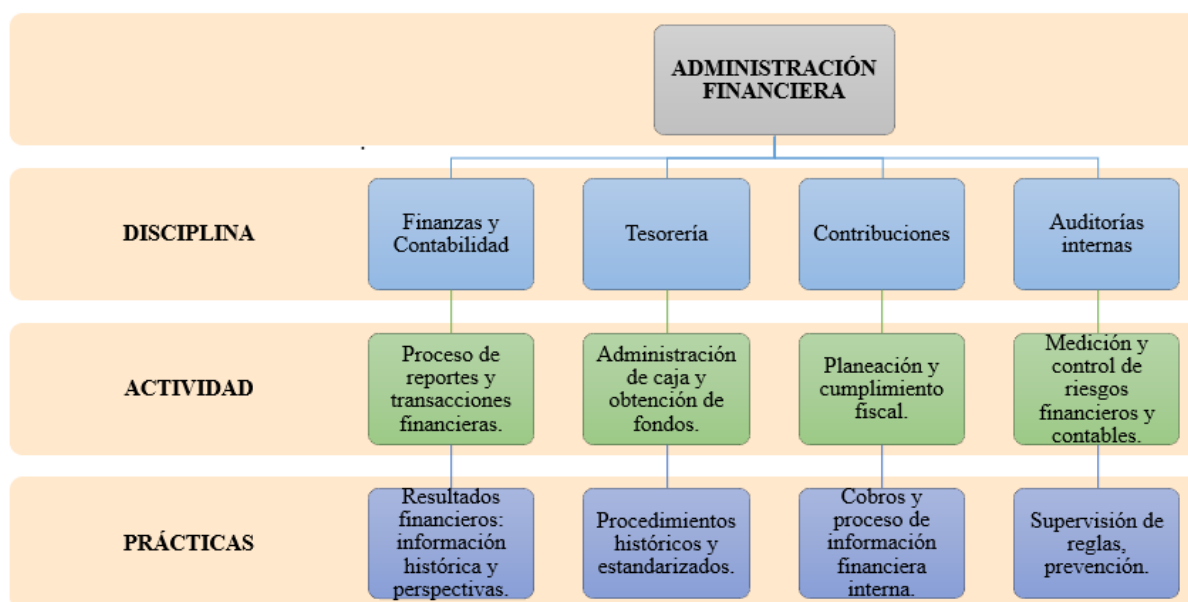
Control preventivo. Son aplicados con la finalidad de detectar y disminuir eventos que no colaboren con el alcance de los objetivos organizacionales. Consisten en acciones previas a la ejecución de cualquier actividad cuya responsabilidad recae directamente sobre la entidad. Debe ser parte de los sistemas de control interno como mecanismo que vigile e impida sucesos que atenten contra el crecimiento de la empresa (Zambrano, 2017).

Control concurrente. Elizalde (2018) menciona que son actividades de supervisión que se establecen mientras se ejecuta el trabajo con la finalidad de corregir los errores o problemas antes que se vuelvan costosos. Requiere de la dirección de las jefaturas o gerencia y la adecuada instrucción a los subordinados sobre los medios y procedimientos que siguen o utilizan.

Administración financiera

La gestión financiera es una rama de la administración, cuyo objetivo es maximizar el patrimonio de una organización, mediante la obtención de recursos financieros por parte de accionistas o de acreedores, la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados que se obtienen de la correcta aplicación, manejo y toma de decisiones, por lo que implica el trabajo coordinado de diferentes disciplinas (Perdomo, 2008):

Figura 6. Disciplinas de la administración financiera



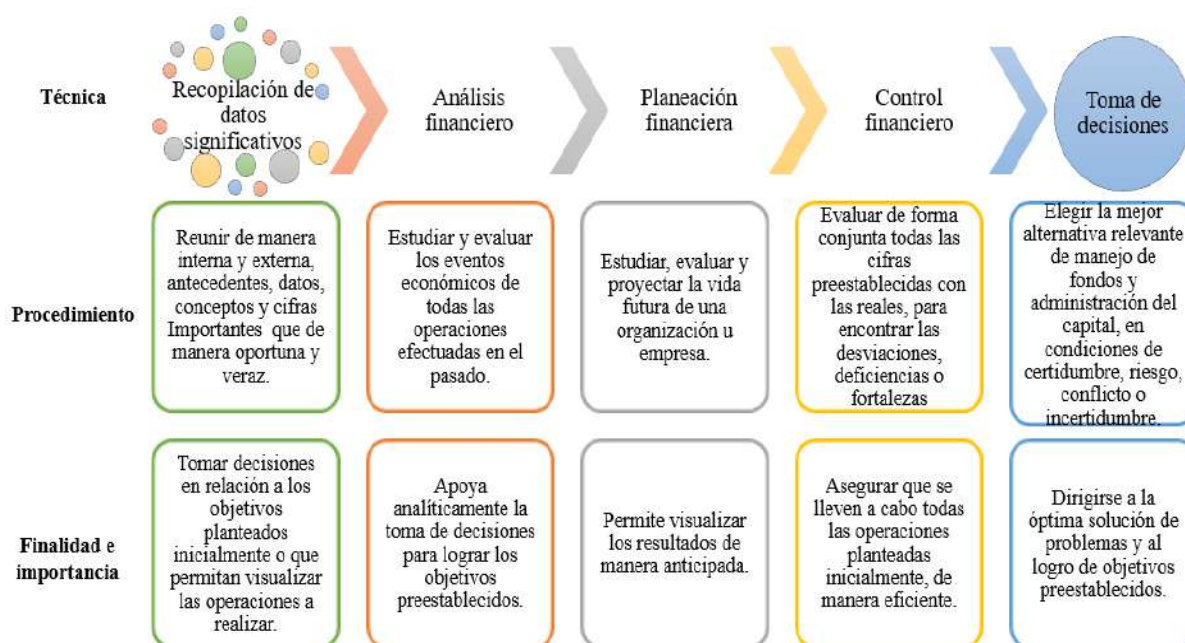
Nota. Adaptado de *Fundamentos de administración financiera*, (p. 11), por Román Robles, C. L., 2012, Editorial Red Tercer Milenio, México.

Según Román (2012) en las empresas privadas con propósito lucrativo como Net Service, la buena administración financiera coopera para alcanzar el objetivo principal o misión

y garantizar el éxito en el mercado que compite. Es muy importante porque significa el uso adecuado del dinero para alcanzar la productividad, que se refleja en la maximización de las utilidades por los capitales que aportan los socios o accionistas.

Según Baena (2014) y Román (2012) los administradores financieros aplican técnicas alineadas a funciones, responsabilidades y políticas específicas de cada organización, las cuales de manera general o clave son: inversión, financiamiento y dividendos, para cumplir con los objetivos planteados por la organización, en un proceso destinado a conseguir mejores niveles de productividad, rentabilidad y competitividad (Figura 7).

Figura 7. *Proceso de la administración financiera*



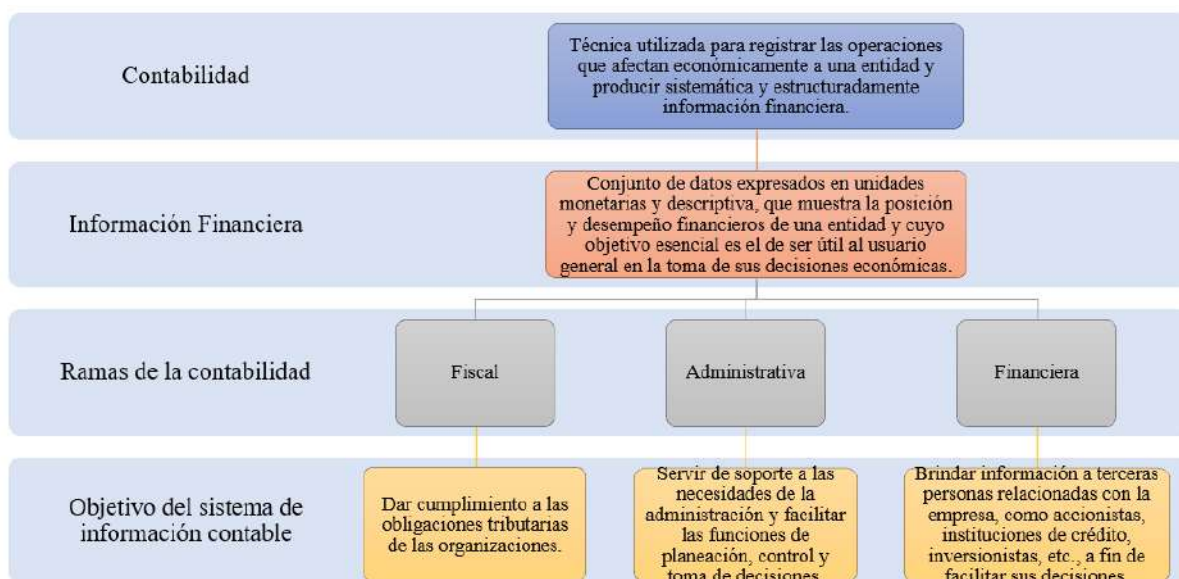
Nota. Adaptado de *Fundamentos de administración financiera*, (pp. 14-15), por Román Robles, C. L., 2012, Editorial Red Tercer Milenio, México.

La contabilidad es una de las disciplinas que proporcionan la información necesaria para la toma de decisiones financieras, la cual se encarga de recopilar los principales datos cuantitativos que sirven de base para el análisis, planificación y control de los recursos tangibles e intangibles de una entidad (Román, 2012).

Contabilidad como sistema de información financiera

La contabilidad es reconocida en el mundo de los negocios como un suprasistema de información financiera que permite satisfacer las necesidades de los diferentes usuarios dentro de las empresas (Figura 8), cuya finalidad es proporcionar datos relevantes, oportunos y confiables de los movimientos económicos de una organización para enfrentar a un entorno cada vez más competitivo.

Figura 8. *Contabilidad como sistema de información financiera*



Nota. Adaptado de *Contabilidad Administrativa. Un enfoque estratégico para competir* (pp. 9-10) por Padilla Ramírez, N. D., 2013, McGraw-Hill Interamericana (9na ed.).

La contabilidad juega un papel importante en la administración de las organizaciones, puesto que permite a los gerentes tomar decisiones de una manera informada, basándose en información cuantificada a través de balances y reportes, para el beneficio de las partes interesadas (Yépez, 2020). Según Zapata (2016) el proceso contable, hoy en día, se encuentra computarizado, en línea y/o descentralizado, facilitando la actividad financiera, a través de la

disposición inmediata de datos acumulados y específicos generados en las operaciones de la empresa, tales como los estados financieros.

Estados financieros. Son documentos elaborados a partir de los datos fiables, razonables y útiles, recopilados en el proceso contable, cuya estructura debe ajustarse a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), y los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) con el propósito de revelar la situación de la empresa de manera clara y comprensible para facilitar el proceso de toma de decisiones (Paredes, 2020).

Estado de Resultados. Es un estado financiero básico y dinámico que muestra la utilidad o pérdida de la empresa correspondiente a un determinado período (mes, bimestre, trimestre) o ejercicio (un año), mediante el cálculo de la diferencia entre los ingresos y los costos o gastos desembolsados; información financiera que permite a los usuarios la evaluación de las decisiones operativas que incidieron en la rentabilidad del negocio (Yépez, 2020).

Estado de Situación Financiera. Es el informe también conocido como balance general, el cual se elabora en una fecha específica, para mostrar de manera determinada los recursos con los que cuenta la empresa, los adeudados a acreedores y el capital de los dueños, es decir, activos, pasivos y patrimonio respectivamente, donde la información contenida en este documento es útil para la toma de decisiones de inversión, financiamiento y gestión de activos (Gujardo & Andrade, 2008).

Estado de Evolución del Patrimonio. Es un estado financiero básico que muestra las variaciones en el capital contable o inversión de los accionistas de la empresa en una fecha específica, es decir, es aquel que registra los movimientos destinados a la actualización, incremento o disminución de las partidas de capital aportados los dueños, las utilidades del período y/o los dividendos que los socios hayan decidido pagarse (Gujardo & Andrade, 2008).

Estado de Flujo de Efectivo. Es un informe que muestra las fuentes, regularidad y uso de los recursos financieros de una empresa; detalla las variaciones y movimientos del efectivo y los equivalentes, separándolo en actividades operacionales, de inversión o financiamiento, con la finalidad de determinar el nivel de liquidez del negocio al finalizar un período de operaciones (Guajardo & Andrade, 2008; Yépez, 2020).

Notas a los Estados Financieros. Es un informe aclaratorio que contiene la información de cómo se han estructurado los estados financieros, incluyen: detalles, explicaciones, políticas contables, estimaciones, juicio profesional y cualquier otro dato adicional relevante para mejorar la comprensión y utilidad para el usuario o lector (Aular, 2018).

Un documento base de preparación y políticas contables, que contiene información de las normas requeridas en cada sección, y acotaciones adicionales dirigidas a comunicar efectivamente la información adjunta en los estados financieros para facilitar la evaluación de la gestión y situación de la entidad, orientando la toma de decisiones (Aular, 2018).

Presupuestos como herramienta de planificación y control

Jiménez & Espinoza (2007) definen al presupuesto como “un plan que muestra cómo habrán de ser adquiridos y utilizados los recursos a lo largo de un intervalo específico” (p. 311). Por ello Muñiz (2009) afirma que es una herramienta de planificación que “integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios, los ingresos, gastos y recursos que se generan en un período determinado, para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia” (p. 41).

Ripoll & Urquidi (2010) manifiestan que el presupuesto “no ayuda únicamente a la previsión del futuro, también sirve para controlar y evaluar, la gestión de la empresa y tomar decisiones correctivas pertinentes, a fin de mejorar los resultados de la gestión” (p. 7). Puede evidenciarse en las tres etapas que se requiere para la elaboración, a partir de las cuales se

define la óptima utilización de los recursos humanos, materiales y tiempo que disponen las organizaciones (Álvarez et al., 2015).

Araujo (2012) especifica los objetivos del presupuesto en función al desarrollo de cada etapa del proceso administrativo como se describe a continuación. administrativo, como se describe a continuación:

Figura 9. *Objetivos de la presupuestación*



Nota. Adaptado de *Presupuestos empresariales eje de la planeación financiera*, (pp.15-18), por Araujo, D. 2012. Editorial Trillas S.A. México.

Por lo mencionado, se puede determinar que el presupuesto es un plan que proyecta la situación económica y financiera en un horizonte temporal, a través del cual la administración se acoplará para lograr resultados esperados, mediante la coordinación e integración de todas las áreas y actividades de la empresa para asegurar la operatividad y cumplimiento de los objetivos organizacionales (Santiago, 2018).

Análisis financiero para la toma de decisiones

También conocido como diagnóstico económico, es el estudio de la información proporcionada en el área contable, es decir, un examen que se puede llevar a cabo a través de varios métodos: análisis vertical, análisis horizontal e indicadores financieros, cuya finalidad es la interpretación de los resultados obtenidos en las operaciones de la empresa para tomar decisiones (Molina et al., 2018).

Esta práctica estratégica se encarga de evaluar la empresa mediante el uso de los datos históricos arrojados de los estados financieros, cuya utilidad es determinar puntos débiles y fuertes de la empresa que sirvan de base para la planeación a corto y largo plazo, con el objetivo de incrementar el valor de las inversiones realizadas por los accionistas (Brigham & Houston, 2005; Gitman, 2007).

Figura 10. Beneficios del análisis financiero



Nota. Adaptado de *Análisis Financiero* (pp. 3-4), por UNID, 2014, Universidad Interamericana para el Desarrollo: México.

Análisis Horizontal. Estudia los cambios de cada una de las cuentas de los estados financieros de un año a otro, es decir, busca medir la variación absoluta o relativa que haya sufrido una partida contable de un período respecto a otro, para identificar con precisión si el desempeño de la empresa fue bueno, regular o malo. Es importante comparar los resultados con las metas de desempeño o crecimiento, puesto que las diferencias entre valores facilitan a la gerencia la detección de puntos débiles y fuertes que coadyuvan a realizar proyecciones y trazar nuevas metas. (Brigham & Houston, 2005; Gitman, 2007; Osmic, 2014).

Análisis Vertical. Mide una a una la participación de las cuentas en el caso del Estado de Situación Financiera respecto de los activos y de los ingresos para el Estado de Resultados. Es de vital importancia para establecer la distribución equitativa de los recursos alineados a las necesidades financieras y operativas. Aportan las pautas específicas que ayudan a vislumbrar situaciones positivas o negativas, permitiendo reconocer el nivel de incidencia de cada saldo sobre la generación de rentabilidad o no, facilitando la toma de decisiones orientada a mantener o mejorar el desempeño de la empresa en el mercado (Brigham & Houston, 2005; Gitman, 2007; Osmic, 2014).

Indicadores financieros. Herrera et al., (2017) los definen como “una herramienta para la evaluación financiera de una empresa y para aproximar el valor de esta y sus perspectivas económicas” (p.18). Según Puerta et al. (2018) permiten medir el rendimiento de la empresa, para ejercer un control sobre la eficiencia del uso de los recursos, es decir, constituyen un mecanismo que facilita la extracción de información importante que no puede interpretarse con la sola observación de los estados financieros, para analizar y mejorar las operaciones de la empresa. Los más utilizados son:

Indicadores de Liquidez. Según (Lawrencen & Chand, 2012, p. 65) “se refieren a la solvencia de la situación financiera general de la empresa, es decir, la habilidad con la que puede pagar sus cuentas”. Muestran la facilidad, velocidad o manera en que el negocio

convierte los activos circulantes en tesorería (Esmina, 2015). Un ratio fundamental que permite evaluar la capacidad de una organización para disponer del efectivo necesario para hacer el pago de los compromisos corto plazo, o para detectar si posee recursos suficientes para cumplir con los acreedores en el momento pertinente (Herrera et al., 2017).

Tabla 2. Clasificación de los indicadores de liquidez

Indicador	Fórmula	Mide
Liquidez corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	La capacidad de las empresas para hacer frente a los vencimientos de corto plazo, estando influenciada por la composición del activo circulante y las deudas a corto plazo.
Prueba ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Verifica la capacidad de la empresa para cancelar las obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta del stock.
Razón de efectivo	$\frac{\text{Caja} + \text{Bancos}}{\text{Pasivo Corriente}}$	La medida más apropiada sobre la capacidad de la empresa para cumplir con las obligaciones a corto plazo en función del efectivo disponible.
Capital de trabajo	$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$	El monto de recursos que la empresa necesita para cubrir las obligaciones contando con un capital neto de trabajo.

Nota. Adaptado de *Razones financieras de liquidez en la gestión empresarial para toma de decisiones*. (pp. 157-159) por Herrera, A. G., Betancourt Gonzaga, V. A., Herrera Freire, A. H., Vega Rodríguez, S. R., & Vivanco Granda, E. C. 2016. Revista *Quipukamayoc*, 24(46), 151-160.

Indicadores de endeudamiento. Son aquellos que miden el grado de participación de los acreedores en el financiamiento de la empresa, por lo que del análisis se generan políticas de financiamiento que contengan el monto adecuado para realizar préstamos o buscar

inversionistas para la adquisición de recursos necesarios para el funcionamiento apropiado de las operaciones y las actividades de la organización (Molina et al., 2018).

Tabla 3. *Clasificación de los indicadores de endeudamiento*

Indicador	Fórmula	Mide
Apalancamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	El nivel de participación de los acreedores en el financiamiento de los activos.
Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	El grado de independencia o no de la empresa frente a los acreedores.
Endeudamiento financiero	$\frac{\text{Obligaciones Financieras}}{\text{Ventas}}$	El porcentaje de participación de los acreedores en la obtención de ingresos por ventas o ingresos del giro del negocio.
Endeudamiento a corto plazo	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$	El grado de participación que tiene la empresa para mantener las operaciones en el largo plazo

Nota. Adaptado de *Análisis financiero en las empresas comerciales de Ecuador* (pp.16-17), por Molina, L., Oña, J., Tipán, M., & Topa, S. 2018. Revista de Investigación SIGMA, 5(1), 8–28.

Indicadores de rentabilidad. Para Jara (2018) representan “la capacidad que tienen las instituciones para generar beneficios en relación con los elementos que emplean en sus operaciones” (p. 5). Es decir, son aquellos que hacen referencia la cantidad de utilidades obtenidas con respecto a la inversión de la empresa, lo cual define la supervivencia y continuidad de las actividades (Molina et al., 2018).

Tabla 4. *Clasificación de los indicadores de rentabilidad*

Indicadores	Fórmula	Mide
Rendimiento sobre el patrimonio	$\frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Patrimonio}}$	La tasa de crecimiento empresarial obtenida por la inversión de los accionistas.
Rendimiento sobre el activo	$\frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Activo Total}}$	La rentabilidad total obtenida en el uso de activos.
Margen bruto de utilidad	$\frac{\textit{Utilidad Bruta}}{\textit{Ventas}}$	La rentabilidad obtenida por la empresa una vez son descontados los costos incurridos en las operaciones.
Margen operacional de utilidad	$\frac{\textit{Utilidad Operacional}}{\textit{Ventas}}$	La rentabilidad obtenida por la empresa una vez son descontados los costos y gastos incurridos en las operaciones.
Margen neto de utilidad	$\frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Ventas}}$	La rentabilidad obtenida por la empresa una vez son descontados los costos, gastos y obligaciones fiscales generados en las operaciones.

Nota. Adaptado de *Análisis financiero en las empresas comerciales de Ecuador* (pp. 17-18), por Molina, L., Oña, J., Tipán, M., & Topa, S. 2018. *Revista de Investigación SIGMA*, 5(1), 8–28.

Los indicadores juegan un papel importante en el análisis financiero puesto que permite conocer el excedente o pérdida generado en un período, así como el rendimiento de los recursos invertidos, para tomar decisiones sobre la estructura de costos y gastos, a fin de mantener saludable a la empresa (Puente & Andrade, 2016).

Interpretación de resultados. Es el proceso que consiste en analizar la interpretación textual de los indicadores financieros con los responsables de las unidades administrativas para la profundización del impacto, motivos y posibles medidas correctivas que mejoren los resultados en períodos posteriores, por lo que requiere del conocimiento de la actividad y los procedimientos encaminados al logro de los objetivos organizacionales (Kennedy & Valarezo, 2017; Nogueira et al., 2017).

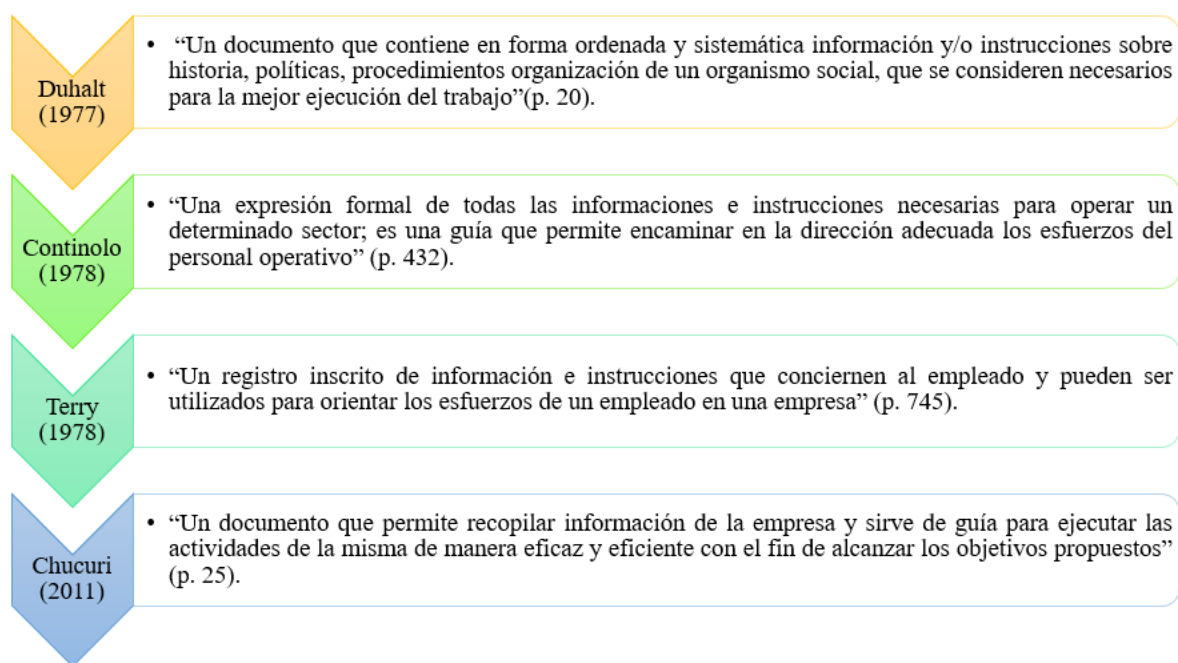
Por lo mencionado, se destaca la importancia y utilidad de los métodos históricos para realizar el diagnóstico financiero en las organizaciones. Los análisis deben complementarse

para llegar a una conclusión válida e informada sobre la realidad financiera de la empresa, y así tomar decisiones adecuadas y oportunas que procuren la estabilidad y crecimiento económico.

Manuales como herramienta empresarial

Los manuales son una valiosa herramienta empresarial que coadyuvan a sistematizar los procesos acordes a las estructuras organizacionales a través del establecimiento de las actividades a ser ejecutadas por cada miembro y la manera en la que se relacionan o no con las demás áreas funcionales (Parreño, 2002).

Figura 11. *Evolución conceptual del manual*



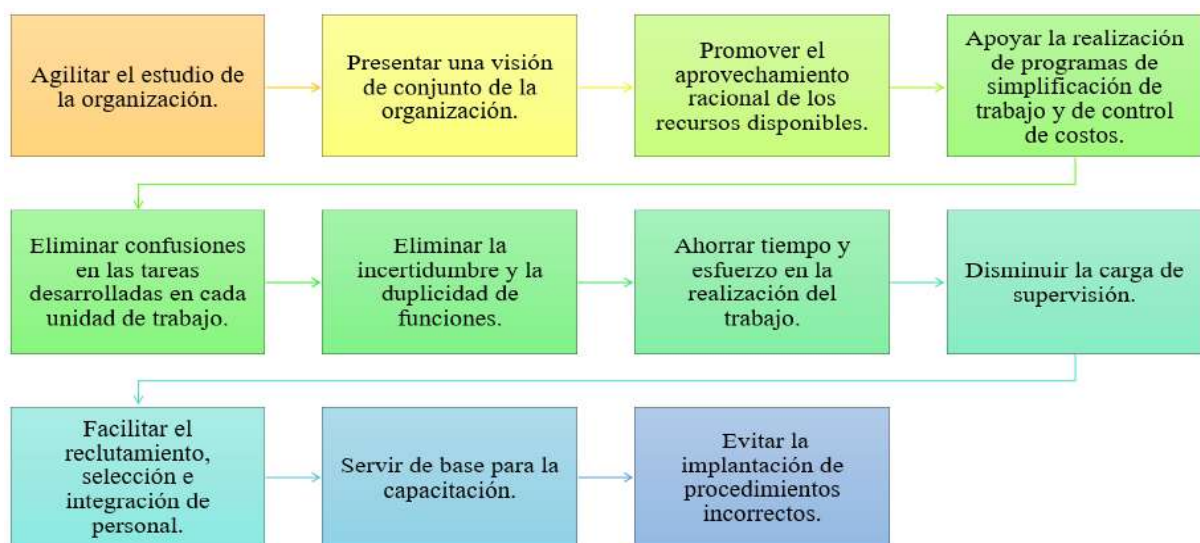
Hoy en día, son concebidos como documentos que cumplen la función de comunicar y coordinar de manera ordenada y sistemática información de la organización sobre políticas, sistemas y procedimientos, a través de la especificación de instrucciones y lineamientos a los colaboradores, con la finalidad de mejorar el desempeño de las tareas y alcanzar los objetivos empresariales (Moya, 2018; Rodríguez, 2012; Román, 2012).

Importancia de los manuales

La evolución de las estructuras organizacionales produce mayor complejidad en las operaciones, debido a la necesidad imperativa de satisfacer la demanda, asignar recursos, adoptar tecnología que mejore la dinámica interna, lo cual requiere que las empresas cuenten con manuales que faciliten la adaptación al cambio sin sacrificar la productividad y eficacia del personal, por sobrecargo de funciones, o por mantener costos y gastos innecesarios (Grijalva, 2021).

Los manuales crean ventajas para las organizaciones que los implementan (figura 12), la información que se genera en cada proceso coadyuva a la toma de decisiones porque básicamente son diseñados con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales, además de servir de guía y fuente de consulta permanente para optimizar el tiempo y recursos, mediante el establecimiento de funciones, responsabilidades y detalle de las actividades a realizar por el personal (Vivanco, 2017).

Figura 12. *Ventajas de los manuales*



Nota. Adaptado de *Organización de empresas. 4ta ed.*, (p. 145), por Franklin Fincowsky, E. B., 2013, Editorial McGraw-Hill, México.

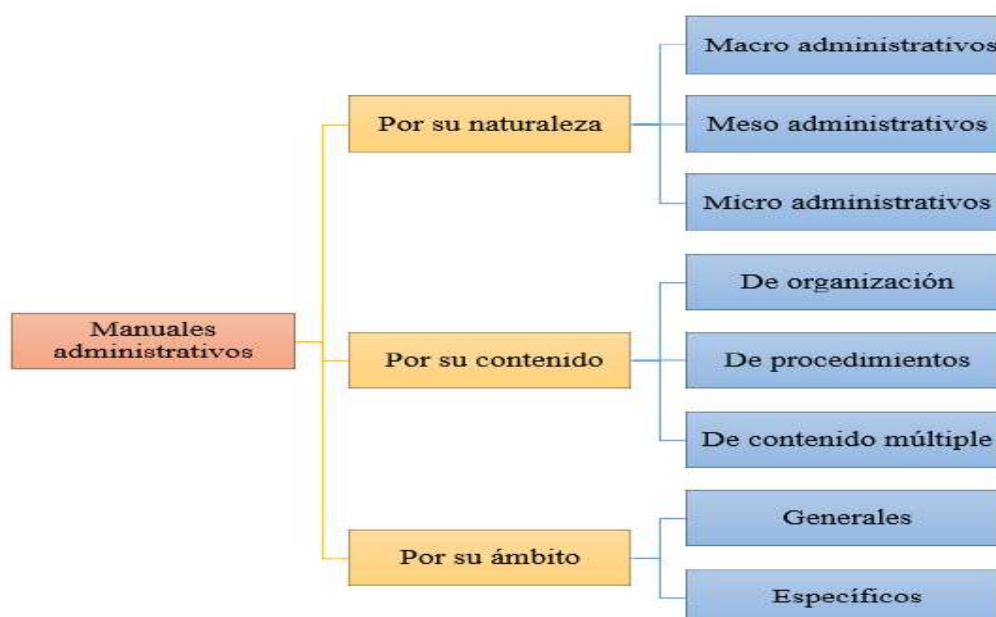
El objetivo principal de los manuales apoyar a la estructura orgánica y funcional con la definición de tramos de control, responsabilidades y canales de comunicación para facilitar la función administrativa, unificando criterios de desempeño y cursos de acción que orienten la conducta de los colaboradores (Chucuri, 2011).

Es decir, la carencia de la herramienta administrativa impide la coordinación adecuada de las actividades, crea confusión o duplicidad de funciones, la pérdida de autoridad en la cadena de mando, el incumplimiento de las tareas, cuellos de botella en las operaciones, inconvenientes que repercuten en el logro de las metas empresariales (Masaquiza, 2020).

Clasificación de los manuales

Los manuales que se establecen dentro de las organizaciones tienen por finalidad regular los aspectos funcionales, a través de parámetros, normas y procedimientos propios y acordes a la estructura y actividad empresarial, por lo cual son clasificados de acuerdo al alcance, propósito o necesidad administrativa:

Figura 13. *Clasificación de los manuales administrativos*



Nota. Adaptado de *Organización de empresas. 4ta ed.*, (pp. 148-150), por Franklin Fincowsky, E. B., 2013, Editorial McGraw-Hill, México.

El objetivo de la presente investigación pretende abordar al manual de procedimientos administrativos y financieros para la empresa Net Service, por lo cual, se amplía la conceptualización y el contenido de estos.

Manual de procedimientos

Es un documento en el que se detalla ordenada, sistemática e integralmente todas las instrucciones, deberes e información de las actividades de cada proceso que se realiza en una organización (Vivanco, 2017). Cada procedimiento especifica y detalla una secuencia lógica de las operaciones en función a los responsables de la ejecución, acopladas a las normas y políticas, duración y flujo de documentos manejados en la empresa (Franklin, 2013).

Básicamente los manuales de procedimientos constituyen una estrategia muy útil para que el personal, con entrenamiento, entiendan y ejecuten correctamente los procesos correspondientes a la unidad administrativa que pertenecen, y de esa manera todas las actividades de la organización se desarrollen eficientemente.

Manuales de procedimientos administrativos

Se constituyen como mecanismos de control interno que sistematiza las actividades que realizan cada una de las unidades o áreas de trabajo para la regulación del conjunto de labores y acciones concretas a partir de la filosofía empresarial y política de la gerencia; una herramienta de apoyo orientada a la modernización o incorporación de cambios para la obtención de mejores resultados que eleven los niveles de calidad y eficiencia (Méndez, 2019; Ramos, 2018).

El documento provee la información ordenada, detallada e integral de las instrucciones, sistemas y procedimientos de las operaciones o procesos que se realizan en una organización, las cuales al ser concatenadas muestran el flujo de actividades, recursos, tiempos y áreas que intervienen en la producción o prestación de un servicio, orientando así, a cada funcionario adscrito en cada puesto de trabajo en la ejecución de sus funciones, por ello, son considerados

como una herramienta de soporte para llevar a cabo los cambios que sean requeridos para alcanzar y ratificar la efectividad de una organización (Moya, 2018; Yépez, 2020).

Manuales de procedimientos financieros

Surgen de la necesidad de gestionar procedimientos complejos que requieren de un exigente cumplimiento de tareas con la finalidad de mitigar deficiencias en el manejo del capital de las empresas. Franklin (2013) lo define como aquel que “respalda el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos los niveles, en particular en las áreas responsables de captación, aplicación, resguardo y control” (p. 79).

Para Baena (2014) el manual financiero facilita la tarea del director en procedimientos como recaudo de dinero, proyecciones financieras, lectura de indicadores, evaluación de proyectos de inversión o financiación, entre otros, que son claves para la creación de valor y el posicionamiento de la organización. Es decir, es un documento que detalla el manejo adecuado de los movimientos económicos y las finanzas de la empresa, mediante la descripción de las instrucciones básicas para garantizar un óptimo funcionamiento, evitar riesgos y contribuir a la toma de decisiones (Paredes, 2020).

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

Introducción

Se desarrollan los procesos basados en la metodología científica aplicados al proyecto, con el fin de obtener información confiable y ordenada que facilite la comprensión de la situación administrativa y financiera de la empresa Net Service de manera eficiente, para que sirva de base en la elaboración del manual de procedimientos.

El diseño del proyecto partió de la guía de elaboración de manuales administrativos de Franklin Fincowsky (2013), el proceso financiero de Román Robles (2012), y la estructuración

de los procedimientos alineados a los tipos, métodos y técnicas de investigación científica de Hernández et al. (2014); para la determinación de las fuentes de información, variables diagnósticas e instrumentos de levantamiento de datos, que permitieron analizar la situación actual de Net Service a través de la matriz FODA y facilitaron la preparación de la propuesta.

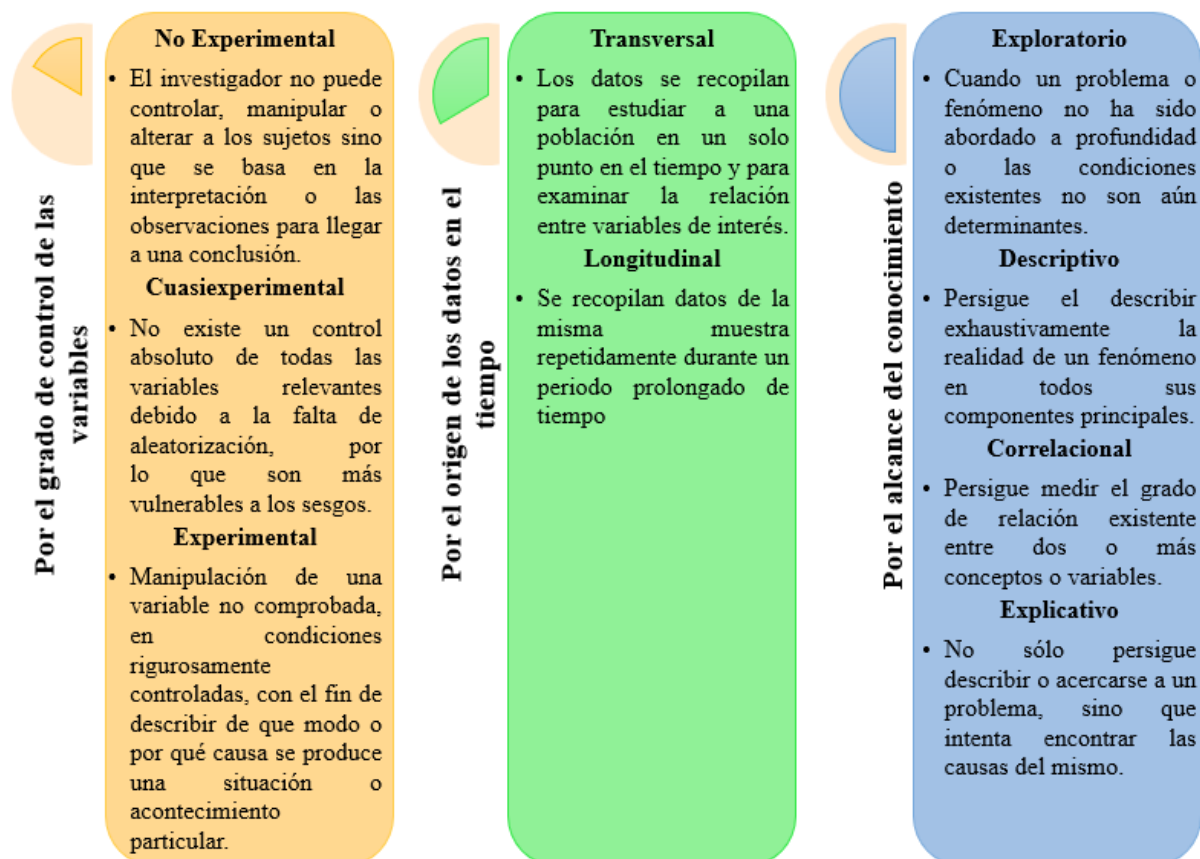
Objetivo

Determinar el diseño de investigación basado en el método científico que garantice la confiabilidad y validez de los resultados de investigación.

Diseño de la investigación

Hernández et al. (2014) mencionan que el diseño es la concepción del plan o estrategia idóneo para obtener la información que al ser combinada de manera razonable y lógica sea capaz de sustentar la investigación con bases científicamente válidas y universalmente aceptables, con la finalidad de manejar el problema de manera eficiente.

Figura 14. Clasificación del diseño de investigación



Nota. Adaptado de *Metodología de la investigación*, (pp. 535), por Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. 2014. Interamericana Editores S.A. México.

Para la elaboración de la propuesta del manual de procedimientos administrativo y financiero para la empresa Net Service se adquirió un diseño no experimental al no manipular la información primaria (gerente, contadora y personal de la empresa) y secundaria (clientes de la empresa, libros, artículos, leyes, reportes y guías tanto físicos como virtuales), de corte transversal al aplicar las técnicas de recolección (investigación documental, entrevistas, encuestas y observación) en un momento específico del estudio, y, alcance descriptivo al organizar, resumir y describir los procesos a ser incorporados a la propuesta con la finalidad de dar solución al problema que se diagnosticó.

Tipo de investigación

Ocaña (2015) manifiesta que el tipo de investigación constituye la orientación metodológica o “enfoque de estudio”, es decir, una estrategia generadora capaz de configurar (abordar, plantear, construir y solucionar) el problema científico. Proporciona dirección a través de métodos, principios y orientaciones en un sistema que utiliza acciones instrumentales de naturaleza cualitativa o cuantitativa, determinaciones operacionales, teorías y/o concepciones formalizadas o matematizadas.

Investigación cualitativa

Es aquel enfoque que se utiliza comúnmente para comprender la perspectiva de individuos o grupos: actitudes, aspectos culturales, relaciones y estimaciones, es decir, permite un acercamiento metodológico con el propósito de indagar e interpretar la calidad de actividades a través de instrumentos como entrevistas, observaciones o grupos focales, desarrollados en el campo investigativo (Neill & Cortez, 2013).

El presente estudio recopiló información de naturaleza cualitativa, mediante la aplicación de entrevistas al gerente y contadora de Net Service, a fin de ser utilizada para

comprender a profundidad los procesos y procedimientos de las funciones administrativa y financiera a incluirse en el manual.

Investigación cuantitativa

Guerrero & Guerrero (2014) mencionan que también es llamada racionalista, positivista o emprírico-analista, porque adquiere un enfoque basado en aspectos numéricos para estudiar un fenómeno; mediante la constucción de relaciones entre variables para posteriormente someterlas a medición, analizar y expresar conclusiones de forma matemática.

El tipo de investigación cuantitativa se utilizó para la obtención de información primaria a través de encuestas a empleados para diagnosticar las necesidades y deficiencias organizacionales en los procesos de la empresa.

Métodos de investigación

Los métodos son aquellos que describen la forma en la que se ha llevado a cabo la investigación, es decir, el protocolo de actividades y la información pertinente para entender, demostrar y explicar la validez, congruencia y confiabilidad de las conclusiones o resultados del estudio (Abreu, 2014; Calduch, 2012).

Método inductivo

El método inductivo se orienta al progreso del conocimiento de las realidades abordadas en la formulación científica general, es decir, aquel que se basa en la recopilación de información de objetos o fenómenos de estudio similares susceptibles a ser examinados analíticamente y generalizados para entender, explicar y pronosticar casos particulares que aún no ocurren (Abreu, 2014; Hernández et al., 2014).

Método analítico

Es el método fundamental de la investigación científica porque permite establecer relaciones de causalidad existentes entre variables o factores de un fenómeno de estudio, una vez se realizan las operaciones teóricas de conceptualización y clasificación (Abreu, 2014).

Método sintético

Método basado en la comprensión de la información en un proceso de razonamiento que reconstruye un acontecimiento valiéndose de los diferentes elementos fundamentales para lograr identificar todo lo que se conoce y extraer las particularidades más importantes de ello, utilizado para la operacionalización de las variables de estudio (Hernández et al., 2014).

Método deductivo

El método deductivo permite determinar las características (particulares o individuales) de una realidad particular estudiada a través de variables, atributos, enunciados o proposiciones provenientes de contenidos empíricos o científicos formulados con anterioridad, de los cuales se derivan o resultan conclusiones e inferencias aceptadas por la comunidad académica y científica (Abreu, 2014).

Para cumplir con los objetivos de la presente investigación se manejó cuatro métodos: El inductivo formó parte del estudio preliminar sobre los manuales de procedimientos en las organizaciones para introducir a los lectores al tema. El analítico se utilizó para la construcción de la fundamentación teórica que amplió la comprensión de los conocimientos necesarios para el desarrollo del proyecto. El sintético facilitó la elaboración de los instrumentos de recolección de datos, a través de la determinación de las dimensiones e indicadores de las variables diagnósticas. Y el deductivo permitió la interpretación de los resultados apoyándose de una matriz FODA y un cruce estratégico que sirvió de base para determinar la problemática de la empresa y la elaboración de la propuesta.

Técnicas o instrumentos de investigación

Las técnicas de investigación utilizadas se mencionan a continuación:

Investigación documental

Es la técnica a través de la cual se seleccionan y analizan diversos instrumentos, como los documentos relacionados a las bases jurídico administrativas y todos aquellos que contienen

datos relevantes o de interés capaces de aportar al manual (Franklin, 2013). En la investigación se aplicó en la fundamentación teórica para sustentar el desarrollo de la propuesta.

Observación directa

Consiste en la observación y registro de la realidad operativa entre los jefes y trabajadores, se emplea en el área física o instalaciones de la empresa que requiere el manual, con la finalidad de conocer la cultura organizacional, y determinar de manera eficiente los procedimientos y la interrelación con las unidades funcionales (Franklin, 2013). Se aplicó la técnica en todo el proceso de investigación de campo, es decir, en las visitas presenciales destinadas al levantamiento de datos, con la finalidad de enriquecer el análisis de las encuestas.

Cuestionario o encuesta

Es una técnica utilizada para la obtención de datos deseados de manera homogénea, para la cual se diseña previamente una serie de preguntas escritas y secuenciadas, que aporta elementos de juicio valiosos para la elaboración de manuales (Franklin, 2013). Se construyó una encuesta, en función de la matriz de relación diagnóstica (Tabla 6), de 10 preguntas para los empleados de Net Service, con la finalidad de determinar deficiencias en los procedimientos y necesidades de mejora que justifiquen el desarrollo de la propuesta.

Entrevista

La técnica consiste en interrogar a uno o más entrevistados para obtener información adecuada para la elaboración del manual, permite obtener respuestas, percibir actitudes y recibir comentarios, por ello es considerada la más utilizada y completa (Franklin, 2013). Se desarrolló dos guías de entrevista de 14 y 8 preguntas, en función de la matriz de relación diagnóstica (Tabla 6), dirigidas a los principales responsables de la gestión administrativa y financiera, gerente y contadora respectivamente, con el fin de conseguir una perspectiva completa del estado de los procesos y procedimientos que son ejecutados en Net Service.

Matriz FODA

“Técnica de análisis que toma su nombre de las palabras Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas, empleada en los estudios organizacionales para obtener un diagnóstico que permita una toma de decisiones estratégica” (Franklin, 2013, p. 52). Se utilizó la herramienta de apoyo para el análisis de la información primaria y secundaria recolectada en la investigación, utilizada para evaluar el escenario actual de Net Service, con la finalidad de identificar la situación problemática.

Determinación de variables

Mediante la revisión de la literatura se logró determinar las variables de estudio necesarias para efectuar el diagnóstico situacional de la empresa Net Service, procurando que éstas mantengan una consistencia metodológica alineadas a los objetivos de investigación.

Variables diagnósticas

De acuerdo a Franklin (2013) y Román (2012) se clasificaron tres variables a ser diagnosticadas para el desarrollo y sustento de la propuesta del manual de procedimientos administrativos y financieros para la empresa Net Service.

- Jurídico-Normativo
- Administrativo-operativo
- Financiero-contable

Indicadores o sub-aspectos

Una vez se definieron las variables de estudio se procedió a integrar la información procedente de la fundamentación teórica, con la finalidad de diagnosticar claramente el funcionamiento actual de la empresa Net Service, mediante el desglose de dimensiones para

facilitar el establecimiento de indicadores o sub-aspectos a estudiar a través de los instrumentos de investigación:

Tabla 5. *Operacionalización de variables, dimensiones e indicadores*

Variables	Dimensiones	Indicadores
Jurídico-Normativo	Normativa interna	Principios y valores Políticas Manuales administrativos
	Cumplimiento jurídico	Inscripción y constitución Obligaciones tributarias Obligaciones laborales
Administrativo-Operativo	Planeación empresarial	Misión Visión Objetivos Planes y programas Estrategias Relaciones con el entorno
	Estructura organizacional	Puestos y plazas de trabajo Funciones y responsabilidades Niveles de autoridad Organigrama
	Dirección de operaciones	Procesos Procedimientos Infraestructura de información Ambiente y condiciones de trabajo
	Control administrativo	Satisfacción del cliente Documentación de información Evaluación y comparación de resultados
Financiero-Contable	Proceso contable	Plan de cuentas Sistema contable Estados financieros
		Análisis financiero

Gestión de la información financiera	Planeación financiera Control financiero
---	---

Nota. Operacionalización de variables en función a la revisión de la literatura.

Tabla 6. *Matriz de relación diagnóstica*

Objetivos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnicas	Fuentes de Información	
Identificar los aspectos normativos internos que regulan las operaciones de Net Service y el cumplimiento de los procedimientos legales ante los organismos de control.	Jurídico- Normativo	Normativa interna	Principios y valores Políticas Manuales administrativos	Investigación documental Entrevista Encuesta	Sistema de información Gerente Empleados	
		Cumplimiento jurídico	Inscripción y constitución Obligaciones tributarias Obligaciones laborales	Investigación documental Entrevista Entrevista	Sistema de información Gerente Contadora	
Determinar los principales procesos y funciones incorporados a la gestión administrativa con los cuales Net Service ejecuta las operaciones comerciales.	Administrativo -Operativo	Planeación empresarial	Misión Visión Objetivos Planes y programas Estrategias Relaciones con el entorno	Investigación documental Observación directa Entrevista	Sistema de información Visita a la empresa Gerente	
			Estructura organizacional	Puestos y plazas de trabajo Funciones y responsabilidades Niveles de autoridad Organigrama	Observación directa Entrevista Encuesta	Visita a la empresa Gerente Empleados
			Dirección de operaciones	Procesos Procedimientos Infraestructura de información Ambiente y condiciones de trabajo	Observación directa Entrevista Encuesta	Visita a la empresa Gerente Empleados
			Control administrativo	Satisfacción del cliente Documentación de información Evaluación y comparación de resultados	Encuesta Observación directa Entrevista	Clientes Visita a la empresa Gerente

Evaluar los procesos efectuados por el área financiera-contable dirigidos a apoyar la toma de decisiones en Net Service	Financiero-Contable	Proceso contable	Plan de cuentas Sistema contable Estados financieros	Investigación documental Observación directa Entrevista	Sistema de información Visita a la empresa Contadora
		Gestión de la información financiera	Análisis financiero Planeación financiera Control financiero	Investigación documental Observación directa Entrevista	Sistema de información Visita a la empresa Contadora

Nota. Matriz guía para el desarrollo del trabajo de campo.

Identificación de la población

Para el desarrollo de la propuesta del manual de procedimiento administrativos y financieros para Net Service, la población sujeta a investigación se conformó por el personal de la organización: con un total 32 colaboradores en las áreas administrativa, contable, técnica y comercial, y debido que el número de colaboradores es inferior a 100 personas se procedió a realizar un censo a los 30 empleados, exceptuando a la contadora y el gerente, a quienes se aplicó entrevistas.

Recolección y procesamiento de datos

El proceso de investigación de campo se realizó desde el 1 de diciembre de 2021 hasta el 15 de enero de 2022, de manera presencial en las instalaciones de Net Service, donde se contó la apertura y predisposición tanto de los directivos como de los empleados.

Una vez recopilados los datos se procedió a realizar las transcripciones de los audios de las entrevistas en Microsoft Word, y tabular las frecuencias de respuestas de las encuestas en el programa Microsoft Excel, para desarrollar el diagnóstico situacional de la empresa Net Service.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Introducción

Se desarrolla el análisis de los datos recopilados en los instrumentos de investigación correspondientes a las variables diagnósticas determinadas en el capítulo anterior; cuyos resultados son evaluados a través una matriz FODA como herramienta de apoyo para identificar información clara, útil, y oportuna sobre la situación problemática a la que se enfrenta la empresa, es decir, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes en los procesos administrativos y financieros, que faciliten la determinación de las necesidades específicas de mejora y control interno que requieren ser incorporadas en la propuesta del manual de procedimientos de Net Service.

Objetivo

Diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa y financiera de la empresa Net Service para la determinación de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes en los procesos.

Síntesis e interpretación de datos

Entrevista al gerente de Net Service

Entrevistado: Ing. Diego Calderón

1. ¿Cuál es el estado legal de constitución de la empresa respecto al cumplimiento de la normativa jurídica?

Síntesis: Net Service ha cumplido con las obligaciones jurídicas de acuerdo con Código de Comercio, se ha constituido como una sociedad de hecho o de patrimonios independientes a través de un contrato civil, la obtención del RUC, escritura pública y el registro mercantil, que avala la existencia legal. Se destaca que el tipo de empresa no es sujeto a regulación por la Superintendencia de Compañías (1'22").

2. ¿Cuál es el estado del cumplimiento de las obligaciones establecidas en el código de trabajo y la Ley de Seguridad Social?

Síntesis: La empresa ha incorporado al personal a través de contratos legalizados en el Ministerio de trabajo y afiliados al Instituto de Seguridad Social en los plazos establecidos por la Ley, además se ha proporcionado la indumentaria y herramientas necesarias a los técnicos para salvaguardar la integridad física (3'45").

3. ¿La empresa tiene establecidos principios, valores y políticas como mecanismo normativo interno? En caso de ser positiva la respuesta ¿Se encuentran escritas y comunicado al personal?

Síntesis: Net Service tiene establecidos principios (calidad, innovación, cumplimiento) y valores (responsabilidad, respeto y honradez), los cuales han sido comunicados al personal y se encuentran disponibles en las redes sociales de la empresa. Sin embargo, no se cuenta con políticas escritas (4'34").

4. ¿Ha establecido la misión y visión, es decir, la razón de ser y proyección a futuro de Net Service? En caso de ser positiva la respuesta ¿Cuándo fue su última actualización? ¿Se encuentran escritas y comunicadas al personal?

Síntesis: Hace cinco años se formuló la misión y visión de Net Service, en una de las reuniones de accionistas, desde ese entonces marcan el rumbo de las actividades que se desarrollan. Se las ha dado conocer al personal y se encuentran publicadas en las redes sociales de la empresa (6'15").

5. ¿En la empresa planifica objetivos y estrategias para el desarrollo de sus actividades comerciales? En caso de ser positiva la respuesta ¿Se encuentran escritos y comunicados al personal?

Síntesis: En Net Service los objetivos han sido planificados en función de las necesidades; tienen que ver con el crecimiento, sostenibilidad e incorporación de nuevas

tecnologías para brindar un servicio de calidad. Las estrategias se desarrollan con apoyo del mercadólogo de la empresa, quien se encarga del sondeo de clientes y las zonas potenciales para ampliar la cobertura. La información se socializa en charlas y reuniones con los empleados (10'53").

6. ¿La gerencia desarrolla planes o programas para establecer las actividades y recursos necesarios para operar en el corto, mediano o largo plazo? De ser positiva la respuesta ¿Se encuentran escritos y comunicados al personal?

Síntesis: La gerencia se ocupa de realizar planificaciones anuales con el apoyo de los colaboradores en lo que respecta a la ampliación de cobertura. En cuanto a programas se realizan capacitaciones al personal del departamento técnico sobre las nuevas tecnologías que se incorporan al servicio de internet con el fin de mejorar la calidad y satisfacción del cliente. No se encuentran escritas en documentos formales, pero si han sido comunicadas al personal en reuniones (15'10").

7. ¿Cuál es el estado de las relaciones de la empresa con el entorno? (órganos normativos, proveedores, clientes entre otros).

Síntesis: Las actividades de Net Service son vigiladas por la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (ARCOTEL), hasta la fecha no se ha tenido problemas con la entidad. Con los proveedores (CNT, NEDETEL y TELCONET) se negocia constantemente los contratos de soporte en caso de la caída del servidor propio, además de la transferencia de conocimientos sobre los protocolos de software que se incluyen en los sistemas operativos, son un soporte confiable al ser las empresas más grandes en el país, en cuanto a penetración de mercado. Los clientes son familias y corporativos (empresas), con los primeros se mantienen buenas relaciones con los mismos gracias al apoyo del personal comercial, en el caso de los segundos son administrados por la gerencia; encargada de los convenios y extensión de la relación comercial (26'02").

8. ¿Cómo se determinan los puestos, funciones, responsabilidades y plazas de trabajo en Net Service? ¿Se cuenta con un manual de funciones o descriptor de puestos?

Síntesis: Net Service cuenta con un área de Talento Humano, donde se realizan los procesos relacionados con el personal: los puestos son determinados de acuerdo a las funciones que desempeña cada colaborador, las responsabilidades son asignadas mediante un proceso de inducción o capacitación práctica. Las plazas o vacantes son puestas a consideración de la junta de accionistas cuando se detecta la necesidad de contratación. La empresa no tiene un manual de funciones, ni descriptores de puestos (33'00").

9. ¿La empresa ha definido la estructura organizacional, es decir, las áreas, departamentos u oficinas con sus respectivos niveles de autoridad? ¿Cuenta con un organigrama? En caso de ser positiva la respuesta ¿Se encuentra disponible y comunicado al personal?

Síntesis: Las instalaciones se encuentran divididas por las áreas administrativa, operativa y comercial, cada una cuenta con oficinas que no tienen denominación a excepción de las oficinas de la gerencia, asesoría legal, servicio al cliente, recaudación, y contratos. Los niveles jerárquicos son reconocidos por el personal: en cada área existe un jefe, los cuales son subordinados de la gerencia. Net Service no ha diseñado un organigrama debido a los cambios en los puestos, ampliación y contracción del tamaño de la empresa (37'15").

10. ¿Cómo se establecen los procesos y procedimientos que deben desempeñar cada empleado dentro de la empresa, así como los tiempos de ejecución, y los recursos materiales y tecnológicos para cada actividad? ¿Net Service cuenta con un inventario de procesos o un manual de procedimientos?

Síntesis: Los procesos y procedimientos son establecidos con el apoyo del jefe de talento humano; quien se encarga de delegar las actividades a cada empleado según las necesidades tanto administrativas como técnicas. Los recursos son provistos de acuerdo con la

disponibilidad que informe contabilidad. Las operaciones que se ejecutan en Net Service, son básicamente, la venta del servicio, la instalación y configuración de la red, la recaudación o cobranza y la atención o servicio al cliente. No se ha desarrollado un manual de procedimientos o un inventario de procesos (43'23").

11. ¿La empresa cuenta con algún sistema de información para soporte de la toma de decisiones?

Síntesis: Si, Net Service adquirió un software para llevar contabilidad, procesar las solicitudes de los clientes (quejas, sugerencias, soporte técnico) y realizar encuestas de calidad de servicio, el cual ha facilitado la toma de decisiones sobre los problemas o necesidades que surgen (45'12").

12. ¿Net Service realiza algún proceso para monitorear la satisfacción del cliente?

Síntesis: Si. Se da seguimiento constante a los clientes mediante monitoreo remoto a los equipos terminales, y en caso de no cumplir con las expectativas se asigna a un desarrollador u operador para una revisión más completa hasta dar con el problema raíz y la solución pertinente, adicional se realiza una encuesta de calidad de servicio posterior a la ayuda técnica brindada para descartar inconformidad luego del soporte. Las estadísticas indican que de 551 encuestados: 177 (32.1%) se encuentran muy satisfechos con el servicio prestado, 267 (48.5%) satisfechos, 79 (14.3%) regular, 22 (4%) insatisfechos y 6 (1.1%) muy insatisfechos (54'52").

13. ¿Se realiza documentación de la información procedente de las actividades como mecanismo de control interno?

Síntesis: Si. Se cuenta con todos los documentos originales y copias procedentes de las ventas (contratos), además se archiva en físico y digital la información contable procedente del software de la empresa. Sin embargo, han existido inconvenientes, en algunas ocasiones los contratos de legalización se han entregado con retraso y en tres ocasiones se han perdido; motivos que provocaron que el proceso tuviera que repetirse (56'07").

14. ¿La gerencia realiza la evaluación y comparación de resultados de las operaciones?

Síntesis: Se realizan reuniones con los jefes de área para verificar que las actividades planificadas hayan concluido con éxito, además la contadora presenta los estados financieros con sus respectivas notas, para verificar que los resultados económicos hayan sido buenos, es decir, determinar si luego de la gestión se tiene una buena salud financiera (59'45").

Entrevista a la contadora de Net Service

Entrevistado: Lcda. Blanca Tixilima

1. ¿Cuál es el estado del cumplimiento de las obligaciones establecidas en el código tributario?

Síntesis: La empresa documenta y respalda con original y copia las facturas, notas de venta, de crédito y débito, cumple dentro de los plazos establecidos la declaración y pago de los impuestos al valor agregado (IVA), renta sociedades (IR) y por las retenciones en la fuente (RF), así como la presentación de los anexos solicitados por el órgano de control SRI (Servicio de Rentas Internas): *Accionistas, partícipes, socios, miembros del directorio y administradores, *dividendos, utilidades o beneficios (ADI), relación de dependencia y transaccional simplificado (3'07").

2. ¿El área financiera-contable cuenta con políticas o ha establecido procedimientos para verificar y controlar el trabajo ejecutado?

Síntesis: En el área no se han establecido políticas para ninguna de las actividades de facturación, cobro, registro, devoluciones, inventarios, pagos, entre otros. El personal contable es encargado de llevar un orden y control eficiente la información como parte de las funciones, pero no existen procedimientos de verificación del trabajo establecidos o escritos por parte de la empresa por la confianza existente (5'34").

3. ¿Cómo se maneja el proceso contable en Net Service?

Síntesis: Net Service cuenta con un software contable, diseñado de acuerdo con la normativa tributaria vigente, las NIC, NIIF y PCGA. Incluye un plan de cuentas acorde a las necesidades de la empresa que permite facilitar el proceso de registro (asientos contables) de los hechos económicos y automatizar el tratamiento de saldos (agrupamiento y clasificación en el libro mayor) y la generación estados financieros (9'23").

4. ¿Cómo aseguran la confiabilidad de la información financiera de Net Service?

Síntesis: Todo saldo que se ingresa al sistema contable se encuentra debidamente respaldado con comprobantes de venta o pagos a terceros, roles de pago, contratos entre otros (11'15").

5. ¿El área realiza el análisis a los estados financieros? Si la respuesta es positiva ¿Cuáles son los métodos que utiliza? Y ¿qué información aportan?

Síntesis: No se realiza el análisis sobre los saldos que arrojan los estados financieros, son presentados integralmente a la gerencia quien toma las decisiones sobre el manejo económico en función de estos y la experiencia (15'19").

6. ¿Cómo se maneja el proceso de planeación financiera? ¿Se realizan presupuestos?

Síntesis: Una vez se definen las necesidades o estrategias que desean ejecutar los accionistas, el área se encarga de realizar las estimaciones económicas sobre los recursos a utilizarse a través de proformas, no se utiliza la herramienta de presupuesto (16'17").

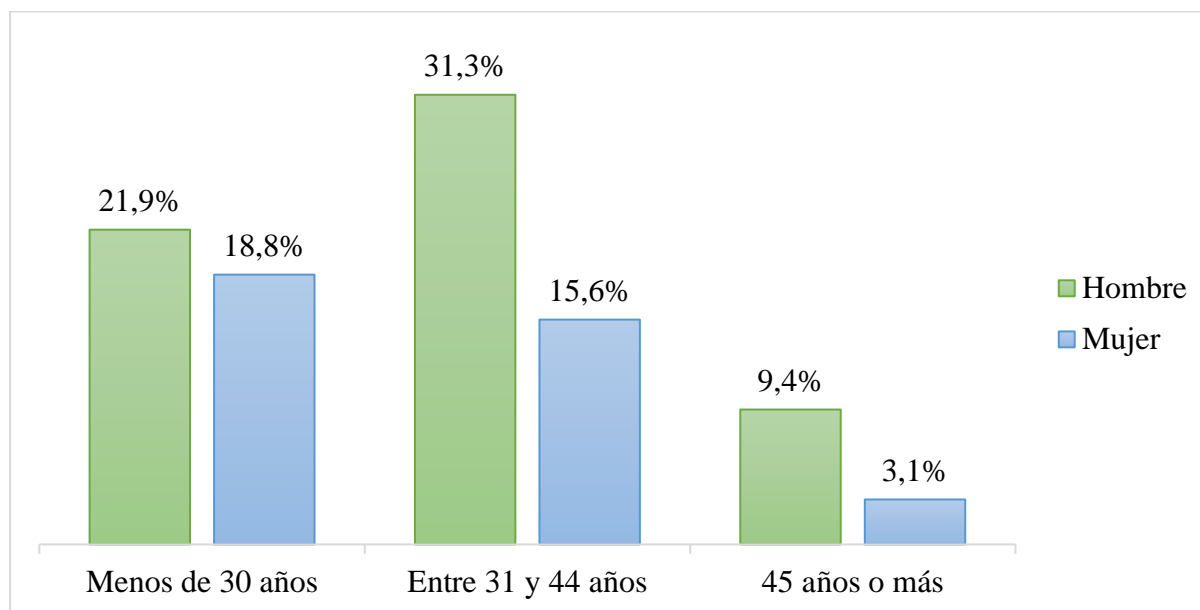
7. ¿Cómo se maneja el proceso de control de los recursos financieros de Net Service? (efectivo y equivalentes, inventarios, propiedad, planta y quipo, activos intangibles, entre otros).

Síntesis: Los controles que se aplican son verificados a través de documentos: se necesita autorización de la gerencia para la salida de dinero para compras, devoluciones o pagos a terceros, para desembolsos por pago de nómina e IESS se requiere roles de pago debidamente firmados por el jefe de talento humano y los empleados, en caso de inversiones debe existir la

aprobación de los accionistas, los movimientos bancarios se comprueban a través de los baucher o papeletas de depósito o retiro físicas o digitales contrastadas con los estados de cuenta. Para intangibles (licencias de los softwares contable y de protocolos de red) se debe constatar las fechas de vencimiento estipuladas en los contratos legalizados. Sin embargo, no existen procesos establecidos para el manejo de inventarios, debido que la persona encargada salió de la empresa (25'49").

8. ¿Han existido problemas en el manejo financiero de Net Service? De ser positiva la respuesta ¿Cómo los solucionaron?

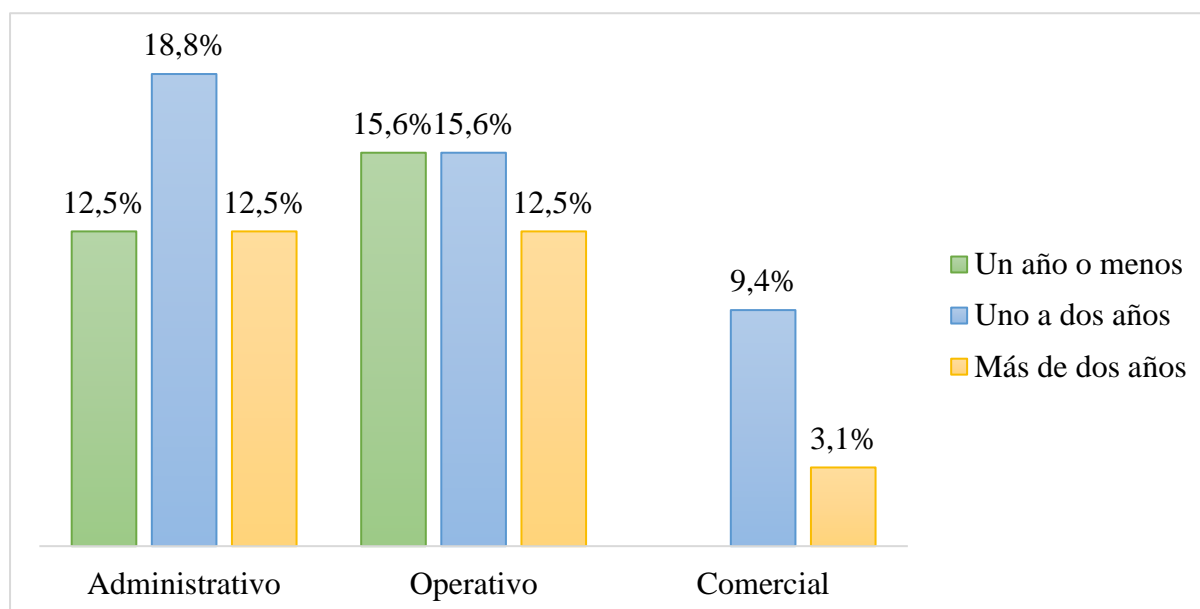
Síntesis: Ha existido la deficiencia en el manejo del capital de trabajo, que ha retrasado la ejecución de obras por la falta de efectivo para la compra de materiales (con los mejores estándares de calidad), además del retraso en el pago de sueldos. Como medidas de solución, la gerencia solicitó presionar la gestión de cobranza y detener temporalmente algunas obras que aún no iniciaban, con el fin de solventar los costos y gastos más necesarios (29'15").

Encuesta dirigida al personal de Net Service**Figura 15. Género del personal por rango de edad**

Nota. Porcentajes provenientes de la encuesta dirigida a empleados.

Interpretación:

La mayoría de los trabajadores de Net Service está conformado por hombres cuya edad oscila entre 31 y 44 años, seguido mujeres menores de 30 años. Además, se evidencia un equilibrio resultante en la conjugación de la experiencia que aportan los colaboradores con más trayectoria y el nuevo conocimiento que pueden contribuir los profesionales con menos tiempo de ejercicio para el desarrollo de la empresa.

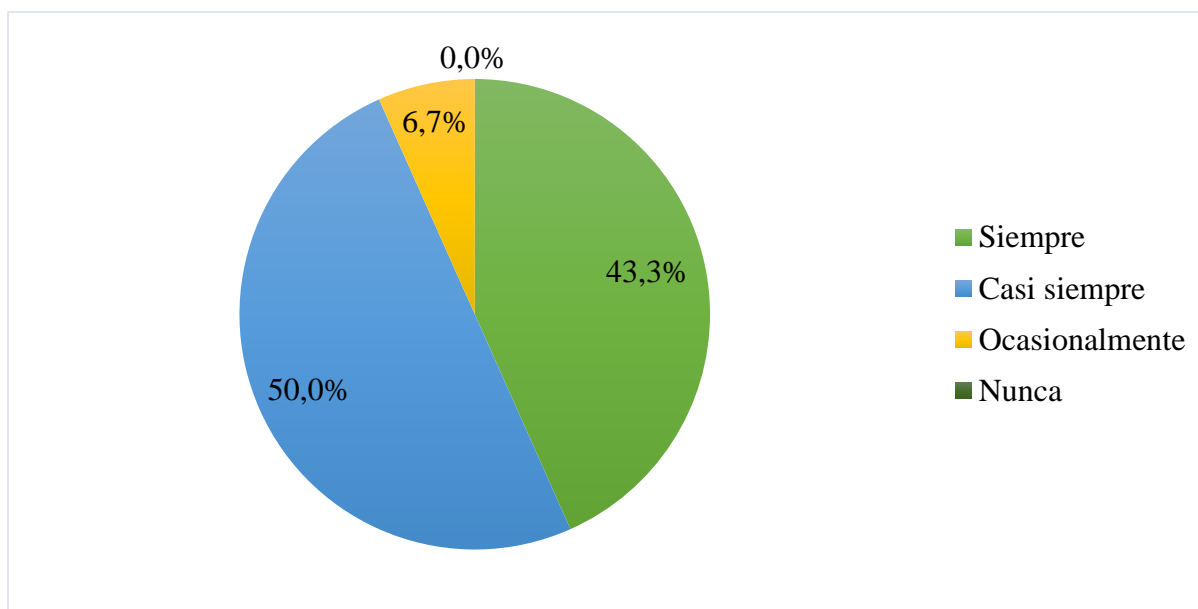
Figura 16. *Antigüedad en el puesto por área funcional*

Nota. Porcentajes provenientes de la encuesta dirigida a empleados.

Interpretación: Tanto en el área administrativa y operativa existe una misma concentración de trabajadores, en su totalidad llevan laborando entre uno y dos años, el nuevo personal se encuentra laborando en el área administrativa y operativa el cual lleva laborando menos de 1 año.

La información revela inestabilidad laboral, puesto que la mayor parte del personal es de contratación reciente respecto a los 12 años de operaciones de Net Service en el mercado de las telecomunicaciones. Lo cual puede provocar una deficiencia en la apropiación de la misión y visión organizacional e incidir en el logro de los objetivos.

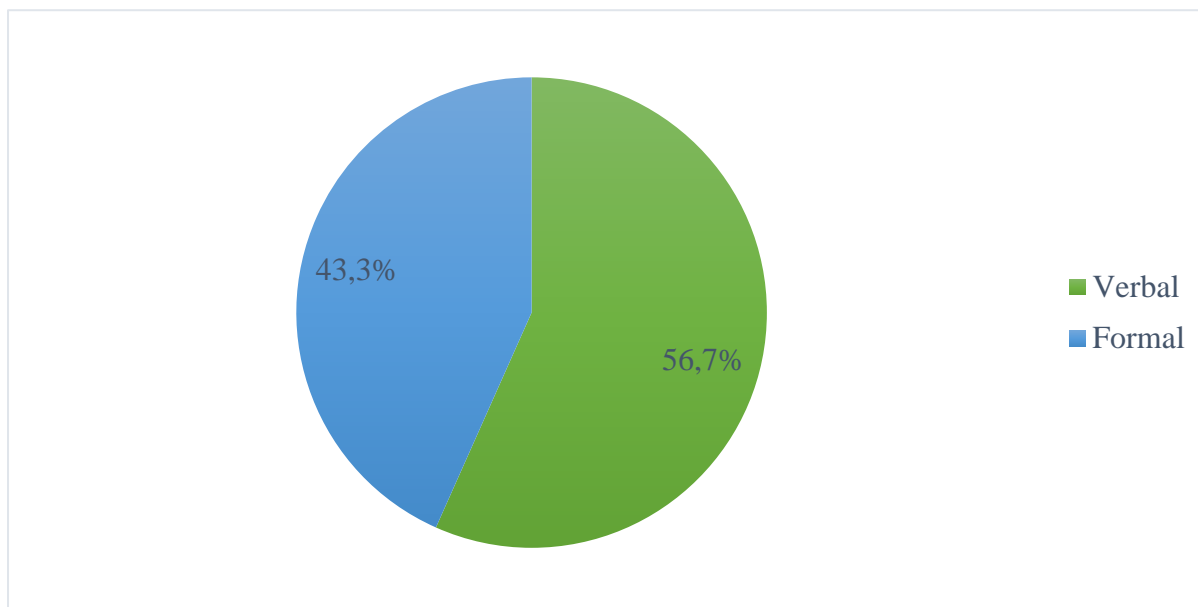
Figura 17. Cumplimiento puntual de pago del sueldo y beneficios de Ley



Nota. Porcentajes provenientes de la encuesta dirigida a empleados.

Interpretación: El 43.3% de los trabajadores manifiestan que Net Service siempre ha cumplido con las obligaciones laborales con puntualidad desde el ingreso a la organización. Sin embargo, se evidencian ciertos retrasos en los desembolsos, dado que la mitad de los empleados señala que casi siempre han realizado los pagos de forma oportuna, sin embargo, el 6.7% de los empleados han manifestado que el pago del sueldo ocasionalmente ha sido pagado con impuntualidad lo cual, deja a la empresa expuesta a reclamos, denuncias, renuncias o sanciones de acuerdo con el Código de Trabajo y la Ley de Seguridad Social.

Figura 18. Designación de funciones que desempeña

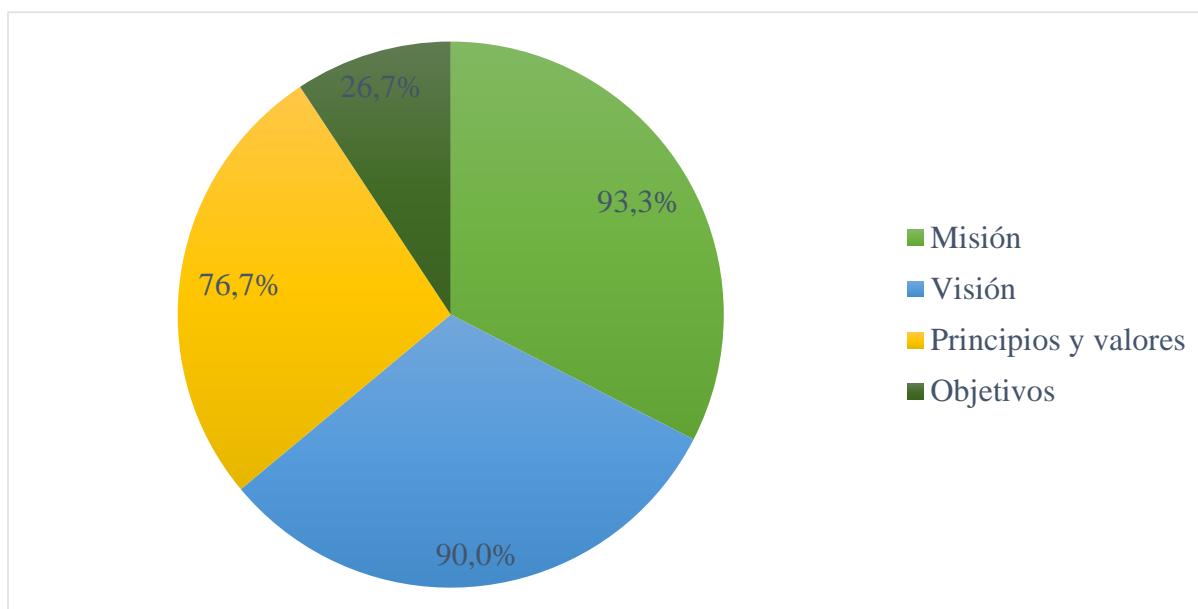


Nota. Porcentajes provenientes de la encuesta dirigida a empleados.

Interpretación: El 56,7% del personal manifiesta que las funciones les fueron asignadas de manera verbal, es decir, de manera espontánea sin reglas establecidas formalmente, guías organizacionales o jerarquías de mando, mientras que al 43,3% se designó de manera formal, utilizando mecanismos de inducción o capacitación que especifican el trabajo a realizar en la empresa.

Los resultados demuestran deficiencias en la planificación del proceso de reclutamiento y selección; en el cual se deben suministrar de manera escrita los métodos que han de aplicar los nuevos colaboradores para la ejecución adecuada y eficiente de las actividades. También deja en evidencia la no delimitación de puestos y responsabilidades, que traen consigo lentitud o duplicidad de esfuerzos que repercuten en la productividad.

Figura 19. Aspectos de la filosofía institucional que conoce

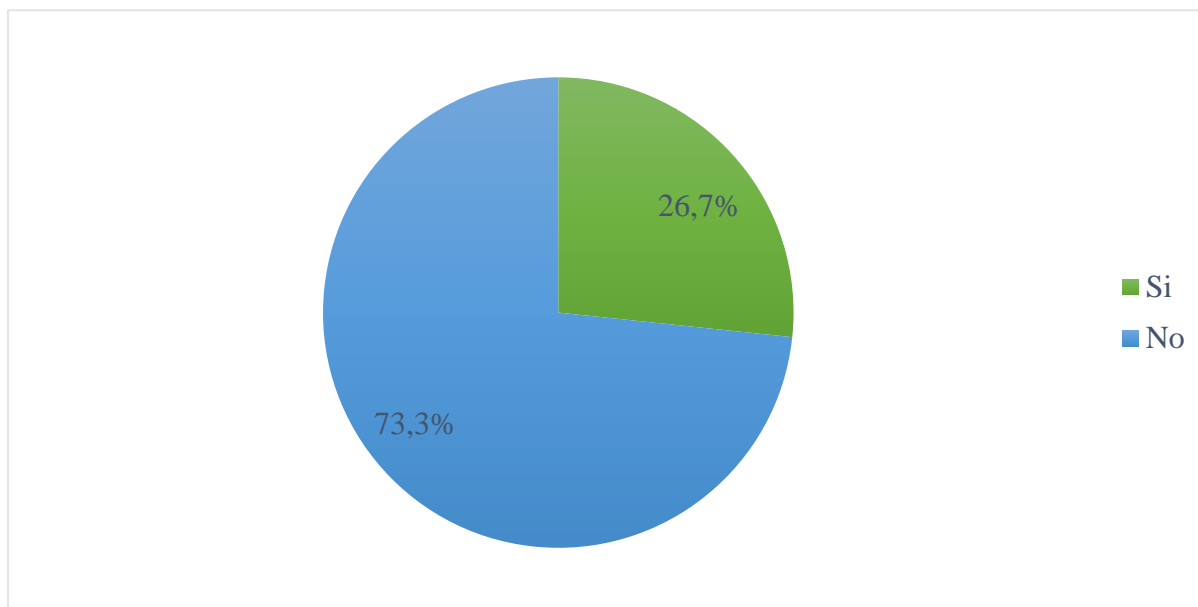


Nota. Porcentajes provenientes de la encuesta dirigida a empleados.

Interpretación: Los resultados evidencian la comunicación eficiente de los siguientes elementos de la filosofía empresarial: El 93.3% está al tanto de la misión lo cual ha facilitado comprensión de la razón de ser de la organización. El 90.0% manifiesta saber la existencia de la visión de Net Service, aunque la misma no establece de manera clara la ruta a seguir que guíe efectivamente las actividades de los colaboradores. El 76.7% han adoptado los principios y valores, a pesar de que los mismos se mantienen publicados en las redes sociales de la empresa.

Además, se denota la falta de establecimiento y difusión de los objetivos organizacionales (26.7%), debido a que el 73,3% no los reconoce, dando a entender que no cuentan con parámetros claros para el óptimo desempeño del trabajo y uso de recursos dirigidos a mejorar y coadyuvar al crecimiento y sostenibilidad, a través de la organización y división de las actividades de la empresa.

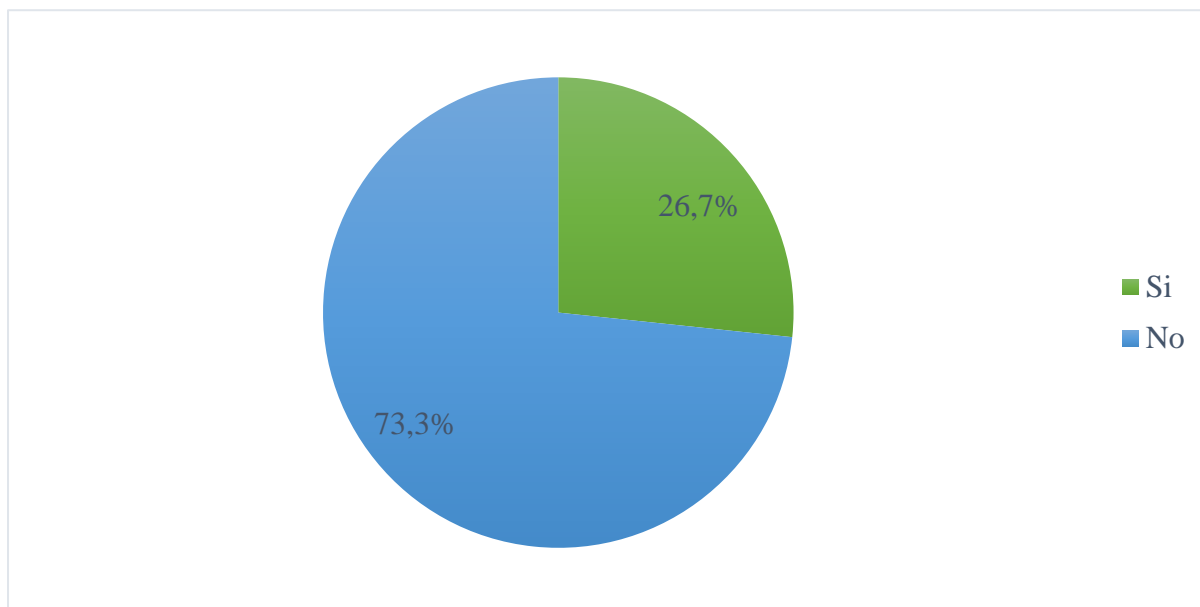
Figura 20. *Establecimiento de políticas o normativa interna*



Nota. Porcentajes provenientes de la encuesta dirigida a empleados.

Interpretación: La mayoría de los empleados manifiestan que no se han establecido normativas internas, es decir, no se encuentran identificados y reglados mediante parámetros básicos de conducta, o políticas comerciales que establezcan obligaciones y responsabilidades a ser acatadas por los colaboradores, y a la vez faciliten la toma de decisiones en la ejecución de los procesos. Mientras que el 26,7% que indica que conocen y aplican un conjunto de principios, reglas y procedimientos específicos de acuerdo con la experiencia y conocimientos, al momento de desarrollar las funciones.

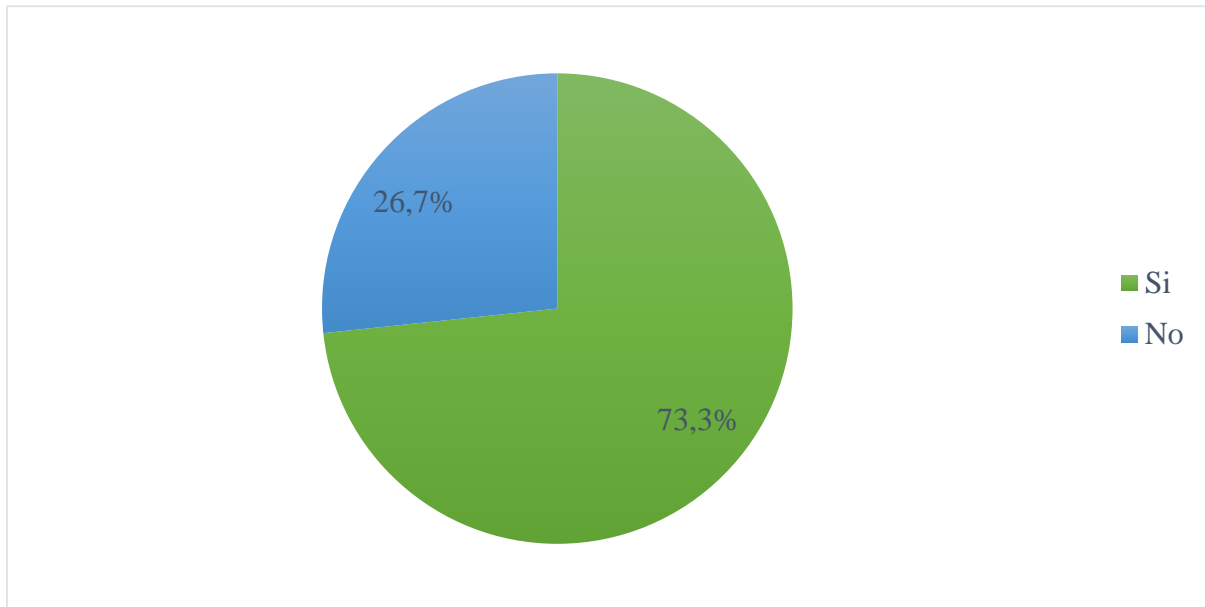
Figura 21. Organigrama que especifique las unidades administrativas y niveles de autoridad



Nota. Porcentajes provenientes de la encuesta dirigida a empleados.

Interpretación: Los resultados demuestran que Net Service no cuenta con un organigrama disponible y comunicado del personal. El 26,7% de los empleados reconoce la existencia de la estructura orgánica de manera verbal. La falta de la herramienta administrativa es capaz de generar inconvenientes, confusiones o duplicidad de funciones, pues no se han delimitado áreas, funciones y/o responsabilidades en una cadena de mando concreta que dirija a los subordinados al logro de objetivos.

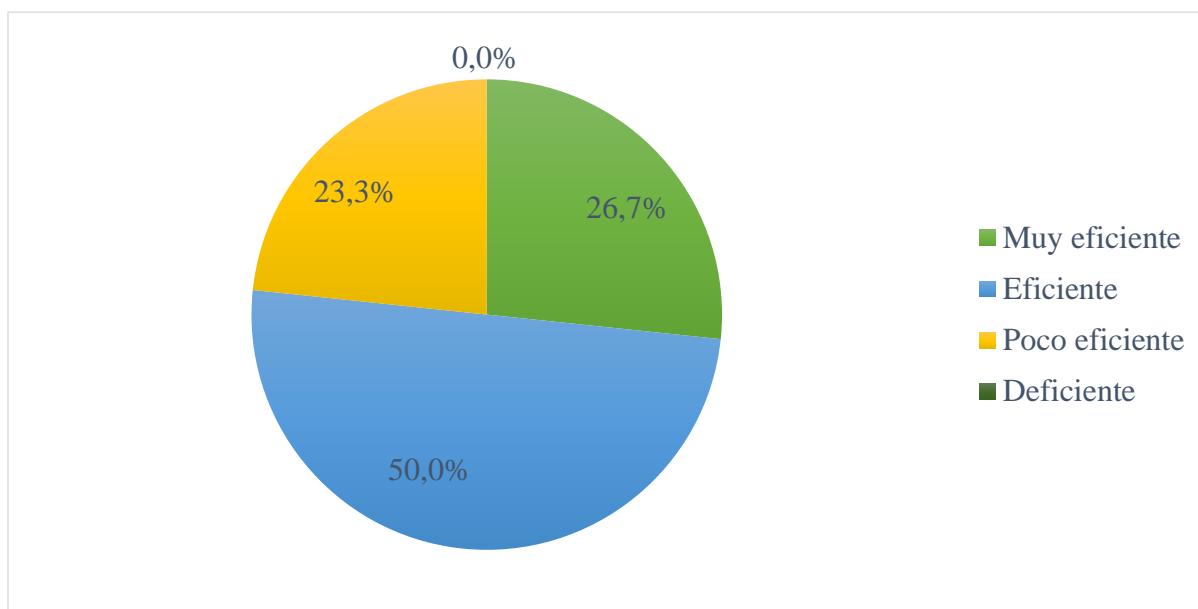
Figura 22. *Duplicidad de funciones*



Nota. Porcentajes provenientes de la encuesta dirigida a empleados.

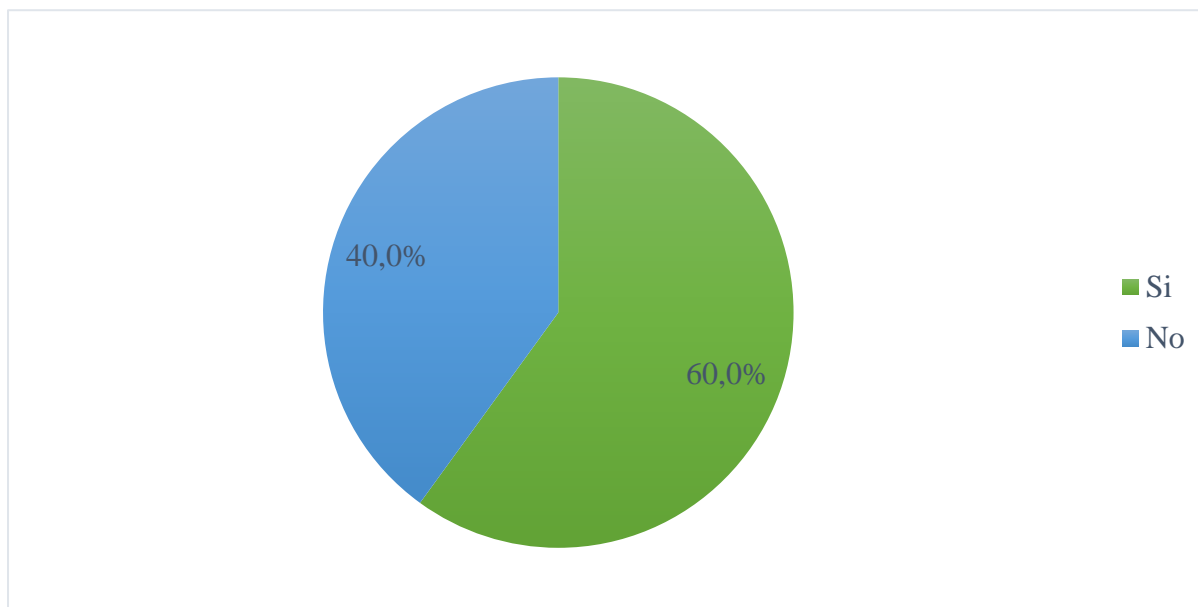
Interpretación: Los resultados denotan la carencia de unidad de mando, es decir, que no se ha establecido con claridad a quién debe rendir cuentas cada trabajador, puesto que la deficiencia es generada en ambientes en los cuales un subordinado recibe órdenes de distintos jefes, provocando confusión, conflictos, pérdida de tiempo y recursos, e ineficacia en la ejecución de las actividades.

Figura 23. *Infraestructura tecnológica de información y comunicación*



Nota. Porcentajes provenientes de la encuesta dirigida a empleados.

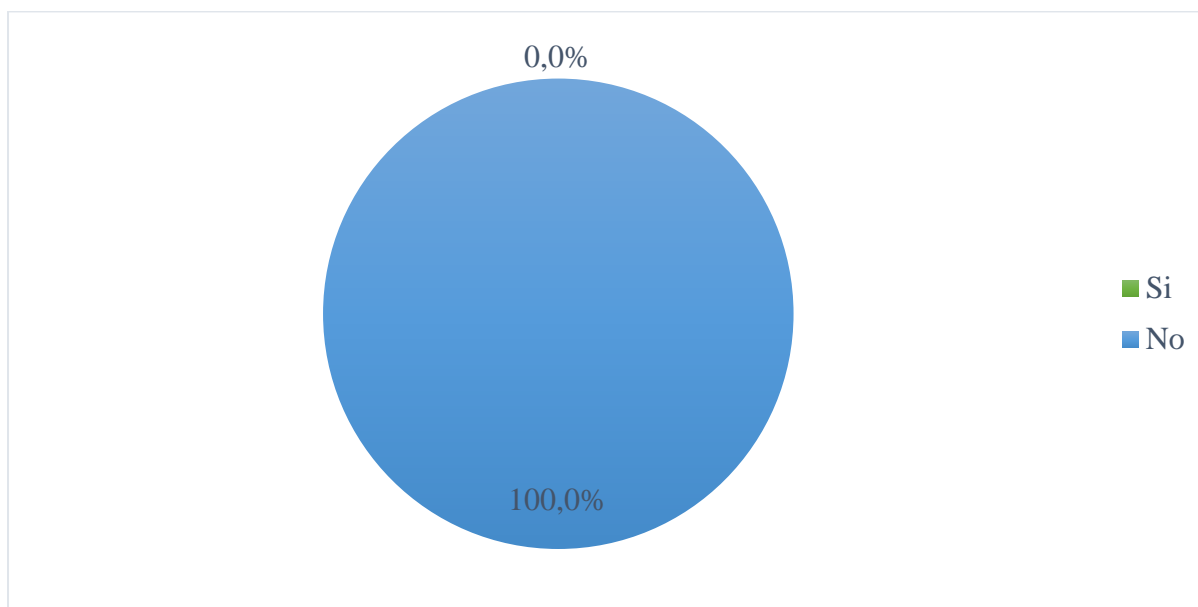
Interpretación: Net Service cuenta con una infraestructura procedente de las Tecnologías de la información y comunicación (TICs) para la automatización o sistematización de las operaciones, con la finalidad de asegurar la correcta difusión, almacenamiento y respaldo de las actividades, y evitar el desplazamiento físico innecesario del personal para acceder a datos, voz, video o documentos. Sin embargo, los empleados la califican como muy eficiente (26,7%), eficiente (50,0%) y poco eficiente (23,3%), es decir, que la comunicación no es lo suficientemente rápida y clara entre diversos miembros de la organización y requiere mejoras.

Figura 24. Capacitación

Nota. Porcentajes provenientes de la encuesta dirigida a empleados.

Interpretación: Se detectan los esfuerzos de la organización para la capacitación y entrenamiento continuo que permite actualizar conocimientos al 60.0% del personal operativo y comercial, estrategia que facilita la obtención de mayores niveles de rendimiento mediante la elevación de la calidad del trabajo de los empleados. Los cual se considera una fortaleza para Net Service, puesto que las tecnologías de la comunicación evolucionan rápidamente, y se debe contar con la capacidad de adaptación al cambio, a pesar de que a todos (40.0%) se apliquen los procesos.

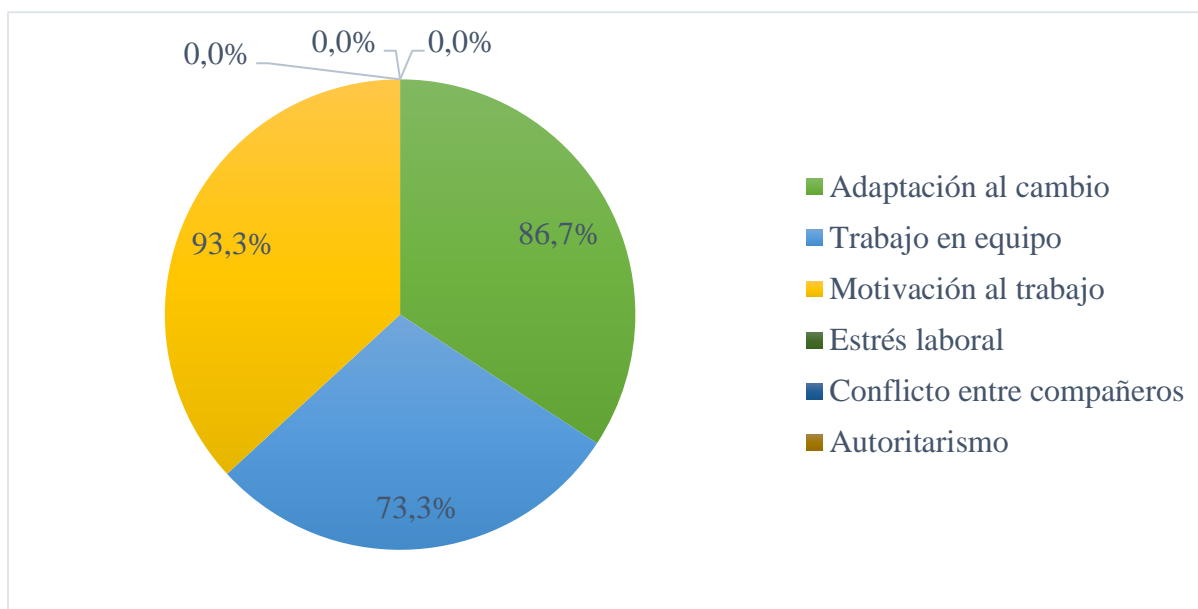
Figura 25. Documento o manual donde se detallen las funciones, responsabilidades, procesos o procedimientos



Nota. Porcentajes provenientes de la encuesta dirigida a empleados.

Interpretación: Se determina la inexistencia del manual de funciones y procedimientos, los trabajadores manifiestan que las tareas se asignadas mediante indicaciones verbales por los jefes inmediatos o la gerencia. Es una deficiencia el no contar con una herramienta que facilita la incorporación del personal idóneo, es decir, determinar si cumple con los requisitos o especificación del cargo a desempeñar. Documentos que dan a conocer la filosofía empresarial, describen de puestos, responsabilidades y unidades de mando, además de detallar las actividades y la interrelación entre áreas para la correcta ejecución de los procesos.

Los manuales de funciones y procedimientos constituyen una buena práctica empresarial totalmente necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales, lograr rentabilidad, sostenibilidad y competitividad, mediante la especificación sistematizada de los procesos dirigidos a satisfacer las necesidades de los clientes, es decir prestar un servicio de calidad.

Figura 26. Ambiente de trabajo

Nota. Porcentajes provenientes de la encuesta dirigida a empleados.

Interpretación: El ambiente de trabajo en Net Service es armónico; no existe autoritarismo o conflicto entre compañeros, además de no padecer estrés laboral a pesar de las exigencias de los clientes. El 86.7% del personal se adapta a los cambios, el 73,3% trabaja en equipo, y el 93,3% se encuentra motivado en el desempeño de sus funciones; indicadores muy buenos que sirven de base para la implementación de herramientas administrativas como los manuales de procedimientos puesto que requieren la predisposición, el compromiso y actuar conjunto de cada miembro de la organización para que tenga éxito y facilite la gestión empresarial.

Análisis de la información

Variable jurídico-normativo

A través de la información recopilada se logró identificar los aspectos normativos internos que regulan las operaciones de Net Service y el cumplimiento de los procedimientos legales ante los organismos de control:

Respecto a los mecanismos que orientan el actuar de los empleados, se evidenció la inexistencia de manuales de funciones y procedimientos, tampoco se han establecido de manera escrita las políticas o reglas que habrán de ejecutar en cada una de las áreas. La normativa interna básica parte de los principios y valores corporativos, que no han sido adoptados por todos los colaboradores, es decir, la empresa carece de directrices que regulen y rijan el comportamiento ético y laboral del personal.

El estado jurídico revela que Net Service es una sociedad de hecho que no se encuentra bajo la vigilancia de la Superintendencia de Compañías, sin embargo, ha cumplido con los procesos estipulados en el marco legal vigente respecto a las obligaciones de constitución (Código de Comercio) y tributarias (Código Tributario). Pero se evidencia ciertos retrasos en pago de los sueldos y beneficios de Ley que requieren una mejor gestión, puesto que la empresa se encuentra expuesta a reclamos, denuncias, renunciaciones o sanciones de acuerdo con el Código de Trabajo y la Ley de Seguridad Social.

Variable administrativo-operativo

Mediante las encuestas a empleados y entrevista al gerente se consiguió determinar los principales procesos y funciones incorporados a la gestión administrativa con los cuales Net Service ejecuta las operaciones comerciales:

El proceso de planificación se lo realiza de manera empírica, es decir, sin el soporte o sustento documentado a través de planes y programas. La empresa cuenta con una misión y visión desactualizada y deficiente. No se han trazado objetivos o estrategias de manera formal.

Sin embargo, se gestiona recurrentemente las relaciones con el órgano de control (ARCOTEL), proveedores (CNT, NEDETEL y TELCONET) y clientes (familias y corporativos) con el fin de prologar la supervivencia y desarrollo de las operaciones.

Net Service cuenta con una estructura organizacional socializada de manera verbal, por lo que detecta una deficiente gestión de los puestos, plazas, responsabilidades y funciones, lo cual se verifica a través de la inexistencia de un organigrama y un manual de funciones que establezcan la cadena de mando o niveles de autoridad, así como los deberes o tareas y perfiles idóneos para cada cargo.

Para la dirección del talento humano no se cuenta con inventarios de procesos o manuales de procedimientos que sistematicen detalladamente el conjunto de actividades dirigidas a la satisfacción de los clientes mediante un valor agregado. A pesar de contar con softwares para la facilitar la gestión se detecta deficiencias en la infraestructura tecnológica de información y comunicación, duplicidad de funciones, retrasos y pérdida de contratos.

Existe un limitado proceso de control interno que requiere el establecimiento de procedimientos más exigentes para salvaguardar la información y recursos. Se han implementado mecanismos de monitoreo de la satisfacción del cliente, donde se evidencia que existen intermitencias en el servicio que conllevan a solicitar soporte técnico y que el mismo no satisface completamente a los usuarios. La evaluación y comparación de resultados se realiza de manera inadecuada, puesto que no cuenta con estándares de desempeño ni objetivos medibles que garanticen que la mejor toma de decisiones.

Variable financiero-contable

A través de la entrevista a la contadora se evaluó los procesos efectuados por el área financiera-contable dirigidos a apoyar la toma de decisiones en Net Service:

El proceso contable se encuentra automatizado a través de un software diseñado de acuerdo a la normativa tributaria vigente, las NIC, NIIF y PCGA. El mencionado software

facilita el registro de los hechos económicos, al mismo tiempo que genera automáticamente los estados financieros, para que sean visualizados a la fecha de corte que solicite la gerencia.

La contadora lleva menos de dos años en la organización y manifiesta que sigue un exhaustivo proceso de control para garantizar la confiabilidad de la información contable. Sin embargo, no realiza el análisis a los estados financieros, no se han elaborado presupuestos, ni establecido políticas para las actividades de facturación, cobro, registro, devoluciones, inventarios, pagos, entre otros. Lo cual ha dado lugar a un deficiente manejo del capital de trabajo, que ha retrasado la ejecución de obras y el pago de sueldos.

Por lo mencionado se detecta la falta de procedimientos formales y escritos para el adecuado manejo financiero que aproveche la información contable, para una correcta presupuestación, verificación y control de los recursos económicos, que contribuyan efectivamente a la toma de decisiones.

Tabla 7. Matriz FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS (F)	OPORTUNIDADES (O)
F1. Servicio estable a precios accesibles.	O1. Negociaciones con proveedores.
F2. Empleo de equipos y materiales con altos estándares de calidad.	O2. Fidelidad de los clientes.
F3. Personal técnico en constante capacitación y actualización de conocimientos.	O3. Innovación constante de las tecnologías de la información.
F4. Talento Humano que se adapta a los cambios, trabaja en equipo y se encuentra motivado.	O4. Incremento de la demanda del servicio de internet.
F5. Infraestructura tecnológica de información y comunicación	O5. Falta de cobertura con fibra óptica a sectores por parte de la competencia
F6. Automatización del proceso contable a través de software.	O6. Aumento de la migración de usuarios del servicio de internet por antena y cobre a fibra óptica.
FACTORES EXTERNOS	
DEBILIDADES (D)	AMENANZAS (A)
D1. Misión y visión desactualizada y deficiente.	A1. Exposición a sanciones por retrasos en el cumplimiento de obligaciones laborales.
D2. Carencia de políticas que regulen y rijan el comportamiento ético y laboral del personal.	A2. Clientes insatisfechos con el servicio de soporte técnico.
D3. Inexistencia de objetivos y estrategias que sustenten la elaboración de planes y programas	A3. Fallas en el sistema o equipos por mala manipulación o accidentes externos.
D4. Falta de estructura organizacional disponible y comunicada al personal que promueva el mejor desempeño laboral.	A4. Empresas competidoras con amplia trayectoria en el mercado, con instalaciones modernas y mayor capacidad de inversión.
D5. Duplicidad de funciones, retrasos y repeticiones de actividades.	A5. Nuevos entrantes que prestan el servicio de internet por fibra óptica.
D6. Inexistencia de procesos y procedimientos documentados dirigidos a la creación de valor para el cliente.	
D7. Ineficiente manejo del capital de trabajo.	
D8. Deficiente planificación, verificación y control de los recursos financieros.	

Tabla 8. Cruce estratégico FO-FA-DO-DA

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	<p>F1-F2-O2-O4: Generar planes de marketing donde se destaque el empleo de equipos y materiales de alta calidad para ofrecer un servicio estable a precios accesibles para atraer a nuevos clientes y mantener fidelizados a los actuales.</p> <p>F2-F3-O1: Establecer el intercambio de conocimientos en las negociaciones con proveedores para mantener al personal capacitado sobre el uso de equipos y materiales con tecnología de punta.</p> <p>F4-F5-F6-O3-O4-O6: Diseñar planes de cobertura de internet por fibra óptica en sectores donde aún no penetra la competencia, apoyados en la infraestructura tecnológica de Net Service, la información contable y el compromiso del personal.</p>	<p>F5-F6-A1: Utilizar adecuadamente la infraestructura tecnológica e información contable para evitar sanciones por el retraso en el cumplimiento de obligaciones laborales.</p> <p>F3-F5-A2: Disponer protocolos o procedimientos al personal técnico para la mejora de la atención al cliente apoyándose en la infraestructura tecnológica de Net Service.</p> <p>F2-A3: Realizar mantenimientos y generar protocolos de respuesta inmediata en caso de fallos en el sistema o equipos por mala manipulación o accidentes externos.</p> <p>F1-F2-F3-A4-A5: Planificar y difundir el valor agregado de Net Service orientado a minimizar el impacto de las estrategias de la competencia.</p>
Debilidades	<p>D1-D2-D4-D5-O2-O3-O4-O5-O6: Establecer el direccionamiento estratégico y estructura organizacional de Net Service dirigido a aprovechar las oportunidades existentes en el mercado provenientes de la demanda de nuevas tecnologías en el servicio de internet como la fibra óptica.</p> <p>D3-D6-D7-D8-O2-O4-O5-O6: Establecer procesos de manera formal, dirigidos a la creación de valor, apoyados de un eficiente manejo financiero que permita la planificación de los recursos económicos necesarios para satisfacer las demandas de los clientes potenciales y actuales.</p>	<p>D2-D3-D4-D5-D6-A2-A3: Implementar un manual de funciones y procedimientos que eliminen las deficiencias organizacionales, a través del establecimiento de puestos, procesos y responsabilidades a todos los miembros de la organización, con la finalidad de enfrentar y minimizar la amenaza de pérdida de clientes por insatisfacción del servicio.</p> <p>D2-D7-D8-A1: Establecer políticas y procedimientos para la correcta planificación, verificación y control de los recursos financieros, que mejoren la solvencia para el cumplimiento puntual de las obligaciones legales de Net Service.</p>

Conclusión diagnóstica

Una vez realizado el diagnóstico de la situación actual de la gestión administrativa y financiera Net Service, a través del análisis de la información proveniente de la aplicación de técnicas e instrumentos como: la recopilación documental, observación directa, entrevistas y encuesta, se concluye que:

La gestión administrativa de Net Service es inadecuada, dado que no se han trazado objetivos, estrategias y políticas que sirvan de base para la correcta realización de la planeación, organización, dirección y control de las operaciones. En la misma línea, la empresa no cuenta con una estructura organizacional que promueva el desempeño laboral, es decir, no se han determinado niveles jerárquicos, puestos, funciones, procesos y procedimientos para cada cargo, lo cual ha originado deficiencias como la duplicidad de funciones, limitado control interno, retrasos y repeticiones de actividades.

El proceso contable es eficiente y acorde a la normativa tributaria, se encuentra automatizado y administrado por profesionales, por lo que provee datos confiables y oportunos. Sin embargo, existen deficiencias en la gestión financiera que han provocado el retraso en la ejecución de obras y pago de sueldos, debido a que no se realiza el análisis a los estados financieros, no se han establecido políticas que rijan y regulen las actividades del área, ni se elaboran presupuestos, es decir, Net Service carece de procesos y procedimientos formales para la planificación, verificación y control de los recursos económicos y materiales, que coadyuven eficientemente a la toma de decisiones.

Por lo mencionado, se evidencia la necesidad de la elaboración del manual de procedimientos administrativos y financieros, con la finalidad de sistematizar las operaciones de Net Service, es decir, especificar las responsabilidades y los procesos a cargo de cada uno de los empleados con el fin de facilitar la gestión, mejorar la eficiencia, el control interno y la satisfacción de los clientes.

CAPÍTULO IV.

PROPUESTA

Introducción

El diagnóstico situacional a la empresa Net Service evidenció puntos débiles y deficiencias en la gestión empresarial, justificando la necesidad de contar con un manual de procedimientos administrativos y financieros, como herramienta de fortalecimiento institucional que explicita los lineamientos e instrucciones de los procesos, en apoyo al desarrollo de las actividades y orientado a la entrega de un servicio de calidad a los clientes, y a la previsión de información oportuna y veraz que contribuya a la toma de decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales.

Objetivo

Estructurar la propuesta del manual de procedimientos administrativo y financiero para la empresa Net Service orientada a fortalecer y optimizar los procesos de la organización.



PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



NET SERVICE

Fecha: 22-12-2021

Página: 1 De 24

Manual de organización y funciones

Sustituye a:

Página: De

Fecha:

Índice

Ficha de identificación de la empresa.....	2
Introducción.....	3
Antecedentes históricos.....	4
Estructura orgánica.....	5
Organigrama Estructural.....	6
Organigrama de unidades, puestos y plazas.....	7
Direccionamiento estratégico.....	8
Descripción de puestos.....	12




Sello:
APROBADO



Elaboró:
Lizeth Calderón

Revisó:
Msc. Cristina Villega



Autorizó:
Ing. Xavier Calderón



Clave: MOF-NS-001


	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021		
			Página:	2	De	24
	Manual de organización y funciones		Sustituye a:			
			Página:		De	
		Fecha:				
Ficha de identificación de la empresa						
Imagotipo:						
Eslogan de la Organización:	Telecomunicaciones e internet					
Razón Social:	Net Service					
Nombre comercial:	Net Service					
Actividad Principal:	Según CIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) J6120.03 y J6110.0: “Actividades de telecomunicaciones alámbrica e inalámbricas”					
RUC:	1091730584001					
Representante Legal:	Diego Xavier Calderón Ayala					
Fecha de inicio de actividades:	24 de marzo de 2010					
Dirección:	Simón Bolívar 13-122 y Av. Teodoro Gómez - Edificio Pia María - Piso 6					
Ciudad:	Ibarra					
Provincia:	Imbabura					
Número de Celular:	099 925 0286					
Número Convencional:	06 260 6275					
Correo Electrónico:	net_service2525@hotmail.com					
Página web:	http://netservice.ec/					
Sello: 	Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón			
Clave: MOF-NS-001						

	NET SERVICE	Fecha:	22-12-2021		
		Página:	3	De	24
	Manual de organización y funciones	Sustituye a:			
		Página:		De	
Fecha:					
Introducción					
<p>El manual de organización y funciones (MOF) es una herramienta básica para utilizarse como guía o marco de referencia para el personal, donde se da a conocer el direccionamiento estratégico y la estructura organizacional adoptados por Net Service para alcanzar los objetivos empresariales dirigidos al crecimiento, diversificación y competitividad de la prestación del servicio de internet.</p> <p>El documento contiene esencialmente la filosofía empresarial y la descripción de puestos y responsabilidades de cada una de las unidades funcionales de Net Service, dirigido principalmente a establecer la unidad de mando jerárquico y la delimitación o división del trabajo, para evitar conflictos y/o duplicidad de funciones entre empleados, además, de fomentar el orden y dinamizar los procesos internos para la consolidación de un ambiente de trabajo armónico y productivo.</p>					
Sello: 	Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón		

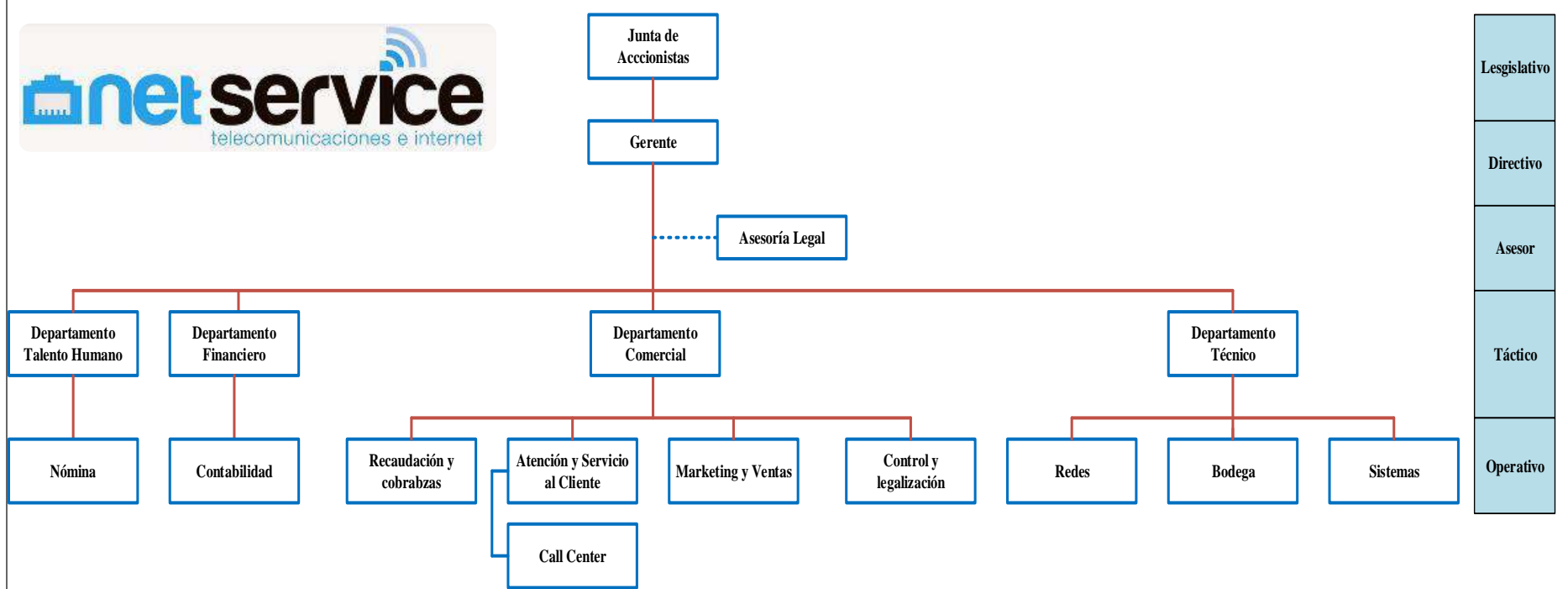
Clave: MOF-NS-001

	NET SERVICE	Fecha:	22-12-2021		
		Página:	4	De	24
	Manual de organización y funciones	Sustituye a:			
		Página:		De	
Fecha:					
Antecedentes históricos					
<p>La empresa Net Service fue creada como un emprendimiento por 3 estudiantes de la carrera de redes y telecomunicaciones en la Universidad Técnica del Norte. Quienes aprovecharon la oportunidad de iniciar un emprendimiento de prestación de servicio de internet en la ciudad de Ibarra. Al inicio los accionistas (Alex Medina, Juan Gabriel Chávez y Diego Calderón) realizaban las instalaciones y realizaban todos los procesos de la empresa, la cual funcionaba con pocos equipos y tenían escasa demanda, puesto que solo ofertaban cobertura por antena (Wireless).</p> <p>El número de clientes ha incrementado considerablemente al igual que la cobertura, expandiendo el servicio a zonas alejadas en donde no cuentan con señal telefónica ni Wifi, en cantones como: Pimampiro, Urcuquí, Otavalo, San Antonio de Pichincha, Cayambe, San Gabriel y El Quinche. Actualmente se ofertan instalaciones en fibra óptica y Wireless, planes corporativos e instalación de cámaras de seguridad.</p> <p>Hoy en día el servicio estrella de Net Service es el internet por fibra óptica, dado que es una innovación de la tecnología de las telecomunicaciones que mejora considerablemente la velocidad de transmisión de datos, y disminuye los problemas de intermitencia, además que elimina los problemas de caída de la red.</p>					
Sello: 	Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón		
Clave: MOF-NS-001					

	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021			
			Página:	5	De	24	
	Manual de organización y funciones		Sustituye a:				
			Página:		De		
		Fecha:					
Estructura orgánica							
<p>Nivel legislativo</p> <p>1. Junta de accionistas</p> <p>Nivel directivo</p> <p>1.1. Gerencia general</p> <p>Nivel asesor</p> <p>1.2. Asesoría legal</p> <p>Nivel táctico</p> <p>1.1.1. Departamento de Talento Humano</p> <p>1.1.2. Departamento Financiero</p> <p>1.1.3. Departamento Comercial</p> <p>1.1.4. Departamento Técnico</p> <p>Nivel operativo</p> <p>1.1.2.1. Contabilidad</p> <p>1.1.3.1. Recaudación y cobranzas</p> <p>1.1.3.2. Atención y servicio al cliente</p> <p>1.1.3.3. Marketing y ventas</p> <p>1.1.3.4. Control y legalización</p> <p>1.1.4.1. Redes</p> <p>1.1.4.2. Sistemas</p> <p>1.1.4.3. Bodega</p>							
Sello: 		Elaboró: Lizeth Calderón		Revisó: Msc. Cristina Villegas		Autorizó: Ing. Xavier Calderón	
Clave: MOF-NS-001							

	NET SERVICE			Fecha:	22-12-2021		
	Manual de organización y funciones			Página:	6	De	24
				Sustituye a:			
				Página:		De	

Organigrama Estructural



Sello: 	Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón
--	------------------------------------	--	--

Clave: MOF-NS-001

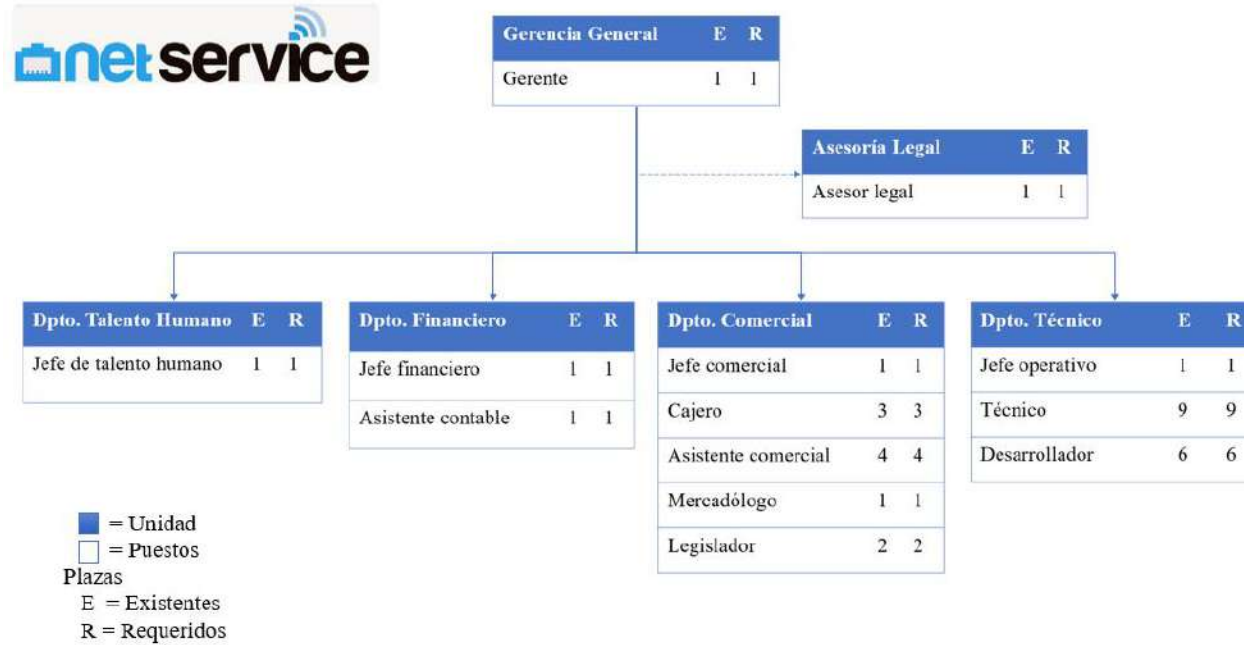


NET SERVICE

Manual de organización y funciones

Fecha:	22-12-2021			96
Página:	7	De	24	
Sustituye a:				
Página:		De		
Fecha:				

Organigrama de unidades, puestos y plazas




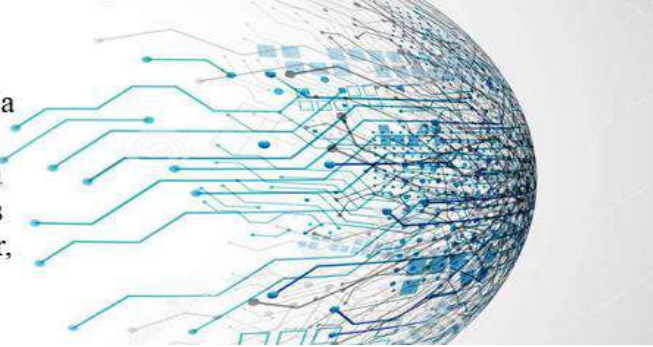
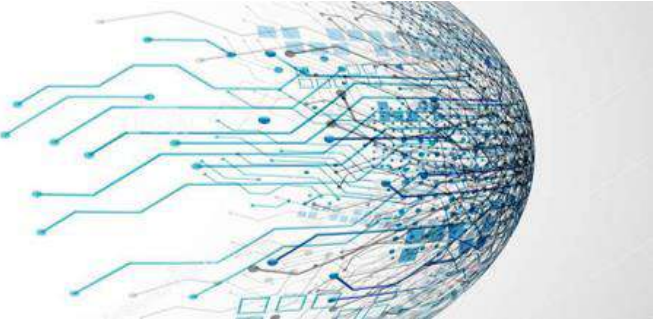


Sello:
APROBADO



Elaboró:
Lizeth Calderón

Revisó:
Msc. Cristina Villegas


Autorizó:
Ing. Xavier Calderón

Clave: MOF-NS-001

	NET SERVICE	Fecha:	22-12-2021				
		Página:	8	De	24		
	Manual de organización y funciones	Sustituye a:					
		Página:		De			
		Fecha:					
Direccionamiento estratégico							
<p>Figura 27. Misión</p> <p>Somos Net Service la empresa que cuenta personal capacitado y que se adapta a la evolución de la tecnología de las telecomunicaciones para brindar el servicio de internet de alta calidad y confiabilidad a las familias y empresas de la Zona 1 del Ecuador, de forma efectiva, responsable y sostenible.</p>  <p>Nota. Propuesta de la misión de Net Service</p>							
<p>Figura 28. Visión</p> <p>En 2025 ser la empresa con mayor índice de crecimiento y satisfacción de sus clientes en la Zona 1 del Ecuador, por proveer el servicio de internet de mejor calidad con infraestructura de redes de última tecnología.</p>  <p>Nota. Propuesta de la visión de Net Service.</p>							
<p>Figura 29. Imagotipo y eslogan</p>  <p>Nota. Imagotipo y eslogan actual de Net Service.</p>							
Sello: 		Elaboró: Lizeth Calderón		Revisó: Msc. Cristina Villegas		Autorizó: Ing. Xavier Calderón	
Clave: MOF-NS-001							

	NET SERVICE	Fecha:	22-12-2021		
		Página:	9	De	24
	Manual de organización y funciones	Sustituye a:			
		Página:		De	
		Fecha:			
Direccionamiento estratégico					
<p>Figura 30. Principios y Valores Corporativos</p> <p>Nota. Principios y valores actuales de Net Service.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <div style="background-color: #f4a460; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Calidad</div> <ul style="list-style-type: none"> Grado de excelencia con que se llevan a cabo todos los procesos y servicios prestados, de esta manera se tienen altos estándares que se ven reflejados en el nivel de satisfacción de nuestros clientes. <div style="background-color: #d3d3d3; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Innovación</div> <ul style="list-style-type: none"> Continua evolución que viabiliza nuestro crecimiento competitivo afrontando dinámicas y propuestas del mercado cambiante. <div style="background-color: #f4e18a; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Cumplimiento</div> <ul style="list-style-type: none"> Ejecución de nuestras obligaciones en los términos acordados según los requisitos establecidos por las agencias reguladoras, lo que nos permite adquirir compromisos y concluirlos de forma satisfactoria. <div style="background-color: #add8e6; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Trabajo en Equipo</div> <ul style="list-style-type: none"> Trabajamos de la mano para alcanzar objetivos comunes. Complementamos y Potenciamos las iniciativas, los conocimientos y recursos individuales, para hacerlo mejor <div style="background-color: #90ee90; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Responsabilidad</div> <ul style="list-style-type: none"> Acción moral con la que asumimos nuestros objetivos y metas, orientando y valorando las consecuencias de los actos que se presentan en el trayecto, laborales, pero también personales y comunitarios. <div style="background-color: #f4a460; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Respeto</div> <ul style="list-style-type: none"> Sentimiento de aceptación de la diversidad humana, tolerancia, amabilidad y cumplimiento de las normas y reglas establecidas para garantizar la armonía entre el personal y los clientes. <div style="background-color: #d3d3d3; padding: 5px;">Honradez</div> <ul style="list-style-type: none"> Rectitud y justicia con la que obramos respetando los recursos empresariales en honor a la verdad, como un valor fundamental de la vida en sociedad aplicada en lo laboral. </div>					
Sello: 	Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón		

Clave: MOF-NS-001


	NET SERVICE	Fecha:	22-12-2021			
		Página:	10	De	24	
	Manual de organización y funciones	Sustituye a:				
		Página:		De		
Fecha:						

Direccionamiento estratégico








Figura 31. Políticas de Net Service



Cientes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ofrecer soluciones de conectividad y tecnologías de la información que satisfagan las necesidades de la población. ✓ Contar con un equipo humano competente y comprometido con la innovación y el mejoramiento continuo. ✓ Brindar un servicio que cumpla con las expectativas de nuestros clientes en oportunidad y calidad. ✓ Establecer la identificación y comprensión de las necesidades de nuestros clientes como un generador de mejora continua de nuestros productos y servicios
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ofrecer soluciones de conectividad y tecnologías de la información que satisfagan las necesidades de la población. ✓ Establecer promociones del servicio de internet que no superen valores o cantidades previamente establecidas. ✓ Ofertar el servicio de internet a precios competitivos acorde al mercado. ✓ Otorgar una garantía técnica que valide la calidad del servicio de internet ✓ Brindar atención post venta.
Compras	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elegir proveedores que cumplan con los criterios de selección. ✓ No se aceptarán productos dañados o con defectos de fabricación. ✓ Adquirir materia prima que cumpla con los estándares de precio y calidad. ✓ Los pagos a proveedores se realizarán de manera oportuna, acorde a lo pactado. ✓ Se recibirá el producto con un plazo máximo de 5 días después de realizar la compra.
Personal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear y mantener la buena imagen institucional. ✓ El personal es responsable del cuidado de las instalaciones y equipos. ✓ Ofertar el servicio de internet a precios competitivos acorde al mercado. ✓ Promover un comportamiento ético ✓ Contratar personal idóneo que cumpla el perfil requerido para un determinado cargo. ✓ Realizar capacitaciones periódicas para el personal acordes a los objetivos. ✓ Revisar y actualizar anualmente los manuales de funciones y procedimientos. ✓ El personal debe cumplir con la jornada laboral establecida. ✓ Se prohíbe el uso de celulares e internet para fines personales dentro del horario de trabajo. ✓ Proporcionar la indumentaria de protección necesaria para ejecutar las actividades diarias, garantizando la seguridad y un ambiente laboral adecuado.



Nota. Propuesta de políticas para Net Service.



Sello: 	Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón
--	------------------------------------	--	--



Clave: MOF-NS-001



	NET SERVICE	Fecha:	22-12-2021		
		Página:	11	De	24
	Manual de organización y funciones	Sustituye a:			
		Página:		De	
		Fecha:			
Direccionamiento estratégico					
Figura 32. Objetivos estratégicos					
 <p>Fortalecer la gestión institucional, incorporando tecnología de última generación y mejora continua de los procesos que satisfagan las necesidades de los clientes.</p>					
 <p>Proteger los derechos de los usuarios mediante la difusión del marco normativo, estándares y contratos para una correcta operación del mercado.</p>					
 <p>Mantener el talento humano altamente capacitado, competente y comprometido con la organización.</p>					
 <p>Mantener la sostenibilidad financiera de la empresa en el largo plazo.</p>					
 <p>Ampliar la cobertura del servicio de internet para incrementar el acceso de las familiar y empresas a los servicios de telecomunicaciones, con estándares de calidad, eficacia y eficiencia que contribuyan al desarrollo digital y sostenible del país.</p>					
Nota. Propuesta de objetivos para Net Service.					
Sello: 		Elaboró: Lizeth Calderón		Revisó: Msc. Cristina Villegas	
		Autorizó: Ing. Xavier Calderón		Clave: MOF-NS-001	

	NET SERVICE	Fecha:	22-12-2021			
		Página:	12	De	24	
	Manual de organización y funciones	Sustituye a:				
		Página:		De		
Fecha:						
Descripción de puestos						
Identificación:						
Nombre del puesto:		Accionista				
Número de plazas:		3				
Clave:		1.JANS				
Ubicación administrativa:		Sala de reuniones de Net Service				
Ámbito de operación:		Administrativo				
Relaciones de autoridad:						
Jefe inmediato:		-				
Subordinados directos:		Gerente General				
Dependencia funcional:		Junta de accionistas				
Propósito del puesto:						
Crear nuevas sucursales y realizar un convenio o contrato para estar a cargo de la sucursal donde se definen los derechos y obligaciones de cada parte, invirtiendo recursos o patrimonio para que la sucursal genere ingresos de forma considerable.						
Funciones:						
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organiza reuniones ordinarias y extraordinarias. ✓ Evaluar el desempeño de quienes trabajan en la sucursal. ✓ Analiza las estrategias de la empresa. ✓ Prepara informes del número de clientes con cartera vencida. 						
Responsabilidades:						
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar la organización, planificación y estrategia sobre el uso y/o disposición de los recursos del negocio. ✓ Revisar las finanzas de la empresa y sus proyecciones para que el negocio pueda ser sostenible. ✓ Realizar informe de clientes nuevos en el último período. 						
Sello: 	Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón			
Clave: MOF-NS-001						



	NET SERVICE	Fecha:	22-12-2021			
		Página:	13	De	24	
	Manual de organización y funciones	Sustituye a:				
		Página:		De		
Fecha:						
Descripción de puestos						
Identificación:						
Nombre del puesto:		Gerente general				
Número de plazas:		1				
Clave:		1.1. GGNS				
Ubicación administrativa:		Oficina de Gerencia General de Net Service				
Ámbito de operación:		Administrativo				
Relaciones de autoridad:						
Jefe inmediato:		Accionistas				
Subordinados directos:		Jefe de Talento Humano, jefe financiero, jefe comercial, jefe operativo.				
Dependencia funcional:		Junta de accionistas				
Propósito del puesto:						
Planificar, organizar, coordinar, analizar, calcular y conducir al trabajo de la empresa, además se encarga de la parte operativa de la coordinación de personal y recurso para alcanzar los objetivos y metas empresariales.						
Funciones:						
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aprobación de proyectos de Internet. ✓ Contratación de Mbps con proveedores. ✓ Verificación de contratos con proveedores acuerdos y convenios ✓ Aprobación de planes estratégicos. 						
Responsabilidades:						
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis de creación de nuevas sucursales. ✓ Planificación de metas empresariales. ✓ Optimización de los recursos de la empresa. ✓ Evaluación permanente los resultados del equipo con el objetivo de corregir las deficiencias y mejorar los procesos para cumplir los objetivos. 						
Sello: 	Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón			
Clave: MOF-NS-001						



	NET SERVICE	Fecha:	22-12-2021			
		Página:	14	De	24	
	Manual de organización y funciones	Sustituye a:				
		Página:		De		
Fecha:						
Descripción de puestos						
Identificación:						
Nombre del puesto:		Asesor legal				
Número de plazas:		1				
Clave:		1.2. ALNS				
Ubicación administrativa:		Externo				
Ámbito de operación:		Administrativo				
Relaciones de autoridad:						
Jefe inmediato:		Gerente general				
Subordinados directos:		Jefe de talento humano, jefe financiero, jefe comercial, jefe operativo.				
Dependencia funcional:		Gerencia general				
Propósito del puesto:						
Garantizar la correcta y adecuada aplicación de la normativa vigente en cada una de las actuaciones realizadas por la empresa.						
Funciones:						
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Negociar y elaborar todo tipo de contratos. ✓ Defensa legal de la empresa ante las potenciales infracciones legales. ✓ Controlar y solucionar las situaciones de desequilibrio patrimonial. ✓ Realizar trámites y gestiones ante organismos públicos, registros, notarías, etc. 						
Responsabilidades:						
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asesorar en la aplicación de normas de cualquier tipo. ✓ Redacción de los documentos de cualquier naturaleza. 						
Sello: 	Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón			
Clave: MOF-NS-001						

	NET SERVICE	Fecha:	22-12-2021			
		Página:	15	De	24	
	Manual de organización y funciones	Sustituye a:				
		Página:		De		
Fecha:						
Descripción de puestos						
Identificación:						
Nombre del puesto:		Jefe de Talento Humano				
Número de plazas:		1				
Clave:		1.1.1. JTHNS				
Ubicación administrativa:		Departamento de Talento Humano de Net Service				
Ámbito de operación:		Administrativo				
Relaciones de autoridad:						
Jefe inmediato:		Gerente general				
Subordinados directos:		-				
Dependencia funcional:		Gerencia general				
Propósito del puesto:						
Proveer, mantener y desarrollar al talento humano para alcanzar los objetivos de la empresa, así como velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes en materia de competencias laborales.						
Funciones:						
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pago de nómina ✓ Planificación de vacantes y capacitación. ✓ Organizar y mantener actualizados los expedientes del personal. ✓ Mantener un archivo actualizado de las normas legales actualizadas y vigentes. 						
Responsabilidades:						
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Llevar un registro de vacaciones, permisos médicos. ✓ Realizar el archivo de pago de nómina con horas extras. ✓ Realizar informes de desempeño de personal. 						
Sello: 	Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón			
Clave: MOF-NS-001						



	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021			
			Página:	16	De	24	
	Manual de organización y funciones		Sustituye a:				
Página:				De			
Fecha:							
Descripción de puestos							
Identificación:							
Nombre del puesto:		Jefe financiero					
Número de plazas:		1					
Clave:		1.1.2. JFCNS					
Ubicación administrativa:		Departamento Financiero de Net Service					
Ámbito de operación:		Administrativo					
Relaciones de autoridad:							
Jefe inmediato:		Gerente general					
Subordinados directos:		Asistente contable					
Dependencia funcional:		Gerencia general					
Propósito del puesto:							
Gestionar las partidas de ingresos y egresos de la empresa, a través del análisis financiero para apoyar con la toma de decisiones a la gerencia, que permitan consolidar a la empresa en el mercado.							
Funciones:							
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realiza pago a proveedores, cargos bancarios, transferencias, facturas, inventarios entre otras. ✓ Realizar y dar seguimiento al presupuesto anual. ✓ Generación de información para el pago de sueldos. ✓ Emisión de facturas. ✓ Lleva el registro de los activos tangibles e intangibles. 							
Responsabilidades:							
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asistir a reuniones con socios y accionistas. ✓ Coordina auditorías y actúa como enlace ante los auditores externos. ✓ Elaborar reportes de la gestión de cobros. ✓ Abastecer de quipos y materiales mensualmente. ✓ Informe de cierre de mes ✓ Preparar reportes y estados financieros acordes a los principios de contabilidad generalmente aceptados. 							
Sello: 		Elaboró: Lizeth Calderón		Revisó: Msc. Cristina Villegas		Autorizó: Ing. Xavier Calderón	

Clave: MOF-NS-001



	NET SERVICE	Fecha:	22-12-2021		
		Página:	17	De	24
	Manual de organización y funciones	Sustituye a:			
Página:			De		
Fecha:					
Descripción de puestos					
Identificación:					
Nombre del puesto: Número de plazas: Clave: Ubicación administrativa: Ámbito de operación:	Asistente contable 1 1.1.2.1. AJFNS Departamento Financiero de Net Service Administrativo				
Relaciones de autoridad:					
Jefe inmediato: Subordinados directos: Dependencia funcional:	Jefe financiero - Departamento Financiero				
Propósito del puesto:					
Ejecución de las transacciones generales de la empresa, además calcula y elabora roles de pago y maneja de forma adecuada las herramientas informáticas de los diferentes organismos de control como el Servicio de Rentas Internas, Ministerio de Trabajo, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, entre otros.					
Funciones:					
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ingresar, organizar y archivar diariamente las facturas de proveedores. ✓ Envío del archivo TXT de compras del SRI al departamento de bodega. ✓ Registro de transferencias y cheques de proveedores, anticipos y liquidaciones. ✓ Realizar las retenciones a proveedores dentro del plazo establecido. ✓ Realizar anulación de facturas emitidas en el portal del SRI. 					
Responsabilidades:					
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realización de facturas y procesos contables. ✓ Elaboración de cheques ✓ Colaborar en la elaboración de cierre del año fiscal. 					
Sello: 	Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón		
Clave: MOF-NS-001					

	NET SERVICE	Fecha:	22-12-2021			
		Página:	18	De	24	
	Manual de organización y funciones	Sustituye a:				
		Página:		De		
Fecha:						
Descripción de puestos						
Identificación:						
Nombre del puesto:		Cajero				
Número de plazas:		3				
Clave:		1.1.3.1. CVNS				
Ubicación administrativa:		Ventanilla de recaudación de Net Service				
Ámbito de operación:		Administrativo				
Relaciones de autoridad:						
Jefe inmediato:		Jefe comercial				
Subordinados directos:		-				
Dependencia funcional:		Departamento Comercial				
Propósito del puesto:						
Receptar, entregar y custodiar dinero en efectivo, cheques, y demás documentos de valor a fin de lograr la recaudación de la empresa.						
Funciones:						
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Registra los movimientos en el sistema contable. ✓ Presenta un informe de cuadro de caja diariamente. ✓ Cruce de pagos de transferencia. ✓ Ingreso de archivo clientes en EQUIFAX. ✓ Envío de facturas mediante correo electrónico. ✓ Revisión diaria de pagos generados en la plataforma de la empresa. 						
Responsabilidades:						
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es responsable directo con el dinero recaudado. ✓ Cierre de caja. ✓ Custodiar los fondos de caja. ✓ Gestionar las devoluciones y cambios que se generen. 						
Sello: 	Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón			



Clave: MOF-NS-001

	NET SERVICE	Fecha:	22-12-2021			
		Página:	19	De	24	
	Manual de organización y funciones	Sustituye a:				
		Página:		De		
Fecha:						
Descripción de puestos						
Identificación:						
Nombre del puesto:		Asistente Comercial				
Número de plazas:		4				
Clave:		1.1.3.2. ACNS				
Ubicación administrativa:		Ventanilla de servicio al cliente de Net Service				
Ámbito de operación:		Administrativo				
Relaciones de autoridad:						
Jefe inmediato:		Jefe comercial				
Subordinados directos:		-				
Dependencia funcional:		Departamento Comercial				
Propósito del puesto:						
Responder con rapidez a las necesidades del cliente con información veraz y concisa para asegurar una buena experiencia durante el proceso de venta.						
Funciones:						
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informar al cliente acerca del servicio de internet, promociones y planes. ✓ Recibir solicitudes, preguntas, quejas y sugerencia de los consumidores. ✓ Orientar al uso del servicio de internet de forma adecuada. ✓ Prospeccionar y fidelizar al cliente. 						
Responsabilidades:						
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Brindar información y resolver dudas. ✓ Impulsar las ventas. ✓ Archivar solicitudes diariamente. ✓ Ingreso de ventas en el sistema contable. 						
Sello: 	Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón			



Clave: MOF-NS-001



	NET SERVICE	Fecha:	22-12-2021			
		Página:	20	De	24	
	Manual de organización y funciones	Sustituye a:				
		Página:		De		
Fecha:						
Descripción de puestos						
Identificación:						
Nombre del puesto:		Mercadólogo				
Número de plazas:		1				
Clave:		1.1.3.3. MVNS				
Ubicación administrativa:		Departamento Comercial de Net Service				
Ámbito de operación:		Administrativo				
Relaciones de autoridad:						
Jefe inmediato:		Jefe comercial				
Subordinados directos:		-				
Dependencia funcional:		Departamento Comercial				
Propósito del puesto:						
Posicionar la marca de la empresa, brindando un servicio de calidad y competitivo además se encarga de planificar estrategias de marketing y crear una mejora continua en el producto, servicio, plaza y promoción.						
Funciones:						
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicar estrategias de desarrollo de productos, publicidad, promoción, plaza. ✓ Administración de las actividades de mercadeo. ✓ Planifica, controlar y evaluar el desempeño de la fuerza de venta. ✓ Supervisar el rendimiento de las ventas, reporte de ventas. ✓ Desarrollo de estrategia de precios. ✓ Desarrollo de promociones con gestores publicitarios. ✓ Comprensión y desarrollo de presupuestos y finanzas incluido gastos. 						
Responsabilidades:						
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisar y subir contenido a las redes sociales semanalmente. ✓ Tratar con los jefes directos para crear alianzas y canjes publicitarios. ✓ Realizar estudio de mercado para conocer las demandas de los clientes. 						
Sello: 	Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón			

Clave: MOF-NS-001



	NET SERVICE	Fecha:	22-12-2021			
		Página:	21	De	24	
	Manual de organización y funciones	Sustituye a:				
		Página:		De		
Fecha:						
Descripción de puestos						
Identificación:						
Nombre del puesto:		Legislador				
Número de plazas:		2				
Clave:		1.1.3.4. LRCNS				
Ubicación administrativa:		Oficina de Legalización y control de Net Service				
Ámbito de operación:		Administrativo				
Relaciones de autoridad:						
Jefe inmediato:		Jefe comercial				
Subordinados directos:		-				
Dependencia funcional:		Departamento Comercial				
Propósito del puesto:						
Supervisar que los contratos cumplan con todos los requisitos y cláusulas (datos del prestador y datos del abonado/ suscriptor), los mismos que deben constar en el sistema de la empresa (técnico y contable).						
Funciones:						
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisar y actualizar contratos existentes. ✓ Garantizar que los empleados comprendan y cumplan los contratos de la empresa. ✓ Analizar posibles riesgos vinculados con términos contractuales específicos. ✓ Mantener al día los cambios legislativos. 						
Responsabilidades:						
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Brindar información y resolver dudas a clientes. ✓ Mantener el sistema de los registros físicos y digitales de contratos. ✓ Hacer una actualización de contratos a los clientes antiguos. 						
Sello: 	Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón			

Clave: MOF-NS-001

	NET SERVICE	Fecha:	22-12-2021			
		Página:	22	De	24	
	Manual de organización y funciones	Sustituye a:				
		Página:		De		
Fecha:						
Descripción de puestos						
Identificación:						
Nombre del puesto:		Jefe operativo				
Número de plazas:		1				
Clave:		1.1.4. JONS				
Ubicación administrativa:		Departamento Técnico de Net Service				
Ámbito de operación:		Operativo				
Relaciones de autoridad:						
Jefe inmediato:		Gerente general				
Subordinados directos:		Técnico, desarrollador.				
Dependencia funcional:		Departamento Técnico				
Propósito del puesto:						
Planifica, dirige y asegura el buen manejo de los inventarios de la empresa con la finalidad de lograr los objetivos trazados, además realiza un control riguroso en los procesos y la capacidad de resolución de los problemas del servicio de internet.						
Funciones:						
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisar el cumplimiento de las órdenes de soporte técnico. ✓ Crea planes de acción acorde a los proyectos trazados. ✓ Gestionar la logística interna. ✓ Desarrolla estrategias para optimizar recursos y tiempo. ✓ Incremento de la productividad en el personal técnico. 						
Responsabilidades:						
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participar en la planificación de proyectos estratégicos. ✓ Velar por la correcta ejecución de los procesos logísticos. ✓ Analiza el rendimiento de las operaciones generadas. ✓ Conocer los recursos de la empresa. ✓ Revisión de reportes generados en la plataforma del sistema en base a las incidencias generadas de forma diaria. 						
Sello: 	Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón			
Clave: MOF-NS-001						

	NET SERVICE	Fecha:	22-12-2021			
		Página:	23	De	24	
	Manual de organización y funciones	Sustituye a:				
		Página:		De		
Fecha:						
Descripción de puestos						
Identificación:						
Nombre del puesto:		Técnico				
Número de plazas:		9				
Clave:		1.1.4.1. TFWNS				
Ubicación administrativa:		Departamento Técnico de Net Service				
Ámbito de operación:		Operativo				
Relaciones de autoridad:						
Jefe inmediato:		Jefe Operativo				
Subordinados directos:		-				
Dependencia funcional:		Departamento Técnico				
Propósito del puesto:						
Instalar y configurar equipos (hardware) de telecomunicaciones para integrarlos al sistema de redes de Net Service.						
Funciones:						
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Monitoreo de planes corporativos. ✓ Soporte de sucursales. ✓ Revisión por falla de enlace. ✓ Soporte de proyectos a proveedores. 						
Responsabilidades:						
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantenimiento en equipos principales de matriz y sucursales. ✓ Mantenimiento en estaciones y nodos. ✓ Auditoría del servicio de internet por varias fallas. 						
Sello: 	Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón			

Clave: MOF-NS-001



	NET SERVICE	Fecha:	22-12-2021			
		Página:	24	De	24	
	Manual de organización y funciones	Sustituye a:				
		Página:		De		
Fecha:						
Descripción de puestos						
Identificación:						
Nombre del puesto:		Desarrollador				
Número de plazas:		6				
Clave:		1.1.4.2. DSNS				
Ubicación administrativa:		Departamento Técnico de Net Service				
Ámbito de operación:		Operativo				
Relaciones de autoridad:						
Jefe inmediato:		Jefe Operativo				
Subordinados directos:		-				
Dependencia funcional:		Departamento Técnico				
Propósito del puesto:						
Establecer conexiones entre los sistemas de información y el plan estratégico de la empresa, además de establecer propuestas de mejora y coordina con el personal técnico.						
Funciones Generales:						
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar mantenimiento de la red. ✓ Planificación de ampliaciones físicas. ✓ Gestionar las incidencias que se surgen con los operadores de telecomunicaciones. ✓ Brinda solución a las incidencias de nodos que afecten al servicio de internet. ✓ Desarrollo y gestión de campañas publicitarias. 						
Funciones Específicas:						
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantenimiento de nodos (administración de software). ✓ Cambio de módulo en la red. ✓ Creación de enlaces punto a punto. ✓ Actualización de software DUDE. 						
Sello: 	Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón			
Clave: MOF-NS-001						






**PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y
FINANCIEROS**

	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021		
			Página:	1	De	44
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Sustituye a:			
			Página:		De	
		Fecha:				
Índice						
Introducción.....3						
Cadena de Valor.....4						
Inventario de Procesos.....5						
Procedimiento N°1						
Ficha de caracterización.....6						
Diagrama de flujo.....7						
Procedimiento N°2						
Ficha de caracterización.....8						
Diagrama de flujo.....9						
Procedimiento N°3						
Ficha de caracterización.....11						
Diagrama de flujo.....12						
Procedimiento N°4						
Ficha de caracterización.....14						
Diagrama de flujo.....15						
Procedimiento N°5						
Ficha de caracterización.....16						
Diagrama de flujo.....17						
Procedimiento N°6						
Ficha de caracterización.....18						
Diagrama de flujo.....19						
Procedimiento N°7						
Ficha de caracterización.....20						
Diagrama de flujo.....21						
Sello: 		Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón		


Clave: MPAF-NS-001

	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021		
			Página:	2	De	44
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Sustituye a:			
			Página:		De	
		Fecha:				
Índice						
Procedimiento N°8						
Ficha de caracterización.....						22
Diagrama de flujo.....						23
Procedimiento N°9						
Ficha de caracterización.....						24
Diagrama de flujo.....						25
Procedimiento N°10						
Ficha de caracterización.....						26
Diagrama de flujo.....						27
Procedimiento N°11						
Ficha de caracterización.....						28
Diagrama de flujo.....						29
Procedimiento N°12						
Ficha de caracterización.....						30
Diagrama de flujo.....						31
Procedimiento N°13						
Ficha de caracterización.....						33
Diagrama de flujo.....						34
Instructivo procedimiento N° 10.....						36
Sello: 	Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón			
Clave: MPAF-NS-001						


	NET SERVICE	Fecha:	22-12-2021		
		Página:	3	De	44
	Manual de procedimientos administrativos y financieros	Sustituye a:			
		Página:		De	
Fecha:					
Introducción					
<p>El siguiente manual de procedimientos constituye una clara y específica para la óptima operación y desarrollo de las actividades de Net Service, además de servir como un instrumento de apoyo y mejora institucional.</p> <p>Se encuentra organizado por las políticas dirigidas a regir la conducta y toma decisiones del personal, se compendian los procesos y subprocesos claves y agregadores de valor para el cliente, finalmente se expone de manera secuencia, ordenada y detallada los procedimientos, responsables y tiempos necesarios para ejecutar las distintas actividades de la empresa, con el fin de facilitar la labor administrativa, financiera, comercial y operativa, apoyados de diagramas de flujo.</p> <p>Cabe destacar que este documento estará sujeto a actualizaciones de acuerdo a la detección de necesidades organizacionales que requieran de cambios en la estructura o procedimientos o algún otro aspecto que influya en la operatividad.</p>					
Sello: 	Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón		
Clave: MPAF-NS-001					



	NET SERVICE		Fecha: 22-12-2021		
			Página: 4 De 44		
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Sustituye a:		
			Página: De		Fecha:

Cadena de Valor						
Necesidades de los usuarios/clientes	Gestión Estratégica	Planificación de cobertura	Negociaciones		Satisfacción de usuarios/clientes	
	Gestión Operativa	Ventas	Operaciones físicas y lógicas	Recaudación y Cobranza		
	Gestión de Apoyo	Talento Humano				
		Asesoría Legal				
		Marketing				
		Control y Regulación				
Contabilidad y Finanzas						

Sello: 	Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón
--	------------------------------------	--	--

Clave: MPAF-NS-001

	NET SERVICE			Fecha:	22-12-2021		
				Página:	5	De	44
	Manual de procedimientos administrativos y financieros			Sustituye a:			
				Página:		De	
			Fecha:				
Inventario de Procesos							
Código	Macroproceso	Código	Proceso	Código	Subproceso		
NSGE	Gestión Estratégica	NSGE.1	Planificación de cobertura	NSGE.1.1	Gestión estratégica de cobertura del servicio de internet		
		NSGE.2	Negociaciones	NSGE.1.2	Gestión de negociaciones con proveedores de internet		
NSGO	Gestión Operativa	NSGO.1	Ventas	NSGO.1.1	Gestión de comercialización del servicio de internet		
		NSGO.2	Operaciones Técnicas y Lógicas	NSGO.2.1	Gestión de abastecimiento y almacenaje de materiales		
		NSGO.3	Recaudación y Cobranzas	NSGO.3.1	Gestión de recaudación y cobranzas		
NSGA	Gestión de apoyo	NSGA.1	Talento Humano	NSGA.1.1	Gestión de vacantes		
				NSGA.1.2	Gestión de capacitación		
				NSGA.1.3	Gestión de pago de nómina		
		NSGA.2	Control y Legalización	NSGA.2.1	Gestión de legalización y control de contratos		
		NSGA.3	Contabilidad-Finanzas	NSGA.3.1	Gestión de la información contable		
				NSGA.3.2	Gestión de planeación financiera (inversiones)		
				NSGA.3.3	Gestión de planeación financiera (costos)		
NSGA.3.4	Gestión de información financiera para toma de decisiones						
Sello: 		Elaboró: Lizeth Calderón		Revisó: Msc. Cristina Villegas		Autorizó: Ing. Xavier Calderón	
Clave: MPAF-NS-001							

	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021		
			Página:	6	De	44
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Sustituye a:			
			Página:		De	
		Fecha:				
Ficha de caracterización						
Nombre de subproceso:	Gestión estratégica de cobertura del servicio de internet					
Código:	NSGE.1.1					
Fecha de levantamiento:	16/12/2021					
Responsable:	Gerencia					
Reporte:	Junta de Accionistas					
Procedimiento N°1						
Nro.	Tiempo	Descripción de actividad	Responsable			
1	10 min.	Solicita a mercadólogo y jefe operativo realizar factibilidad.	Gerencia			
2	10 min.	Recepta disposición para hacer un estudio de factibilidad.	Jefe comercial			
3	1 hora	Dispone a mercadólogo realizar un estudio de mercado.	Jefe comercial			
4	10 min.	Recibe informe para realizar un estudio de mercado.	Mercadólogo			
5	80 horas	Realiza estudio de la demanda y oferta.	Mercadólogo			
6	2 horas	Pide apoyo al jefe operativo para la factibilidad del servicio de internet.	Mercadólogo			
7	40 horas	Verifica infraestructura y permiso de posterío	Jefe operativo			
8	8 horas	Verificar que se pueda dar el ancho de banda necesario para poder proveer el servicio al sector.	Jefe operativo			
9	10 horas	Presenta informe de gestión.	Jefe operativo			
10	1 hora	Dispone a contadora elaborar presupuesto del nuevo proyecto.	Jefe financiero			
11	7 horas	Realiza el informe final del estudio de mercado	Mercadólogo			
12	10 min	Recibe disposición para elaborar un presupuesto para el nuevo proyecto.	Contador			
13	4 horas	Elabora informe de presupuesto	Contador			
14	2 horas	Presenta informe favorable a Gerencia.	Contador			
T.E.	155,4 horas	Fin de procedimiento				
Sello: 		Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón		
Clave: MPAF-NS-001						


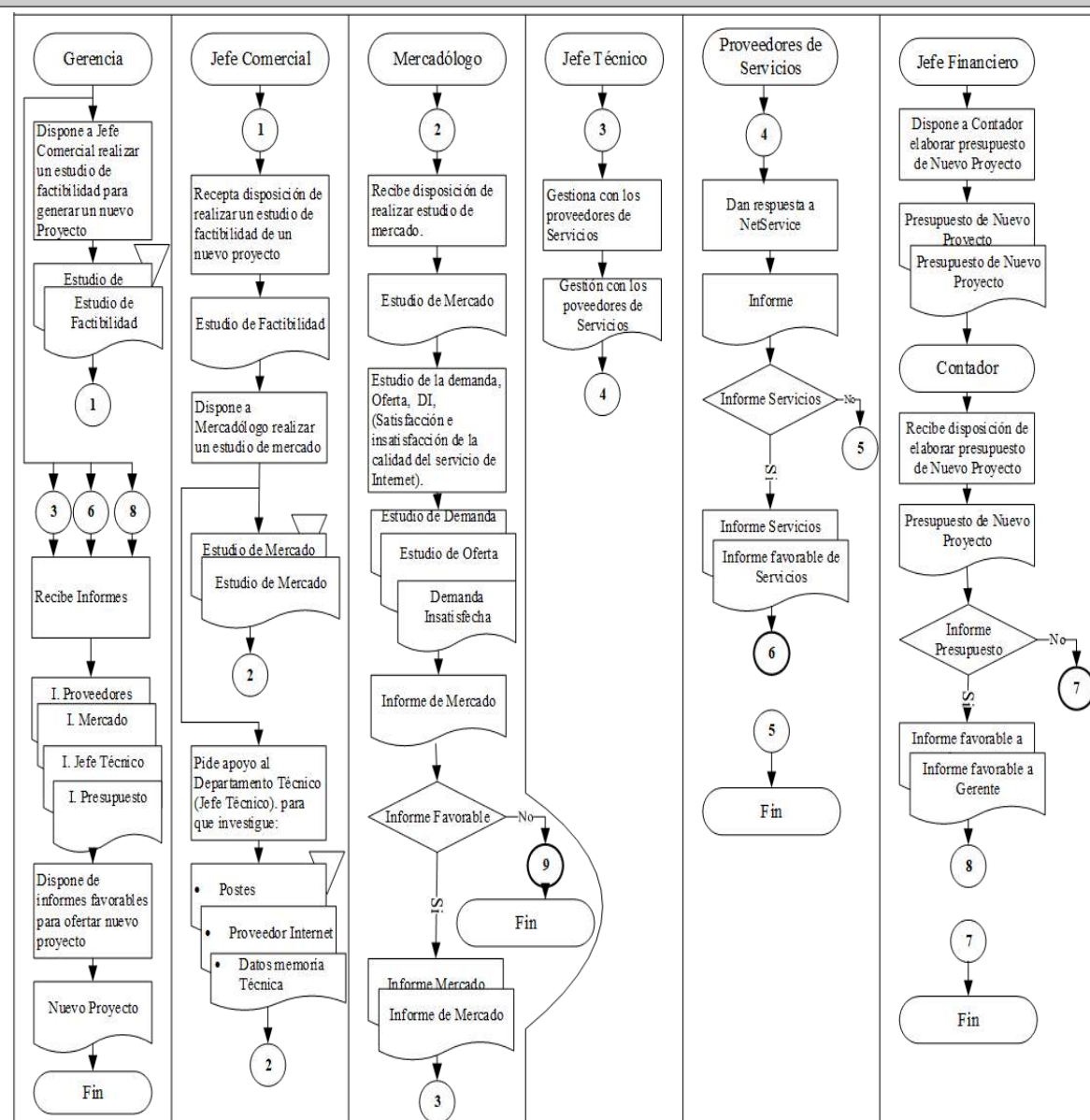
	NET SERVICE			Fecha:	22-12-2021		
				Página:	7	De	44
	Manual de procedimientos administrativos y financieros			Sustituye a:			
				Página:		De	
			Fecha:				

Diagrama de flujo

Nombre de subproceso:	Gestión estratégica de cobertura del servicio de internet
Código:	NSGE.1.1
Fecha de levantamiento:	16/12/2021
Responsable:	Gerencia
Reporte:	Junta de Accionistas

Procedimiento N°1





Sello:
APROBADO

Elaboró:
Lizeth Calderón

Revisó:
Msc. Cristina Villegas

Autorizó:
Ing. Xavier Calderón

Clave: MPAF-NS-001

	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021		
			Página:	8	De	44
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Sustituye a:			
			Página:		De	
		Fecha:				
Ficha de caracterización						
Nombre de subproceso:	Gestión de negociación con los proveedores de Internet					
Código:	NSGE.1.2					
Fecha de levantamiento:	16/12/2021					
Responsable:	Gerencia					
Reporte:	Junta de Accionistas					
Procedimiento N°2						
Nro.	Tiempo	Descripción de actividad	Responsable			
1	10min.	Dispone a jefes departamentales gestionar el plan de negociación.	Gerencia			
2	10min.	Recepta disposición de Gerencia para gestionar el plan de negociación.	Jefe Operativo			
3	40min.	Revisa base de datos sobre el crecimiento mensual de requerimiento de servicio de Internet.	Jefe Operativo			
4	10min.	Realiza una proyección de necesidades (materiales, equipos y Mbps.)	Jefe Operativo			
5	10horas	Presenta informe a Gerencia y proveedor con las necesidades y requerimientos.	Jefe Operativo			
6	2horas	Recepta disposición de Gerencia para gestionar el plan de negociación.	Jefe Financiero			
7	2horas	Dispone a asistente contable presupuestar y facturar el servicio de internet.	Jefe Financiero			
8	10 horas	Recepta disposición de Gerencia para gestionar el plan de negociación.	Asesoría legal			
9	10 horas	Realiza contrato de servicio de Internet y posterior a la firma con autorización de Gerencia.	Asesoría legal			
10	10min	Recibe cantidad de Mbps a facturar.	Proveedor de Internet			
11	10min	Recibe factura y detalle de Mbps.	Jefe Financiero			
12	30min	Recibe autorización de gerencia para realizar el pago respectivo.	Jefe Financiero			
T.E.	36 horas	Fin de procedimiento				
Sello: 		Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón		

Clave: MPAF-NS-001


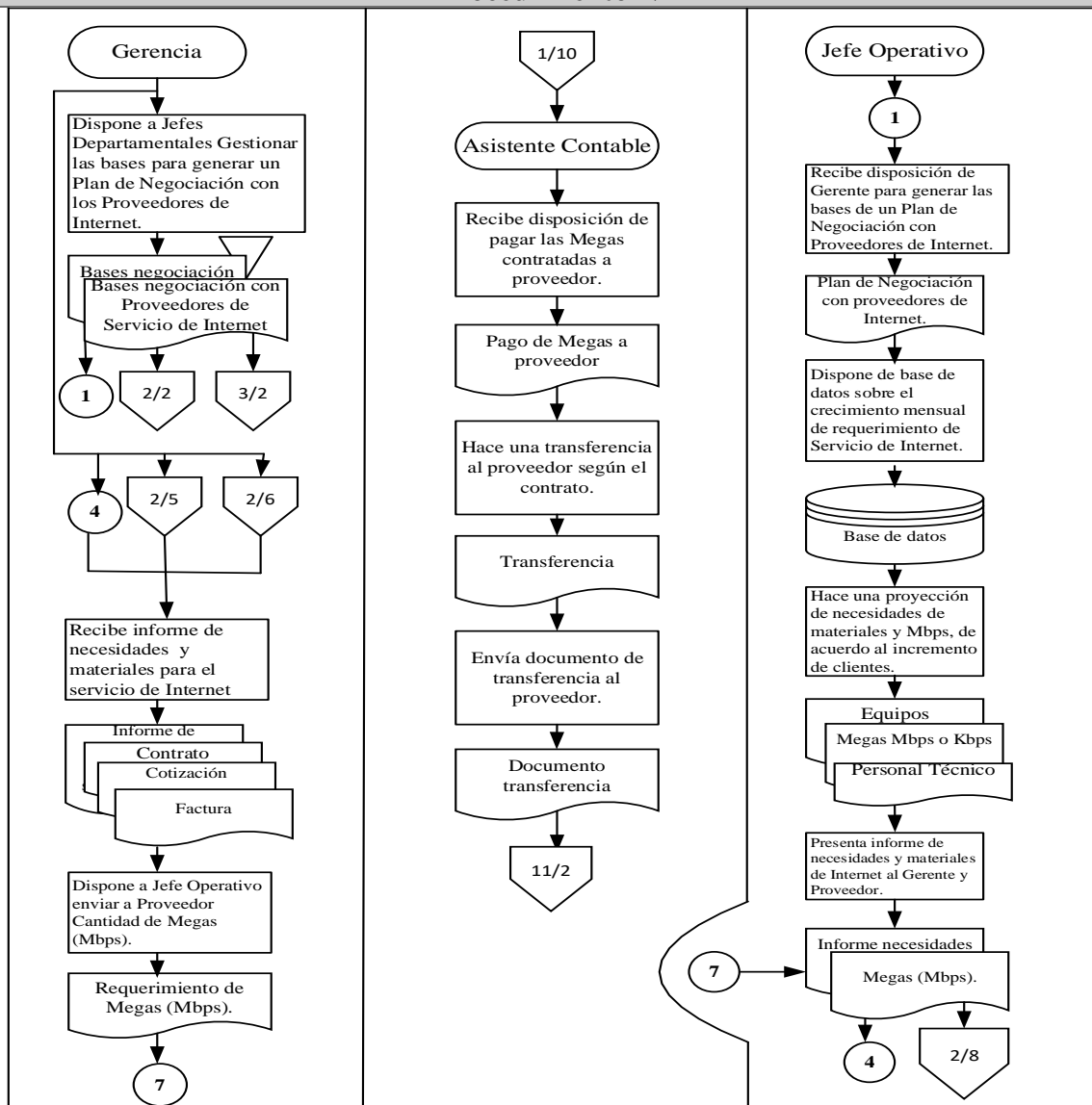
	NET SERVICE			Fecha:	22-12-2021		
				Página:	9	De	44
	Manual de procedimientos administrativos y financieros			Sustituye a:			
				Página:		De	
			Fecha:				

Diagrama de flujo

Nombre de subproceso:	Gestión de negociación con los proveedores de Internet
Código:	NSGE.1.2
Fecha de levantamiento:	16/12/2021
Responsable:	Gerencia
Reporte:	Junta de Accionistas

Procedimiento N°2



Sello:
APROBADO

Elaboró:
Lizeth Calderón

Revisó:
Msc. Cristina Villegas

Autorizó:
Ing. Xavier Calderón
Clave: MPAF-NS-001


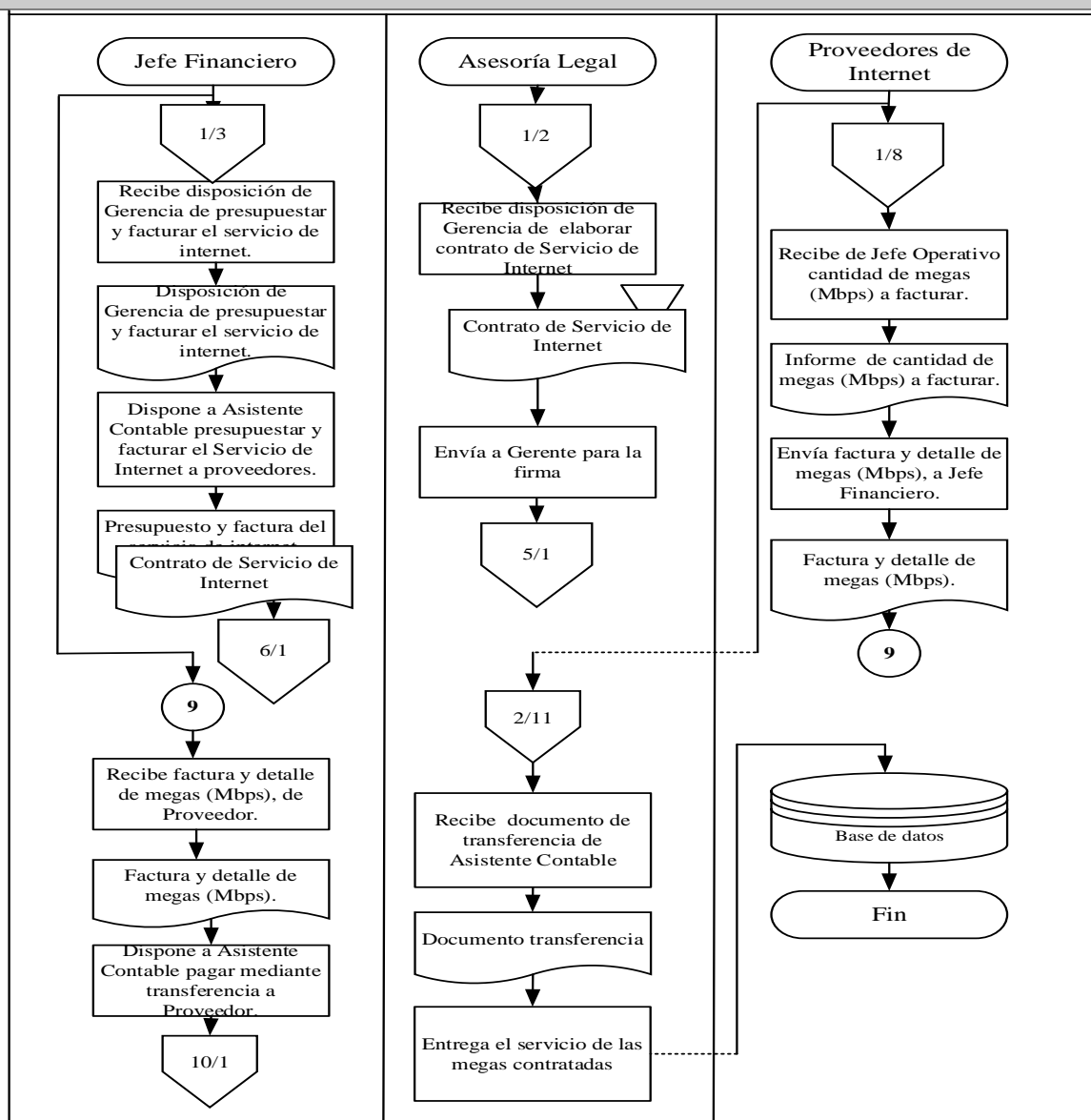

	NET SERVICE			Fecha:	22-12-2021		
				Página:	10	De	44
	Manual de procedimientos administrativos y financieros			Sustituye a:			
				Página:		De	
			Fecha:				

Diagrama de flujo



Nombre de subproceso:	Gestión de negociación con los proveedores de Internet
Código:	NSGE.1.2
Fecha de levantamiento:	16/12/2021
Responsable:	Gerencia
Reporte:	Junta de Accionistas

Procedimiento N°2


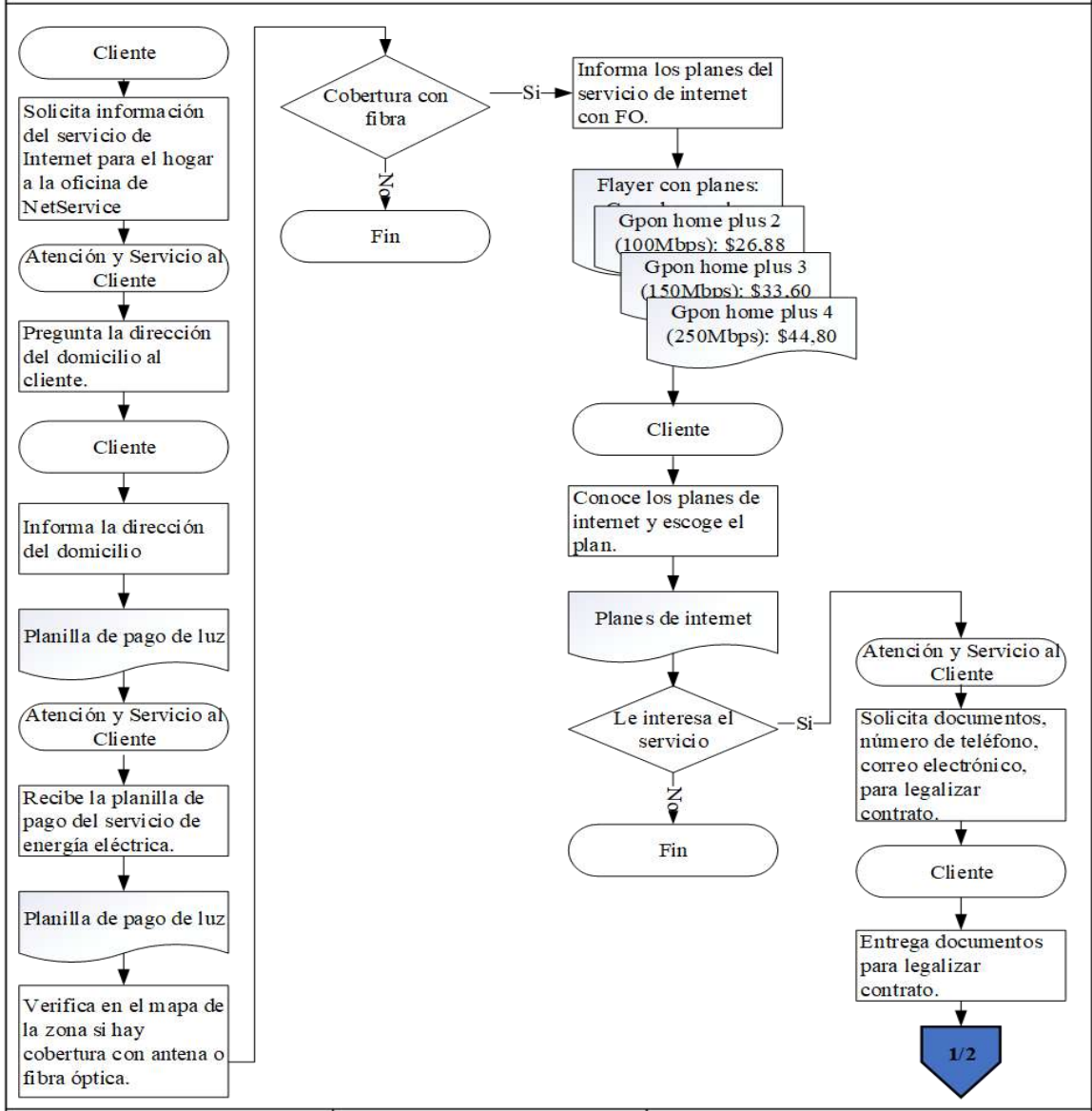


Sello: 	Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón
--	------------------------------------	--	--

Clave: MPAF-NS-001

	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021		
			Página:	11	De	44
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Sustituye a:			
			Página:		De	
		Fecha:				
Ficha de caracterización						
Nombre de subproceso:	Gestión de comercialización del servicio de internet					
Código:	NSGO.1.1					
Fecha de levantamiento:	16/12/2021					
Responsable:	Jefe Comercial					
Reporte:	Gerencia General					
Procedimiento N°3						
Nro.	Tiempo	Descripción de actividad	Responsable			
1	5min.	Brinda información al cliente del servicio de internet, acerca de la cobertura, planes y valor a pagar.	Atención y servicio al cliente			
2	1min.	Solicita al cliente los documentos necesarios para la firma del contrato del servicio de Internet.	Atención y servicio al cliente			
3	5min.	Ingresa al sistema contable y wispro al cliente.	Atención y servicio al cliente			
4	5min.	Entrega copia del contrato firmado por el cliente con la factura correspondiente.	Atención y servicio al cliente			
5	48horas	Recibe el ticket de instalación y dispone a técnico de fibra óptica para la planificación.	Jefe Operativo			
6	10horas	Se comunica con el cliente para acordar la hora a realizar la instalación.	Técnico de FO			
7	4horas	Instala el servicio de internet y realiza una prueba efectiva.	Técnico de FO			
8	5min.	Brinda información al cliente del servicio de internet, acerca de la cobertura, planes y valor a pagar.	Atención y servicio al cliente			
T.E.	62,3 horas	Fin de procedimiento				
Sello: 		Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón		

Clave: MPAF-NS-001

	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021		
			Página:	12	De 44	
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Sustituye a:			
			Página:		De	
		Fecha:				
Diagrama de flujo						
Nombre de subproceso:	Gestión de comercialización del servicio de internet					
Código:	NSGO.1.1					
Fecha de levantamiento:	16/12/2021					
Responsable:	Jefe Comercial					
Reporte:	Gerencia General					
Procedimiento N°3						
 <pre> graph TD Cliente1([Cliente]) --> Solicita[Solicita información del servicio de Internet para el hogar a la oficina de NetService] Solicita --> Atencion1([Atención y Servicio al Cliente]) Atencion1 --> Pregunta[Pregunta la dirección del domicilio al cliente.] Pregunta --> Cliente2([Cliente]) Cliente2 --> Informa[Informa la dirección del domicilio] Informa --> Planilla1[/Planilla de pago de luz/] Planilla1 --> Atencion2([Atención y Servicio al Cliente]) Atencion2 --> Recibe[Recibe la planilla de pago del servicio de energía eléctrica.] Recibe --> Planilla2[/Planilla de pago de luz/] Planilla2 --> Verifica[Verifica en el mapa de la zona si hay cobertura con antena o fibra óptica.] Verifica --> Cobertura{Cobertura con fibra} Cobertura -- Si --> InformaPlan[Informa los planes del servicio de internet con FO.] InformaPlan --> Flayer[/Flayer con planes: Gpon home plus 2 (100Mbps): \$26.88 Gpon home plus 3 (150Mbps): \$33.60 Gpon home plus 4 (250Mbps): \$44.80/] Flayer --> Cliente3([Cliente]) Cliente3 --> Conoce[Conoce los planes de internet y escoge el plan.] Conoce --> Planes[/Planes de internet/] Planes --> Interesa{Le interesa el servicio} Interesa -- Si --> Atencion3([Atención y Servicio al Cliente]) Atencion3 --> SolicitaDoc[Solicita documentos, número de teléfono, correo electrónico, para legalizar contrato.] SolicitaDoc --> Cliente4([Cliente]) Cliente4 --> Entrega[Entrega documentos para legalizar contrato.] Entrega --> Fin1([Fin]) Interesa -- No --> Fin2([Fin]) Cobertura -- No --> Fin3([Fin]) </pre>						
Sello: APROBADO	Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón			
Clave: MPAF-NS-001						


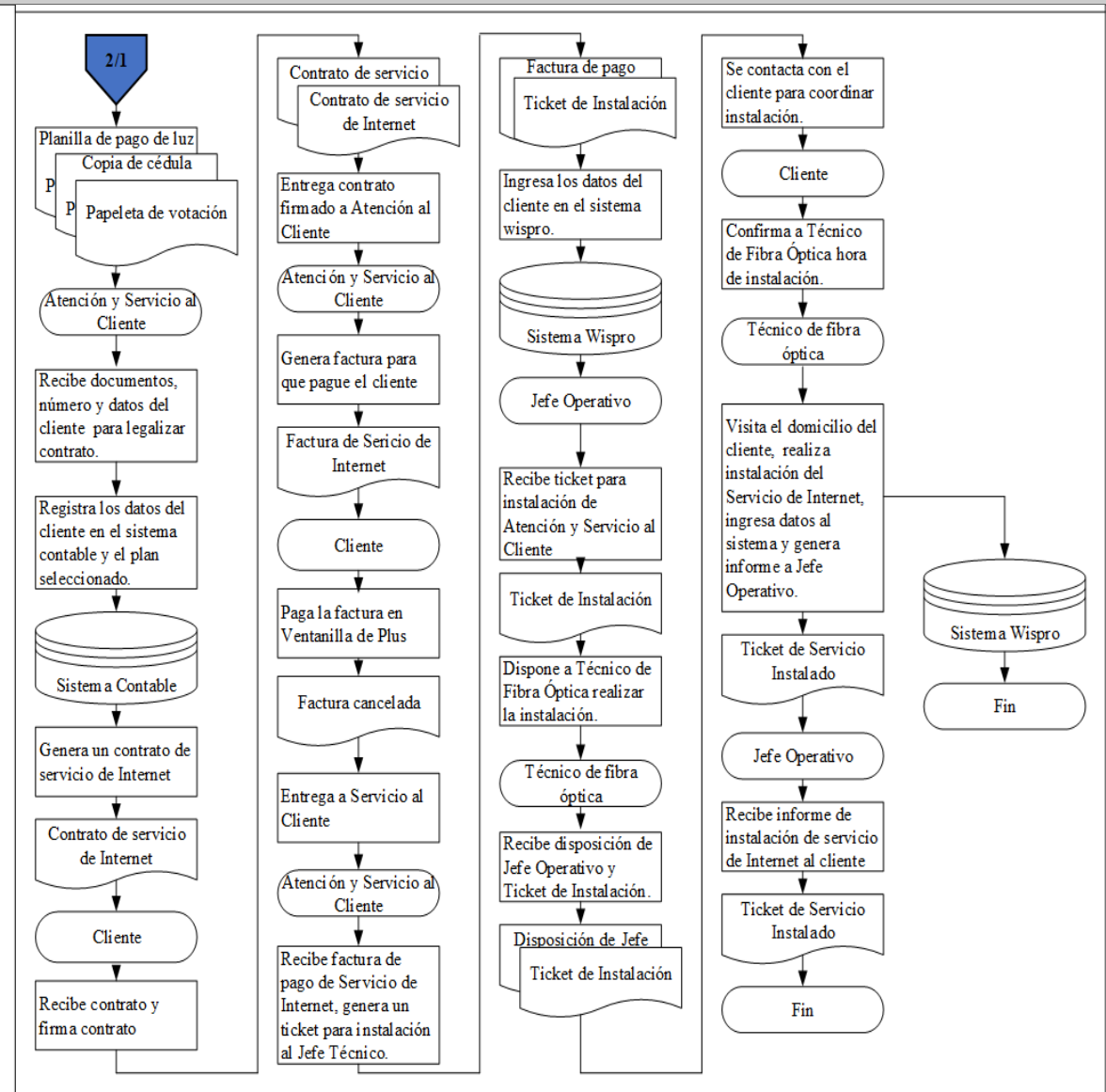
	NET SERVICE			Fecha:	22-12-2021		
				Página:	13	De	44
	Manual de procedimientos administrativos y financieros			Sustituye a:			
				Página:		De	
			Fecha:				

Diagrama de flujo

Nombre de subproceso:	Gestión de comercialización del servicio de internet
Código:	NSGO.1.1
Fecha de levantamiento:	16/12/2021
Responsable:	Jefe Comercial
Reporte:	Gerencia General

Procedimiento N°3





Sello:
APROBADO

Elaboró:
Lizeth Calderón


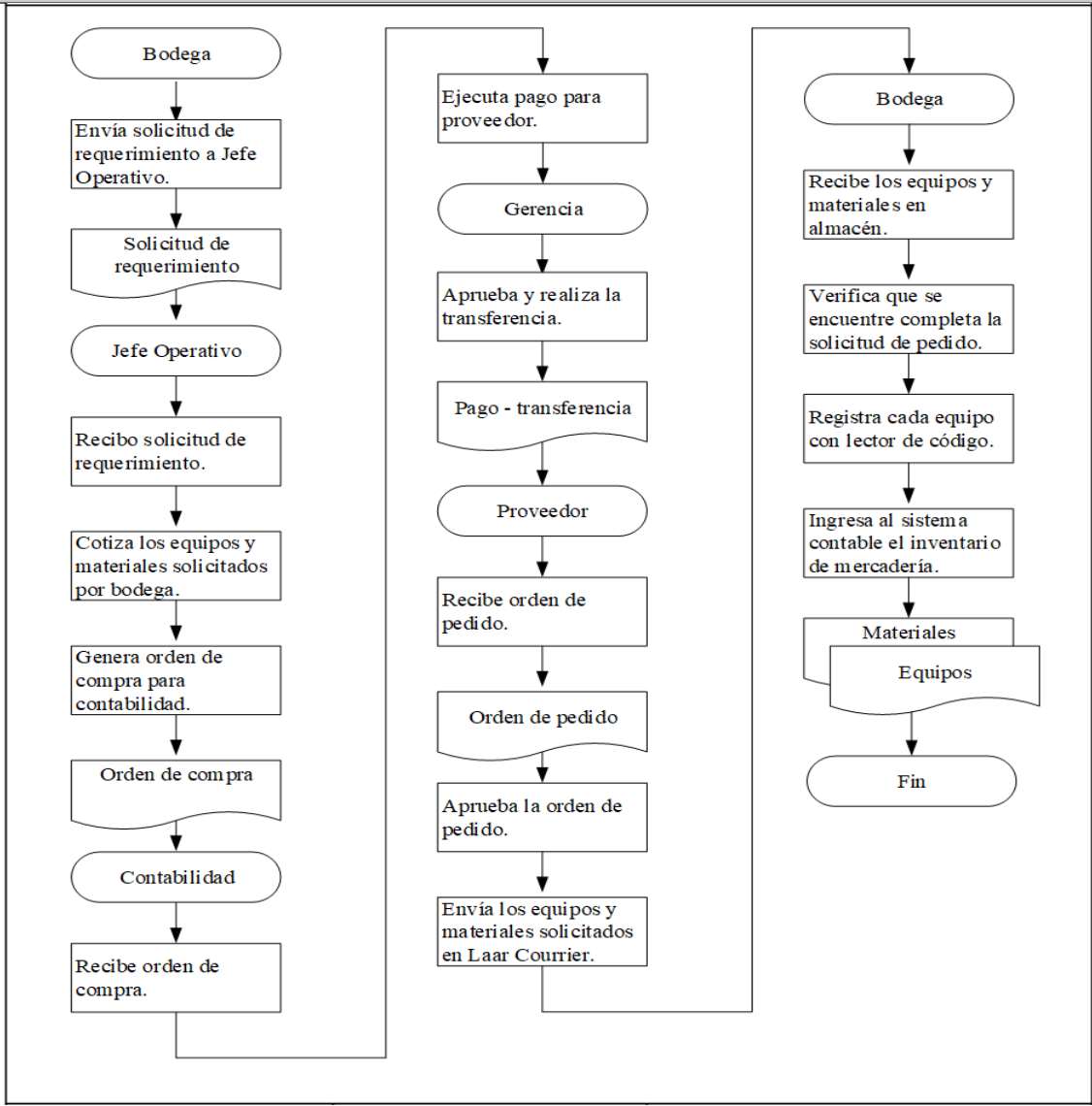

Revisó:
Msc. Cristina Villegas



Autorizó:
Ing. Xavier Calderón

Clave: MPAF-NS-001

	NET SERVICE		Fecha: 22-12-2021		
			Página: 14	De 44	
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Sustituye a:		
			Página:	De	
		Fecha:			
Ficha de caracterización					
Nombre de subproceso:	Gestión de abastecimiento y almacenaje de materiales				
Código:	NSGO.2.1				
Fecha de levantamiento:	16/12/2021				
Responsable:	Jefe Operativo				
Reporte:	Departamento Financiero, Gerencia General				
Procedimiento N°4					
Nro.	Tiempo	Descripción de actividad	Responsable		
1	48horas.	Envía nuevo requerimiento al jefe Operativo	Bodega		
2	5min.	Recibe la solicitud de requerimiento para la compra de equipos.	Jefe Operativo		
3	5horas.	De acuerdo a requerimiento Dirección Operativa cotiza materiales y/o herramientas.	Jefe Operativo		
4	1hora.	Generar orden de compra.	Jefe Operativo		
5	5horas.	Anexar cotización a orden de compra y entregar a Contabilidad.	Bodega		
6	3horas.	Ejecuta pago para que proveedor envíe materiales y/o herramientas.	Contabilidad		
7	1hora.	Aprueba orden de compra y realiza el pago.	Gerencia		
8	10min.	Recibe orden de pedido y pago de este, para enviar la mercadería en la empresa de transporte Laar Courirer.	Proveedor		
9	48horas.	Recibe mercadería que se encuentre correcto y en buen estado.	Bodega		
10	15min.	Verifica cada equipo y material solicitado.	Bodega		
11	48horas.	Ingresa cada equipo con el código y serie con el lector de código.	Bodega		
12	60horas	Revisa que los materiales y equipos se encuentren en buen estado.	Bodega		
13	48horas	Organiza los equipos según la serie.	Bodega		
14	24horas.	Ingresa al sistema contable el inventario de mercadería.	Bodega		
T.E.	340,3 horas	Fin de procedimiento			
Sello: 		Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón	

Clave: MPAF-NS-001

	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021		
			Página:	15	De	44
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Sustituye a:			
			Página:		De	
		Fecha:				
Diagrama de flujo						
Nombre de subproceso:	Gestión de abastecimiento y almacenaje de materiales					
Código:	NSGO.2.1					
Fecha de levantamiento:	16/12/2021					
Responsable:	Jefe Operativo					
Reporte:	Departamento Financiero, Gerencia General					
Procedimiento N°4						
						
Sello: 	Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón			
Clave: MPAF-NS-001						

	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021		
			Página:	16	De	44
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Sustituye a:			
			Página:		De	
		Fecha:				
Ficha de caracterización						
Nombre de subproceso:	Gestión de recaudación y cobranzas					
Código:	NSGO.3.1					
Fecha de levantamiento:	16/12/2021					
Responsable:	Jefe Comercial					
Reporte:	Departamento Financiero					
Procedimiento N°5						
Nro.	Tiempo	Descripción de actividad	Responsable			
1	5min.	Ingresar al sistema contable para realizar el cobro del servicio de internet y entrega factura al cliente.	Recaudación y cobranzas			
2	7horas.	Imprime el reporte de caja, en el que se detalla el valor total recaudado en el día.	Recaudación y cobranzas			
3	30min	Realiza el cuadro de caja adjuntando facturas, recibos y retenciones.	Recaudación y cobranzas			
4	1hora.	Compara el saldo del reporte de caja con el efectivo recaudado.	Recaudación y cobranzas			
5	4horas	Firma el reporte de caja y adjunta el dinero recaudado.	Recaudación y cobranzas			
6	5horas	Recibe el reporte de caja firmado y revisa que el efectivo este completo.	Contadora			
7	1horas	Realiza el depósito en el banco	Auxiliar Contable			
8	10min.	Entrega el comprobante de depósito en el departamento de recaudación.	Auxiliar Contable			
9	10min.	Ingresar el comprobante depositado en el sistema para dejar el saldo en 0.	Recaudación y cobranzas			
T.E.	18,9 horas	Fin de procedimiento				
Sello: 		Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón		

Clave: MPAF-NS-001


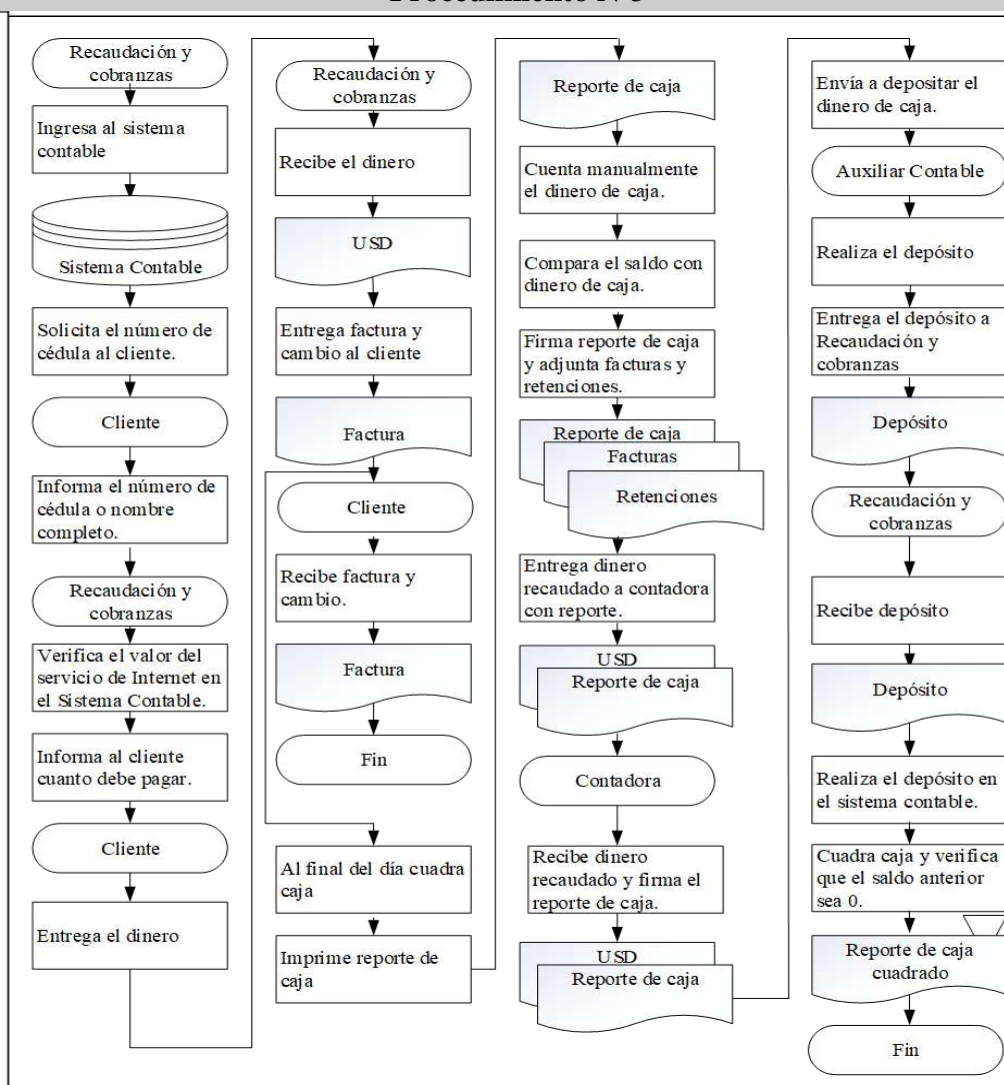
	NET SERVICE			Fecha:	22-12-2021		
				Página:	17	De	44
	Manual de procedimientos administrativos y financieros			Sustituye a:			
				Página:		De	
			Fecha:				

Diagrama de flujo

Nombre de subproceso:	Gestión de recaudación y cobranzas
Código:	NSGO.3.1
Fecha de levantamiento:	16/12/2021
Responsable:	Jefe Comercial
Reporte:	Departamento Financiero

Procedimiento N°5





Sello:
APROBADO

Elaboró:
Lizeth Calderón


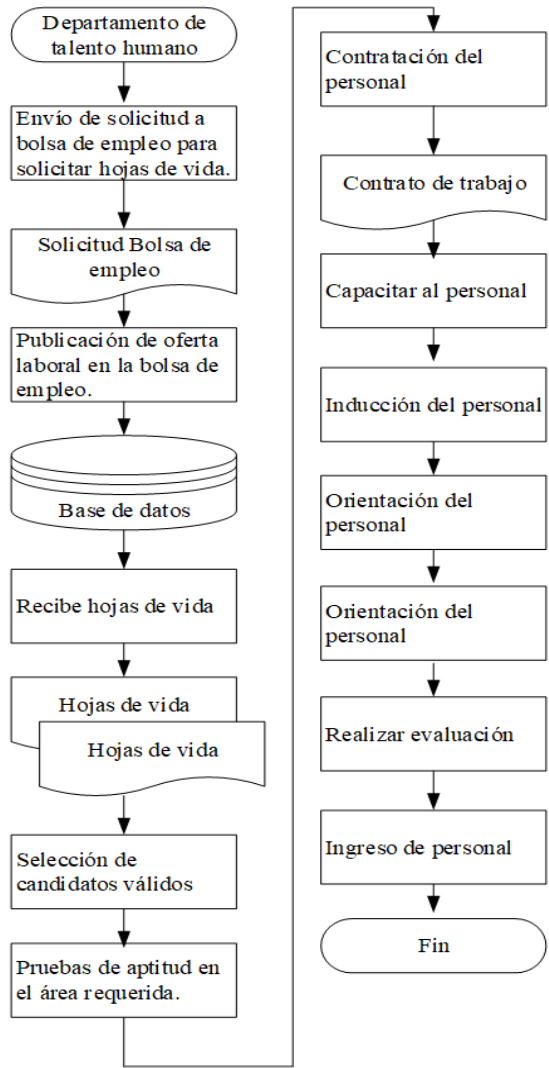

Revisó:
Msc. Cristina Villegas

Autorizó:
Ing. Xavier Calderón



Clave: MPAF-NS-001


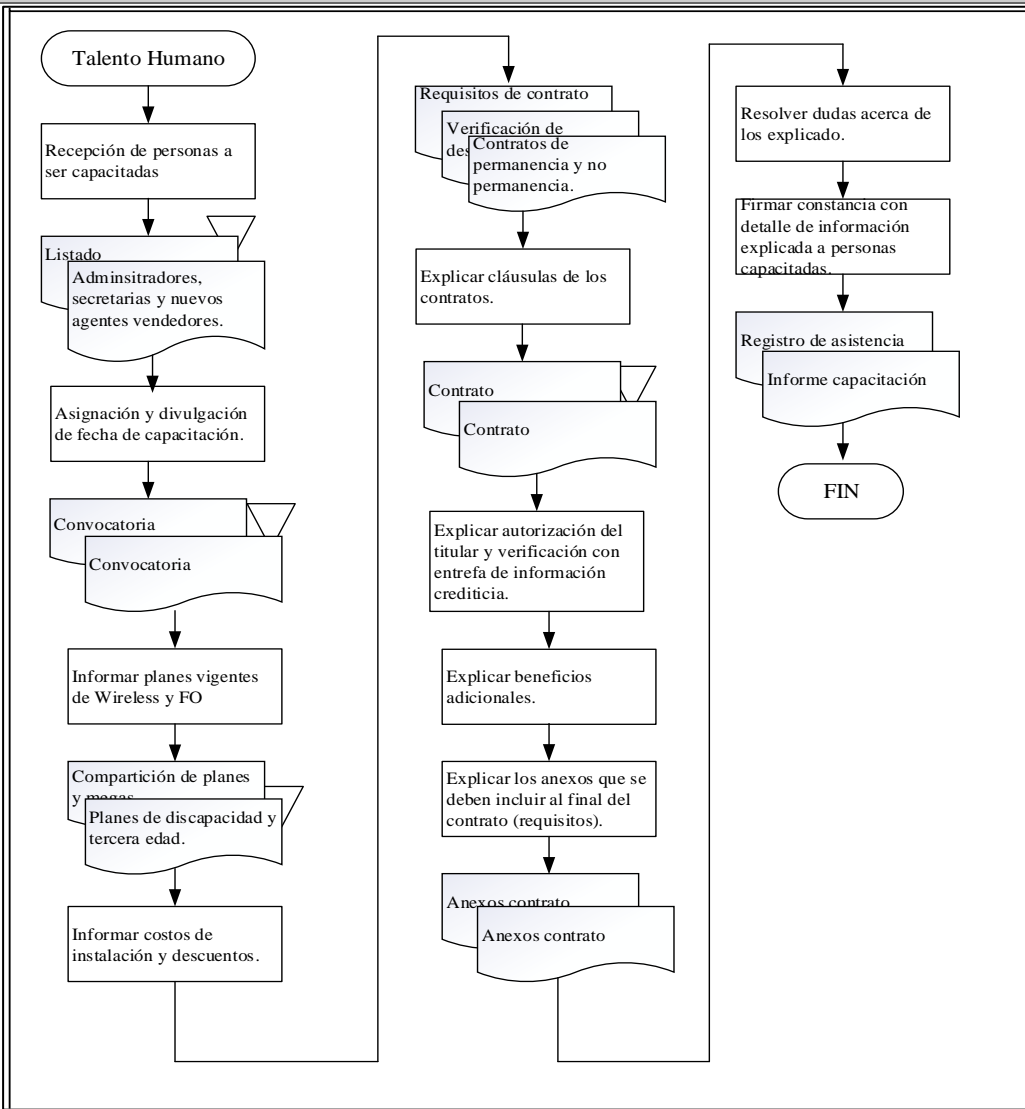

	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021		
			Página:	18	De	44
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Sustituye a:			
			Página:		De	
		Fecha:				
Ficha de caracterización						
Nombre de subproceso:	Gestión de vacantes					
Código:	NSGA.1.1					
Fecha de levantamiento:	16/12/2021					
Responsable:	Jefe de Talento Humano					
Reporte:	Gerencia General					
Procedimiento N°6						
Nro.	Tiempo	Descripción de actividad			Responsable	
1	30min.	Ingresa solicitud de vacante a la bolsa de empleo.			Departamento de talento humano	
2	30min.	Publicación de la vacante en la bolsa de empleo.			Departamento de talento humano	
3	30min.	Recepción de hojas de vida.			Departamento de talento humano	
4	48horas.	Se realiza un filtro de candidatos de la lista corta que son los que más coincide en términos de cualificación, experiencia y potencial para un determinado puesto de trabajo.			Departamento de talento humano	
5	48horas	Realiza pruebas de aptitud con los candidatos seleccionados.			Departamento de talento humano	
6	24horas	Ingreso al personal escogido con contrato legalmente firmado y con beneficios de la ley de trabajo.			Departamento de talento humano	
T.E.	121,5 horas	Fin de procedimiento				
Sello: 		Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón		



Clave: MPAF-NS-001

	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021		
			Página:	19	De	44
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Sustituye a:			
			Página:		De	
		Fecha:				
Diagrama de flujo						
Nombre de subproceso:	Gestión de vacantes					
Código:	NSGA.1.1					
Fecha de levantamiento:	16/12/2021					
Responsable:	Jefe de Talento Humano					
Reporte:	Gerencia General					
Procedimiento N°6						
 <pre> graph TD A([Departamento de talento humano]) --> B[Envío de solicitud a bolsa de empleo para solicitar hojas de vida.] B --> C[Solicitud Bolsa de empleo] C --> D[Publicación de oferta laboral en la bolsa de empleo.] D --> E[(Base de datos)] E --> F[Recibe hojas de vida] F --> G[Hojas de vida] G --> H[Selección de candidatos válidos] H --> I[Pruebas de aptitud en el área requerida.] I --> J[Contratación del personal] J --> K[Contrato de trabajo] K --> L[Capacitar al personal] L --> M[Inducción del personal] M --> N[Orientación del personal] N --> O[Orientación del personal] O --> P[Realizar evaluación] P --> Q[Ingreso de personal] Q --> R([Fin]) </pre>						
Sello: 	Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón			


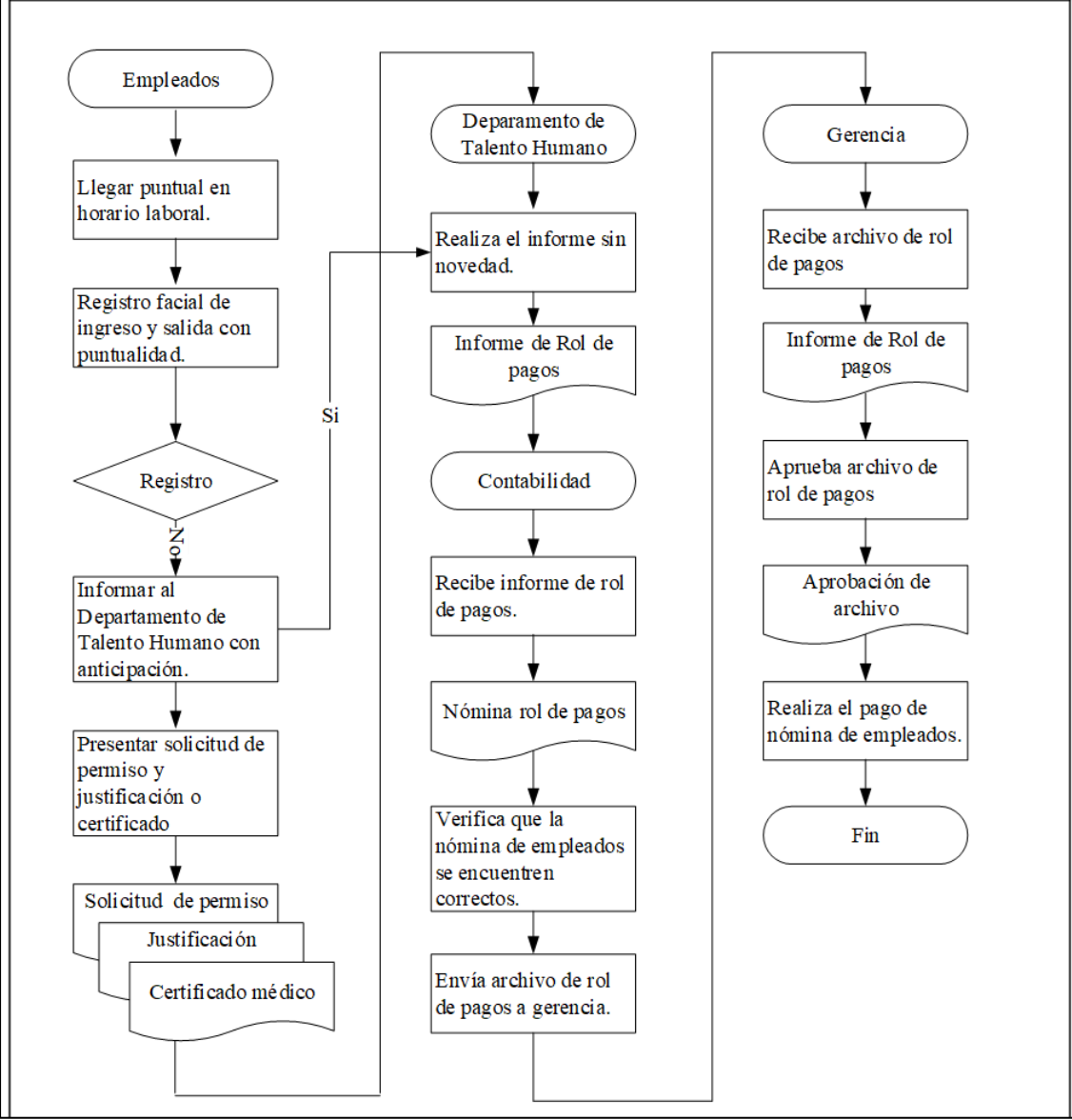
Clave: MPAF-NS-001

	NET SERVICE		Fecha: 22-12-2021		
			Página: 20 De 44		
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Sustituye a:		
			Página: De		
		Fecha:			
Ficha de caracterización					
Nombre de subproceso:	Gestión de capacitación				
Código:	NSGA.1.2				
Fecha de levantamiento:	16/12/2021				
Responsable:	Jefe de Talento Humano				
Reporte:	Gerencia General				
Procedimiento N°7					
Nro.	Tiempo	Descripción de actividad	Responsable		
1	24 horas	Receptar a persona/s que van a ser capacitar.	Jefe talento humano		
2	30min.	Informar planes vigentes por Wireless y por fibra óptica.	Jefe talento humano		
3	30min.	Detallar compartición de los planes y megas, y por discapacidad y tercera edad.	Jefe talento humano		
4	15 min.	Informar costos de instalación y descuentos.	Jefe talento humano		
5	15 min.	Dar a conocer requisitos para contratar el servicio.	Jefe talento humano		
6	15 min.	Dar a conocer requisitos para con personas con discapacidad y de tercera edad.	Jefe talento humano		
7	15 min.	Informar medio de verificación de personas que califican para descuento de instalación.	Jefe talento humano		
8	15 min.	Explicar qué personas tienen contrato con permanencia y sin permanencia.	Jefe talento humano		
9	45 min.	Explicar Cláusulas de contrato	Jefe talento humano		
10	15 min.	Explicar Autorización del Titular y Verificación y Entrega de Información Crediticia.	Jefe talento humano		
11	15 min.	Explicar Beneficios Adicionales.	Jefe talento humano		
12	15 min.	Indicar los anexos que se deben incluir al final del contrato (requisitos).	Jefe talento humano		
13	20 min.	Resolver dudas acerca de lo explicado.	Jefe talento humano		
14	15 min.	Hacer firmar constancia con detalle de información a persona/s capacitadas.	Jefe talento humano		
T.E.	121,5 horas	Fin de procedimiento			
Sello: 		Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón	
Clave: MPAF-NS-001					



	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021		
			Página:	21	De 44	
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Sustituye a:			
			Página:		De	
		Fecha:				
Diagrama de flujo						
Nombre de subproceso:		Gestión de capacitación				
Código:		NSGA.1.2				
Fecha de levantamiento:		16/12/2021				
Responsable:		Jefe de Talento Humano				
Reporte:		Gerencia General				
Procedimiento N°7						
						
Sello: 		Elaboró: Lizeth Calderón		Revisó: Msc. Cristina Villegas		
		Autorizó: Ing. Xavier Calderón				
Clave: MPAF-NS-001						

	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021		
			Página:	22	De	44
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Sustituye a:			
Página:				De		
Fecha:						
Ficha de caracterización						
Nombre de subproceso:	Gestión de pago de nómina					
Código:	NSGA.1.3					
Fecha de levantamiento:	16/12/2021					
Responsable:	Jefe de Talento Humano					
Reporte:	Gerencia General					
Procedimiento N°8						
Nro.	Tiempo	Descripción de actividad	Responsable			
1	48horas.	Revisión de puntualidad en horario laboral.	Departamento de talento humano			
2	48min.	En caso de que haya algún permiso recepta certificado médico o justificación.	Departamento de talento humano			
3	30min.	Realiza informe sin novedad.	Departamento de talento humano			
4	1hora.	Informe de rol de pagos.	Departamento de talento humano			
5	5horas	Verificación de la nómina de pagos sueldos se encuentren correctos.	Departamento de talento humano			
6	15min.	Envío de archivo pago sueldo.	Departamento de talento humano			
7	4horas	Aprueba archivo para el respectivo pago mediante transferencia.	Departamento de talento humano			
T.E.	59,5 horas	Fin de procedimiento				
Sello: 		Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón		


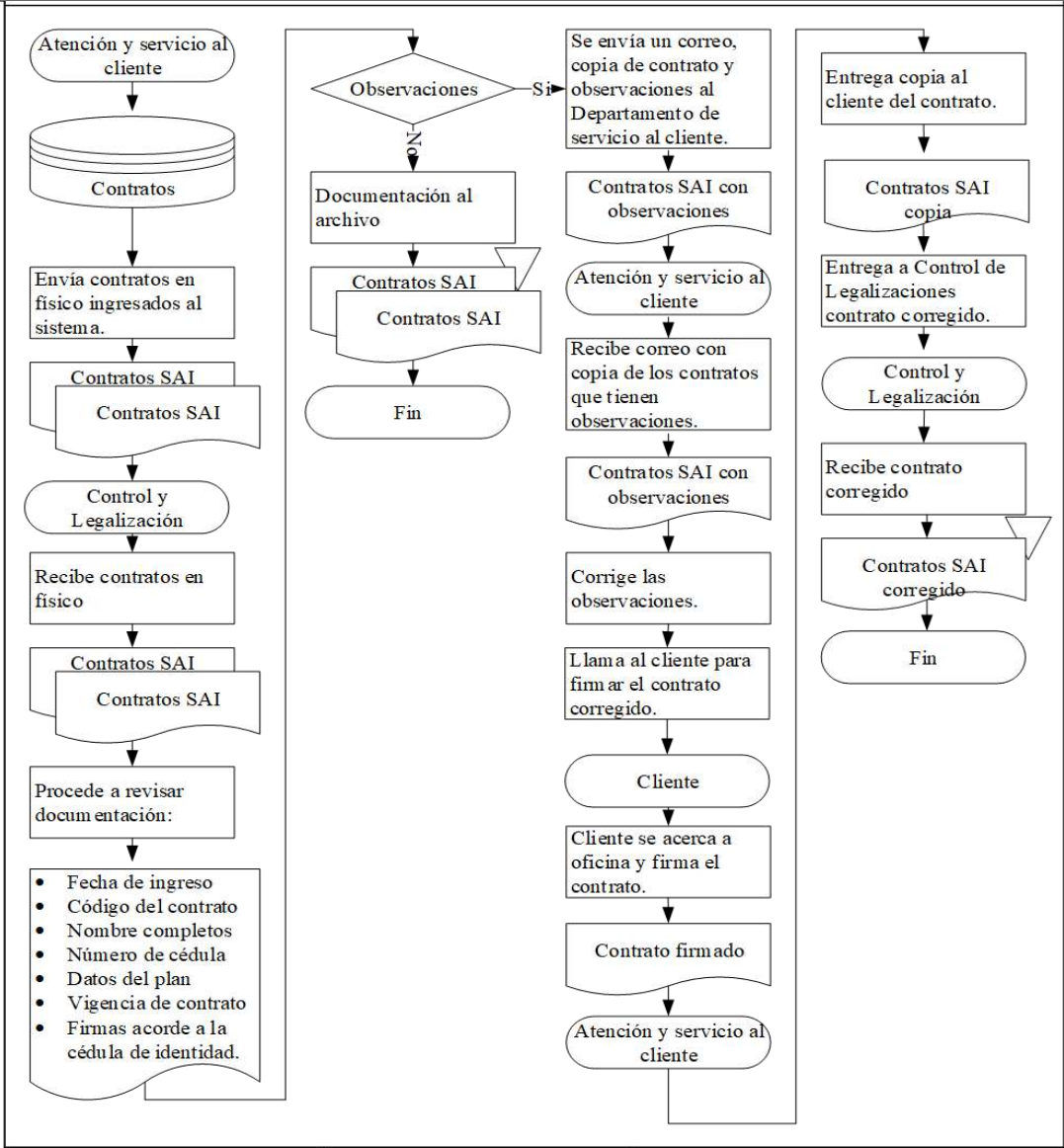

Clave: MPAF-NS-001



	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021		
			Página:	23	De 44	
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Sustituye a:			
			Página:		De	
		Fecha:				
Diagrama de flujo						
Nombre de subproceso:		Gestión de pago de nómina				
Código:		NSGA.1.3				
Fecha de levantamiento:		16/12/2021				
Responsable:		Jefe de Talento Humano				
Reporte:		Gerencia General				
Procedimiento N°8						
 <pre> graph TD E([Empleados]) --> L1[Llegar puntual en horario laboral.] L1 --> R1[Registro facial de ingreso y salida con puntualidad.] R1 --> D1{Registro} D1 -- Si --> DTH([Departamento de Talento Humano]) DTH --> R2[Realiza el informe sin novedad.] R2 --> I1[/Informe de Rol de pagos/] I1 --> C([Contabilidad]) C --> R3[Recibe informe de rol de pagos.] R3 --> N1[/Nómina rol de pagos/] N1 --> V1[Verifica que la nómina de empleados se encuentren correctos.] V1 --> E1[Envía archivo de rol de pagos a gerencia.] E1 --> G([Gerencia]) G --> R4[Recibe archivo de rol de pagos] R4 --> I2[/Informe de Rol de pagos/] I2 --> A1[Aprueba archivo de rol de pagos] A1 --> A2[Aprobación de archivo] A2 --> R5[Realiza el pago de nómina de empleados.] R5 --> F([Fin]) D1 -- No --> I3[Informar al Departamento de Talento Humano con anticipación.] I3 --> R6[Presentar solicitud de permiso y justificación o certificado] R6 --> S1[Solicitud de permiso] R6 --> J1[Justificación] R6 --> C1[Certificado médico] S1 --> DTH J1 --> DTH C1 --> DTH </pre>						
Sello: APROBADO		Elaboró: Lizeth Calderón		Revisó: Msc. Cristina Villegas		
		Autorizó: Ing. Xavier Calderón				

Clave: MPAF-NS-001


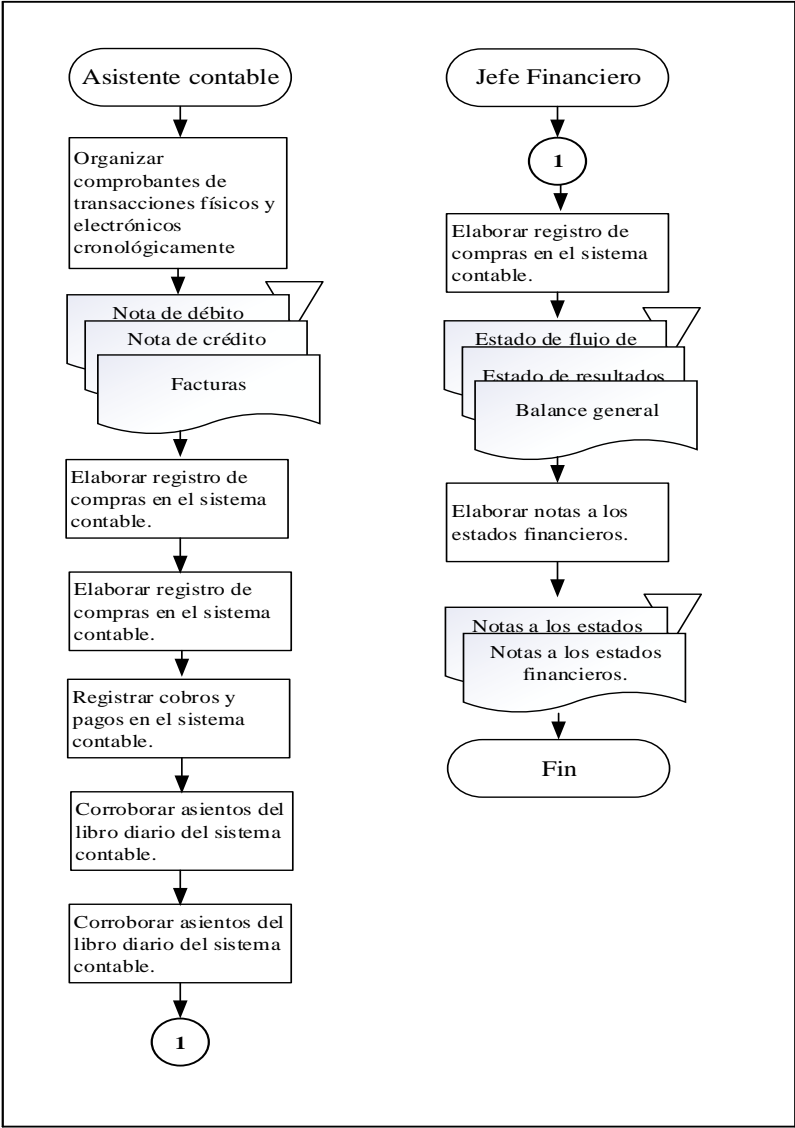
	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021		
			Página:	24	De	44
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Sustituye a:			
			Página:		De	
		Fecha:				
Ficha de caracterización						
Nombre de subproceso:	Gestión de legalización y control de contratos					
Código:	NSGA.2.1					
Fecha de levantamiento:	16/12/2021					
Responsable:	Jefe Comercial					
Reporte:	Gerencia General					
Procedimiento N°9						
Nro.	Tiempo	Descripción de actividad	Responsable			
1	5min.	Envía contratos físicos ingresados al sistema contable y Wispro.	Atención y servicio al cliente			
2	1min.	Recibe contratos físicos con documentación respectiva.	Control y legalización			
3	20horas	Procede con la revisión de cada contrato en donde verifica que todos los datos del cliente se encuentren debidamente ingresados y firmados por el cliente.	Control y legalización			
4	1hora.	En caso que no tengan observaciones se archiva en la carpeta de cada sucursal.	Control y legalización			
5	4horas	Si el contrato SAI tiene alguna observación, se envía un correo electrónico con copia del contrato y el detalle para que corrija el contrato la persona encargada.	Control y legalización			
6	5horas	Recibe correo electrónico con las instrucciones, y corrige el contrato dentro del lapso establecido.	Atención y servicio al cliente			
7	1horas	Aprueba el contrato corregido y archiva en la carpeta de la sucursal respectiva.	Control y legalización			
8	5min.	Envía contratos físicos ingresados al sistema contable y Wispro.	Atención y servicio al cliente			
T.E.	31,2 horas	Fin de procedimiento				
Sello: 		Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón		



Clave: MPAF-NS-001

	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021			
			Página:	25	De	44	
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Sustituye a:				
			Página:		De		
		Fecha:					
Diagrama de flujo							
Nombre de subproceso:		Gestión de legalización y control de contratos					
Código:		NSGA.2.1					
Fecha de levantamiento:		16/12/2021					
Responsable:		Jefe Comercial					
Reporte:		Gerencia General					
Procedimiento N°9							
							
Sello: 		Elaboró: Lizeth Calderón		Revisó: Msc. Cristina Villegas		Autorizó: Ing. Xavier Calderón	
Clave: MPAF-NS-001							


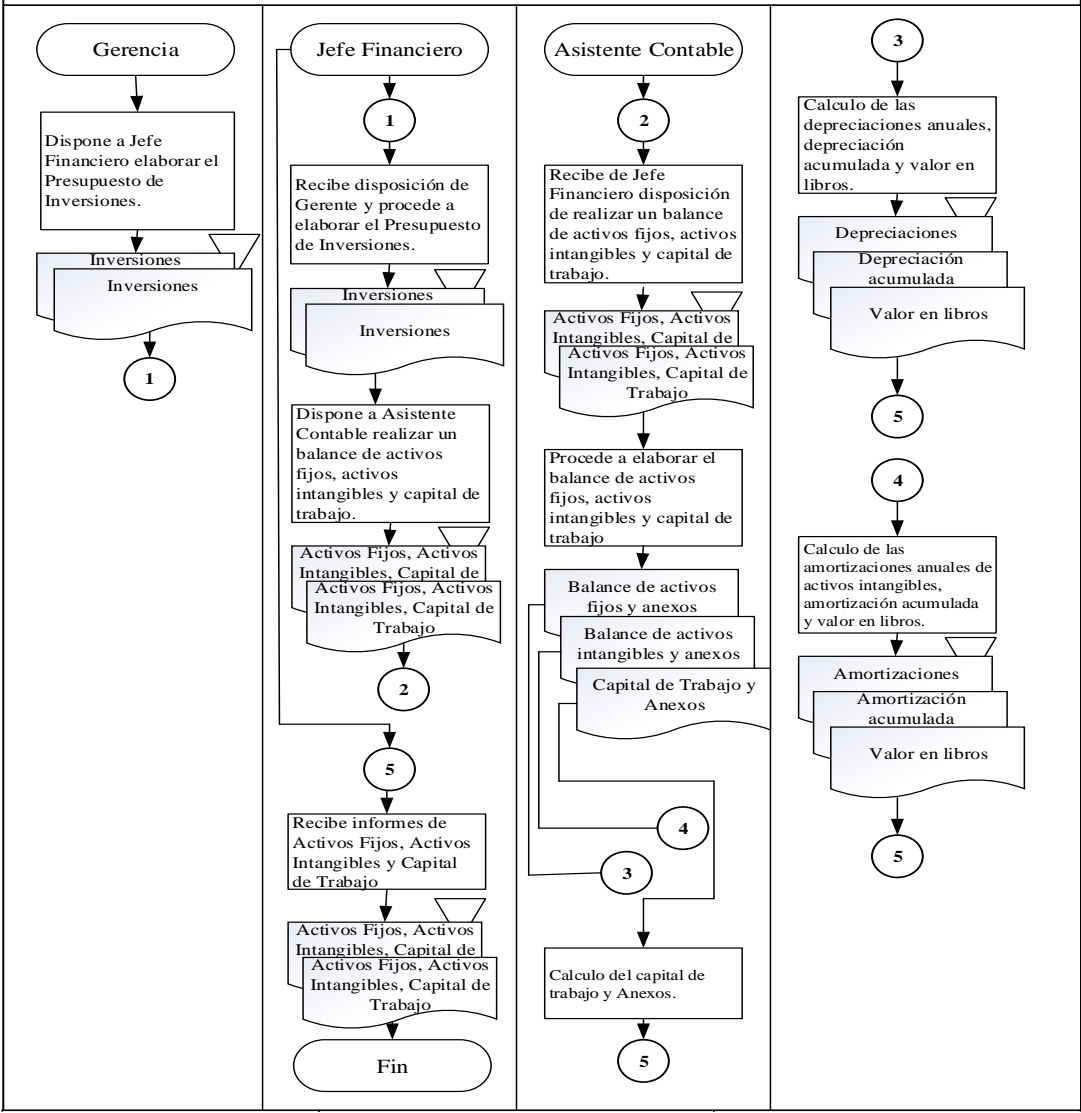

	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021		
			Página:	26	De	44
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Sustituye a:			
			Página:		De	
		Fecha:				
Ficha de caracterización						
Nombre de subproceso:	Gestión de la información contable					
Código:	NSGA.3.1					
Fecha de levantamiento:	16/12/2021					
Responsable:	Jefe Financiero					
Reporte:	Gerencia General					
Procedimiento N°10						
Nro.	Tiempo	Descripción de actividad	Responsable			
1	1 hora	Organizar comprobantes de transacciones físicos y electrónicos cronológicamente	Asistente contable			
2	1 hora	Elaborar registro de compras en el sistema contable	Asistente contable			
3	1 hora	Elaborar registro de ventas en el sistema contable	Asistente contable			
4	2 horas	Registrar cobros y pagos en el sistema contable	Asistente contable			
5	1 hora	Corroborar asientos del libro diario del sistema contable	Asistente contable			
6	1 hora	Corroborar mayorización de asientos contables del sistema contable	Asistente contable			
7	20 min.	Generar e imprimir Estados Financieros	Jefe financiero			
8	30 min.	Elaborar notas a los estados financieros	Jefe financiero			
T.E.	7,3 horas	Fin de procedimiento				
Sello: 		Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón		



Clave: MPAF-NS-001

	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021		
			Página:	27	De	44
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Sustituye a:			
			Página:		De	
		Fecha:				
Diagrama de flujo						
Nombre de subproceso:		Gestión de la información contable				
Código:		NSGA.3.1				
Fecha de levantamiento:		16/12/2021				
Responsable:		Jefe Financiero				
Reporte:		Gerencia General				
Procedimiento N°10						
 <pre> graph TD subgraph Asistente_contable [Asistente contable] A1[Organizar comprobantes de transacciones físicos y electrónicos cronológicamente] --> A2[Nota de débito Nota de crédito Facturas] A2 --> A3[Elaborar registro de compras en el sistema contable.] A3 --> A4[Elaborar registro de compras en el sistema contable.] A4 --> A5[Registrar cobros y pagos en el sistema contable.] A5 --> A6[Corroborar asientos del libro diario del sistema contable.] A6 --> A7[Corroborar asientos del libro diario del sistema contable.] A7 --> C1((1)) end subgraph Jefe_Financiero [Jefe Financiero] B1((1)) --> B2[Elaborar registro de compras en el sistema contable.] B2 --> B3[Estado de flujo de Estado de resultados Balance general] B3 --> B4[Elaborar notas a los estados financieros.] B4 --> B5[Notas a los estados Notas a los estados financieros.] B5 --> B6((Fin)) end C1 --- B1 </pre>						
Sello: APROBADO		Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón		
Clave: MPAF-NS-001						

	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021		
			Página:	28	De	44
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Sustituye a:			
			Página:		De	
		Fecha:				
Ficha de caracterización						
Nombre de subproceso:	Gestión de planeación financiera (inversiones)					
Código:	NSGA.3.2					
Fecha de levantamiento:	16/12/2021					
Responsable:	Jefe Financiero					
Reporte:	Gerencia General					
Procedimiento N°11						
Nro.	Tiempo	Descripción de actividad	Responsable			
1	10min.	Dispone al jefe financiero elaborar el presupuesto de inversiones.	Gerencia			
2	10min.	Recibe la disposición de Gerencia para elaborar presupuesto de inversiones.	Jefe financiero			
3	1 hora	Dispone a asistente contable realizar un balance de activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo.	Jefe financiero			
4	10min.	Recepta disposición y continua con el proceso para realizar el balance de activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo.	Asistente contable			
5	40 horas	Realiza balance de activos tangibles e intangibles, depreciaciones anuales y acumuladas, actualizando valor en libros	Asistente contable			
6	40 horas	Calcula el capital de trabajo y adjunta anexos	Asistente contable			
7	10 min	Receptas informes de balance de activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo	Jefe financiero			
8	8 horas	Emite informe de inversiones a gerencia	Gerencia			
T.E.	89,8 horas	Fin de procedimiento				
Sello: 		Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón		

Clave: MPAF-NS-001

	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021		
			Página:	29	De 44	
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Sustituye a:			
			Página:		De	
		Fecha:				
Diagrama de flujo						
Nombre de subproceso: Gestión de planeación financiera (inversiones) Código: NSGA.3.2 Fecha de levantamiento: 16/12/2021 Responsable: Jefe Financiero Reporte: Gerencia General						
Procedimiento N°11						
 <pre> graph TD subgraph Gerencia G1[Gerencia] --> G2[Dispone a Jefe Financiero elaborar el Presupuesto de Inversiones.] G2 --> G3[Inversiones] G3 --> C1((1)) end subgraph Jefe_Financiero J1((1)) --> J2[Recibe disposición de Gerente y procede a elaborar el Presupuesto de Inversiones.] J2 --> J3[Inversiones] J3 --> J4[Dispone a Asistente Contable realizar un balance de activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo.] J4 --> J5[Activos Fijos, Activos Intangibles, Capital de Trabajo] J5 --> C2((2)) C2 --> J6[Recibe informes de Activos Fijos, Activos Intangibles y Capital de Trabajo] J6 --> J7[Activos Fijos, Activos Intangibles, Capital de Trabajo] J7 --> F1([Fin]) end subgraph Asistente_Contable A1((2)) --> A2[Recibe de Jefe Financiero disposición de realizar un balance de activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo.] A2 --> A3[Activos Fijos, Activos Intangibles, Capital de Trabajo] A3 --> A4[Procede a elaborar el balance de activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo] A4 --> A5[Balance de activos fijos y anexos] A5 --> A6[Balance de activos intangibles y anexos] A6 --> A7[Capital de Trabajo y Anexos] A7 --> C3((4)) C3 --> A8[Calculo del capital de trabajo y Anexos.] A8 --> C4((5)) end subgraph Calculos C5((3)) --> C6[Calculo de las depreciaciones anuales, depreciación acumulada y valor en libros.] C6 --> C7[Depreciaciones] C7 --> C8[Depreciación acumulada] C8 --> C9[Valor en libros] C9 --> C10((5)) C10 --> C11((4)) C11 --> C12[Calculo de las amortizaciones anuales de activos intangibles, amortización acumulada y valor en libros.] C12 --> C13[Amortizaciones] C13 --> C14[Amortización acumulada] C14 --> C15[Valor en libros] C15 --> C16((5)) end C1 --> J1 C2 --> A1 C3 --> A1 C4 --> A1 C5 --> C6 C6 --> C7 C7 --> C8 C8 --> C9 C9 --> C10 C10 --> C11 C11 --> C12 C12 --> C13 C13 --> C14 C14 --> C15 C15 --> C16 </pre>						
Sello: 	Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón			
Clave: MPAF-NS-001						

	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021		
			Página:	30	De	44
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Sustituye a:			
Página:				De		
		Fecha:				
Ficha de caracterización						
Nombre de subproceso:	Gestión de planeación financiera (costos)					
Código:	NSGA.3.3					
Fecha de levantamiento:	16/12/2021					
Responsable:	Jefe financiero					
Reporte:	Gerencia General					
Procedimiento N°12						
Nro.	Tiempo	Descripción de actividad	Responsable			
1	10min.	Dispone al jefe financiero elaborar el presupuesto de costos.	Gerencia			
2	10min.	Recibe la disposición de Gerencia para elaborar presupuesto de costos.	Jefe financiero			
3	1 hora	Dispone a asistente contable realizar el presupuesto de costos.	Jefe financiero			
4	10min.	Recepta disposición y continua con el proceso para realizar el presupuesto de costos.	Asistente contable			
5	90 horas	Realiza el cálculo de los gastos administrativos.	Asistente contable			
6	42 horas	Realiza el cálculo de los gastos de venta de ingreso.	Asistente contable			
7	24 horas	Recibe informe de costo del servicio, gastos administrativos, gastos de ventas.	Jefe financiero			
8	1 hora	Entrega informe a Gerencia.	Jefe financiero			
9	1 hora	Recibe los informes de costo del servicio, gastos administrativos, gastos de ventas.	Gerencia			
10	1 hora	Integra el informe de los costos de servicios, gastos administrativos, gastos de venta con los gastos financieros.	Gerencia			
T.E.	160,5 horas	Fin de procedimiento				
Sello: 		Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón		

Clave: MPAF-NS-001


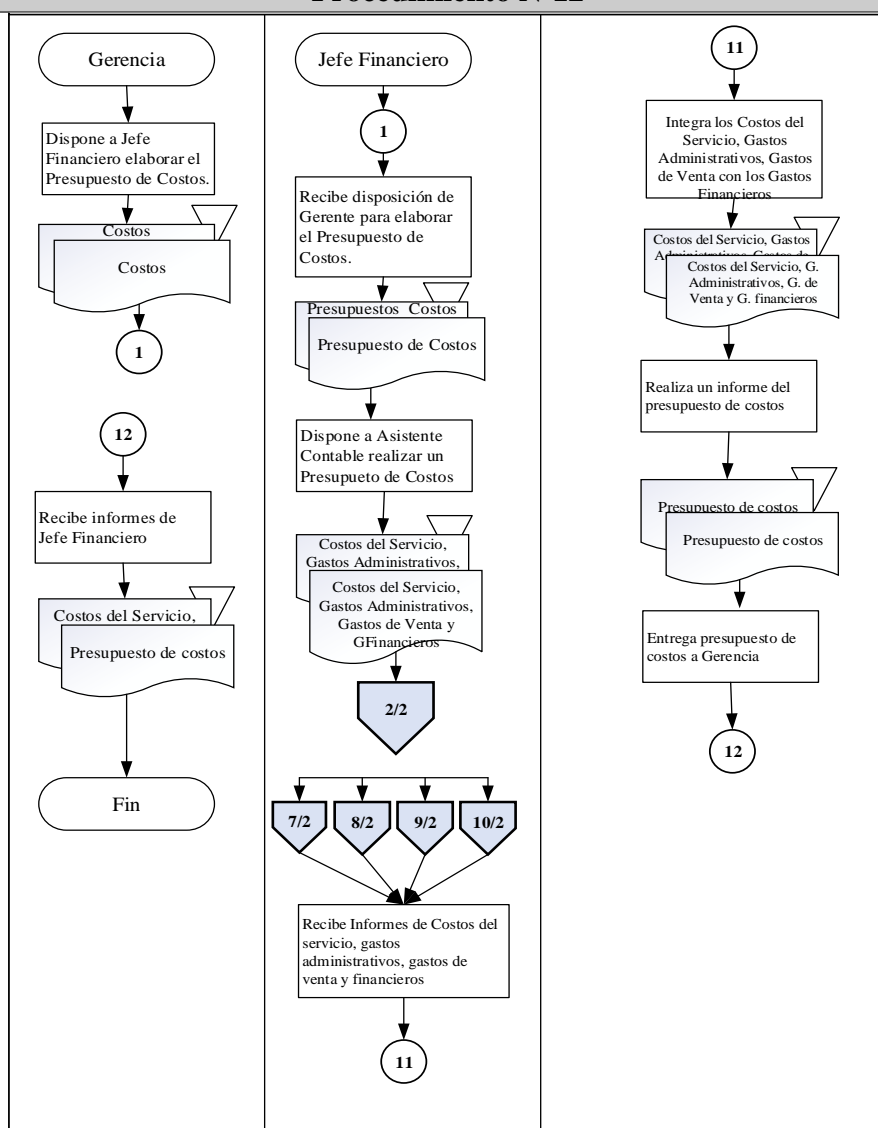
	NET SERVICE			Fecha:	22-12-2021		
				Página:	31	De	44
	Manual de procedimientos administrativos y financieros			Sustituye a:			
				Página:		De	
			Fecha:				

Diagrama de flujo

Nombre de subproceso:	Gestión de planeación financiera (costos)
Código:	NSGA.3.3
Fecha de levantamiento:	16/12/2021
Responsable:	Jefe financiero
Reporte:	Gerencia General

Procedimiento N°12



Sello: 	Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón
--	------------------------------------	--	--

Clave: MPAF-NS-001


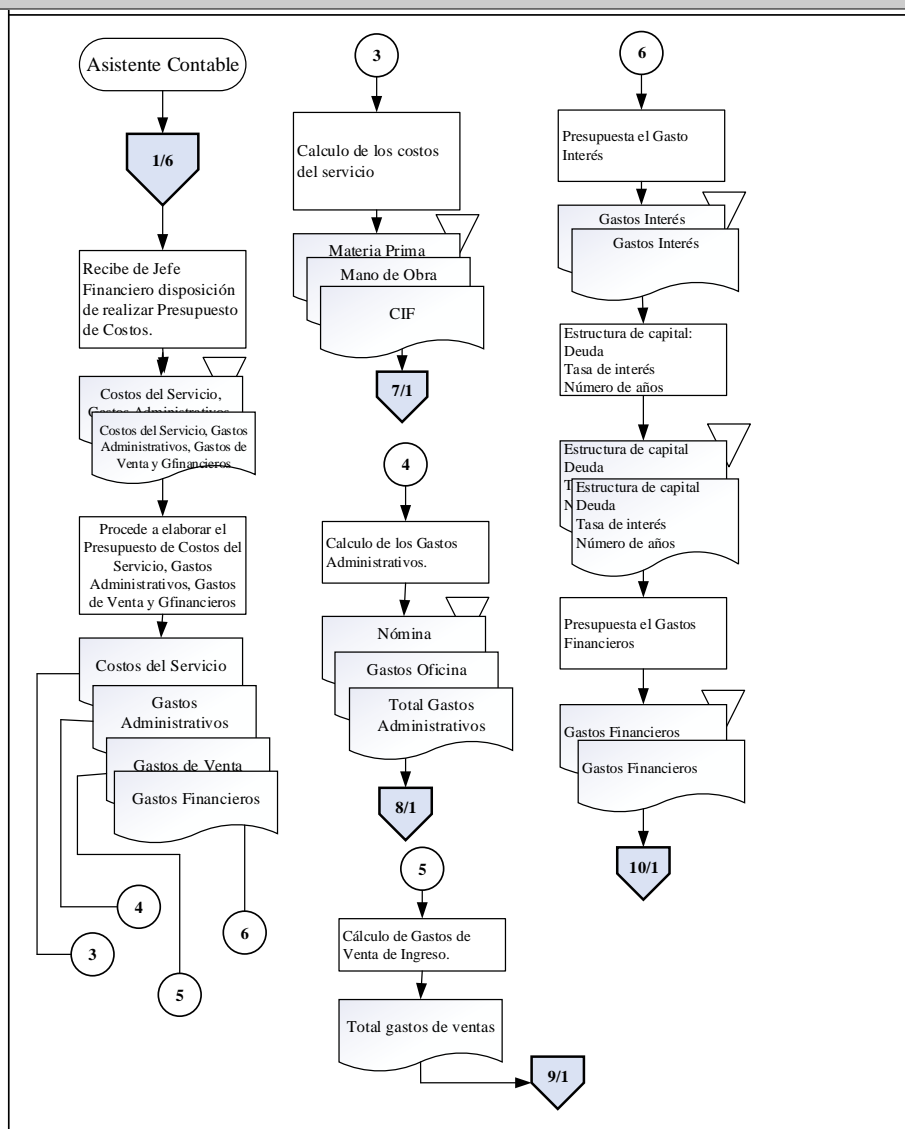
	NET SERVICE			Fecha:	22-12-2021		
				Página:	32	De	44
	Manual de procedimientos administrativos y financieros			Sustituye a:			
				Página:		De	
			Fecha:				

Diagrama de flujo



Nombre de subproceso:	Gestión de planeación financiera (costos)
Código:	NSGA.3.3
Fecha de levantamiento:	16/12/2021
Responsable:	Jefe financiero
Reporte:	Gerencia General

Procedimiento N°12


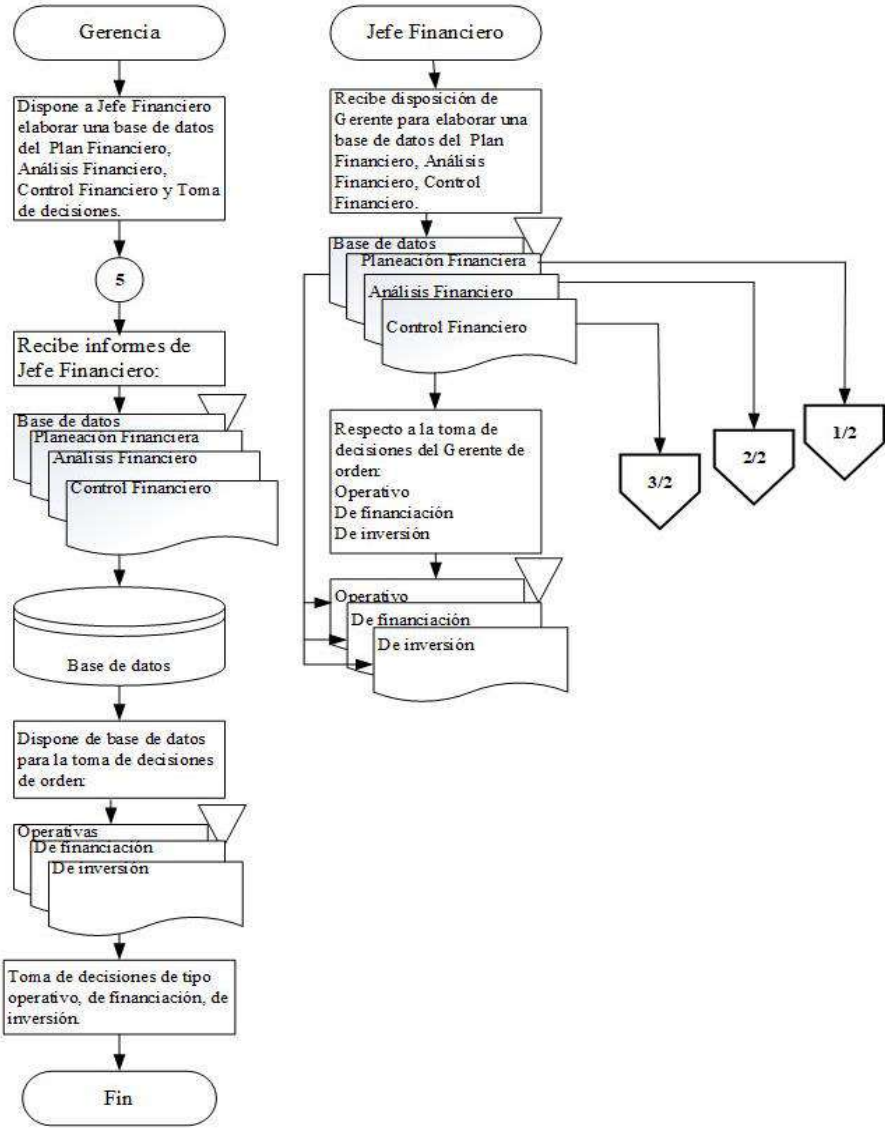



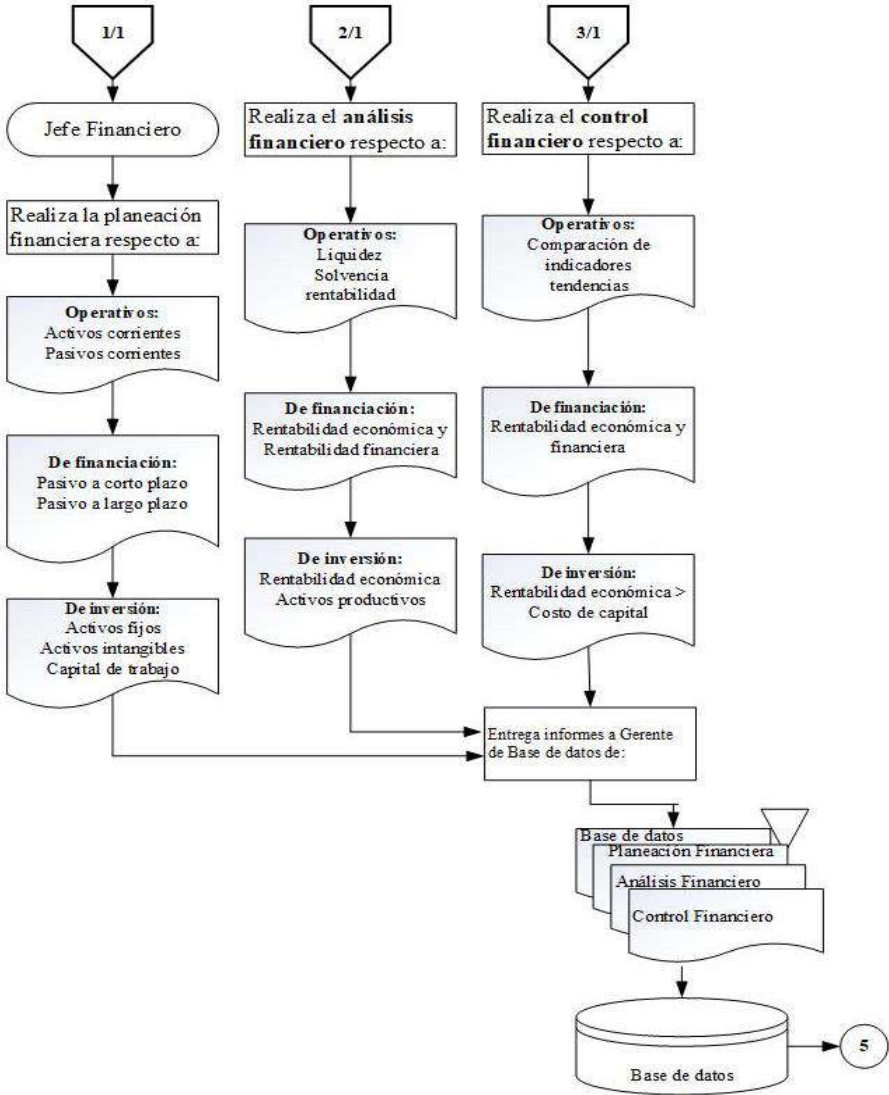
Sello: 	Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón
--	------------------------------------	--	--

Clave: MPAF-NS-001



	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021		
			Página:	33	De	44
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Sustituye a:			
Página:				De		
Fecha:						
Ficha de caracterización						
Nombre de subproceso:	Gestión de información financiera para toma de decisiones					
Código:	NSGA.3.4					
Fecha de levantamiento:	16/12/2021					
Responsable:	Jefe financiero					
Reporte:	Gerencia General					
Procedimiento N°13						
Nro.	Tiempo	Descripción de actividad	Responsable			
1	10min.	Dispone al jefe financiero elaborar una base de datos del plan financiero, análisis financiero, control financiero y toma de decisiones.	Gerencia			
2	10min.	Recibe disposición de Gerencia para elaborar una base de datos del plan financiero, análisis financiero, control financiero y toma de decisiones.	Jefe financiero			
3	1 hora	Analiza la toma de decisiones de orden operativo, de financiación de inversión y realiza los informes.	Jefe financiero			
4	10min.	Entrega a Gerente los informes de base de datos de: planeación financiera, análisis y control financieros.	Asistente contable			
5	90 horas	Recibe informes de base de datos para la toma de decisiones de orden operativo, de financiación, de inversión y en condiciones de riesgo.	Asistente contable			
T.E.	160,5 horas	Fin de procedimiento				
Sello: 		Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón		

Clave: MPAF-NS-001



	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021		
			Página:	34	De 44	
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Sustituye a:			
			Página:		De	
		Fecha:				
Diagrama de flujo						
Nombre de subproceso:	Gestión de información financiera para toma de decisiones					
Código:	NSGA.3.4					
Fecha de levantamiento:	16/12/2021					
Responsable:	Jefe financiero					
Reporte:	Gerencia General					
Procedimiento N°13						
 <pre> graph TD Gerencia([Gerencia]) --> Gerencia_T1[Dispone a Jefe Financiero elaborar una base de datos del Plan Financiero, Análisis Financiero, Control Financiero y Toma de decisiones.] Gerencia_T1 --> C5((5)) C5 --> Gerencia_T2[Recibe informes de Jefe Financiero:] Gerencia_T2 --> Gerencia_T3[Base de datos: Planeación Financiera, Análisis Financiero, Control Financiero] Gerencia_T3 --> Gerencia_T4[(Base de datos)] Gerencia_T4 --> Gerencia_T5[Dispone de base de datos para la toma de decisiones de orden:] Gerencia_T5 --> Gerencia_T6[Operativas: De financiación, De inversión] Gerencia_T6 --> Gerencia_T7[Toma de decisiones de tipo operativo, de financiación, de inversión.] Gerencia_T7 --> Gerencia_T8([Fin]) JefeFinanciero([Jefe Financiero]) --> JefeFinanciero_T1[Recibe disposición de Gerente para elaborar una base de datos del Plan Financiero, Análisis Financiero, Control Financiero.] JefeFinanciero_T1 --> JefeFinanciero_T2[Base de datos: Planeación Financiera, Análisis Financiero, Control Financiero] JefeFinanciero_T2 --> JefeFinanciero_T3[Respecto a la toma de decisiones del Gerente de orden: Operativo, De financiación, De inversión] JefeFinanciero_T3 --> JefeFinanciero_T4[Operativo: De financiación, De inversión] JefeFinanciero_T4 --> JefeFinanciero_T5[3/2] JefeFinanciero_T4 --> JefeFinanciero_T6[2/2] JefeFinanciero_T4 --> JefeFinanciero_T7[1/2] </pre>						
Sello: APROBADO	Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón			
Clave: MPAF-NS-001						

	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021		
			Página:	35	De 44	
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Sustituye a:			
			Página:		De	
		Fecha:				
Diagrama de flujo						
Nombre de subproceso:	Gestión de información financiera para toma de decisiones					
Código:	NSGA.3.4					
Fecha de levantamiento:	16/12/2021					
Responsable:	Jefe financiero					
Reporte:	Gerencia General					
Procedimiento N°13						
						
Sello: APROBADO	Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón			



Clave: MPAF-NS-001

	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021		
			Página:	36	De	44
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Sustituye a:			
			Página:		De	
		Fecha:				
Instructivo						
Procedimiento N°10						
Para realizar correctamente el registro de los asientos contables se debe tomar en cuenta la dinámica de las cuentas que reconoce el software contable de Net Service Ecuacont 2.0						
Dinámica de las cuentas						
Código:	1.1.01.01					
Cuenta:	Caja					
Descripción:	Registra los movimientos de efectivo; es decir entradas o salidas de dinero en moneda nacional o extranjera.					
DEBE			HABER			
* Por ingreso de dinero en efectivo relativo			* Desembolso de dinero en efectivo por la adquisición de bienes o servicios.			
* Asignación de un fondo a caja			* Reducción del fondo de caja.			
* Depósitos en cuentas bancarias.			* Pago de sueldos.			
* Por sobrantes en caja, al realizar arqueos.			* Por faltantes en caja al realizar arqueos.			
Políticas						
* Realizar arqueos de caja diarios al cierre del día laboral y sorpresivos para determinar novedades y diferencias.						
* El dinero recaudado en un día laboral, de conformidad con el arqueo de caja al final del día, debe ser depositado a primera hora del siguiente día en la cuenta de la agencia.						
* Archivar los comprobantes de compra, venta y todo documento de soporte para validar las transacciones.						
* Las diferencias generadas en arqueo de caja se registrarán a cuentas por cobrar.						
Control interno						
* Verificar que los billetes recibidos no sean falsificados al momento del pago.						
* Debe existir una sola persona como responsable del manejo de efectivo en caja, la cual no tendrá acceso a la contabilidad de la empresa.						
* Todos los documentos deben contener las firmas correspondientes de responsabilidad de los usuarios						
* Los gastos no se excederán de 35 dólares, superior a estos se deberá emitir cheques.						
Normativa de referencia						
NIC 7 p.7, p.48 - NIIF PYMES SECC.7						
Sello: 	Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón			



Clave: MPAF-NS-001

	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021		
			Página:	37	De	44
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Sustituye a:			
Página:				De		
Fecha:						
Instructivo						
Procedimiento N°10						
Para realizar correctamente el registro de los asientos contables se debe tomar en cuenta la dinámica de las cuentas que reconoce el software contable de Net Service Ecuacont 2.0						
Dinámica de las cuentas						
Código:	1.1.01.02					
Cuenta:	Bancos					
Descripción:	Valores a favor de la empresa depositado en instituciones financieras.					
DEBE				HABER		
* Depósito en efectivo o cheques por la prestación de servicios.				* Por cheques girados a cargo de la agencia.		
* Transferencias bancarias por la prestación de servicios.				* Pago de intereses, sueldos, préstamos.		
* Por notas de crédito entregadas por parte de los bancos.				* Gasto de impuestos, servicios básicos		
* Intereses ganados por parte de los bancos.				* Adquisición de activos.		
Políticas						
<ul style="list-style-type: none"> * El responsable de caja llevará el registro del movimiento de las cuentas bancarias de la empresa. * Verificar que se cuente con los fondos disponibles al momento de emitir un cheque para evitar sobregiros. * Cancelar cheques en tránsito, no cobrados, en un tiempo razonable. * Registrar las transacciones que se realizan entre bancos de manera oportuna. * Firmar cheques en blanco está prohibido. * Llenar el talonario de las chequeras con la información pertinente, previa autorización del jefe financiero. 						
Control interno						
<ul style="list-style-type: none"> * Realizar conciliaciones bancarias cada mes. * Los pagos en cheques deberán contar con su documento de soporte o justificativo correspondiente. * La cuenta bancos del libro mayor debe mantenerse actualizada mediante el control de los talonarios de la chequera. * Verificar los depósitos de efectivo del último día del mes registrado en libros, ya que suelen hacerse hasta el siguiente día. 						
Normativa de referencia						
NIC 7 p.7, p.48 - NIIF PYMES SECC.7						
Sello: 	Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón			



Clave: MPAF-NS-001

	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021		
			Página:	38	De	44
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Sustituye a:			
Página:				De		
Fecha:						
Instructivo						
Procedimiento N°10						
Para realizar correctamente el registro de los asientos contables se debe tomar en cuenta la dinámica de las cuentas que reconoce el software contable de Net Service Ecuacont 2.0						
Dinámica de las cuentas						
Código:	1.1.01.06.					
Cuenta:	Documentos y cuentas por cobrar					
Descripción:	Representa el registro de las operaciones de ventas a crédito.					
DEBE				HABER		
* Venta de bienes o servicios a crédito.				* Pago parcial o total del saldo del cliente.		
* Valor por multas, intereses o anticipos.				* Notas de crédito por devolución de servicios		
* Préstamos otorgados a terceros.				* Devolución de mercancías.		
* Cargos diversos, como fletes o ajustes por provisiones						
Políticas						
* La factura de venta representa el documento fuente para efectos de contabilización y respaldo de deudas.						
* Cada cuenta por cobrar se registrará de manera individual y organizada.						
* Revisar diariamente los pagos vencidos						
* Verificación mensual de los valores a cobros a los clientes						
* El dinero recaudado en un día laboral, de conformidad con el arqueo de caja al final del día, debe ser depositado a primera hora del día siguiente en la cuenta de la agencia.						
Control interno						
* Definir estándares de crédito mínimos para otorgar crédito, como período y promedio de pago, referencias crediticias, costo-beneficio etc.						
* La venta a crédito queda concedida al firmar un contrato de transferencia de bienes o prestación de servicios indicando las fechas máximas de cobro.						
* Todos los documentos tienen que ser aprobados por el contador y el gerente antes de tomar decisiones						
* Dar de baja la cuenta sólo si se liquidan los saldos pendientes, una vez se encuentre revisado y aprobado por el gerente.						
Normativa de referencia						
NIC 7 p.7, p.48 - NIIF PYMES SECC.7						
Sello: 	Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón			



Clave: MPAF-NS-001

	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021	
			Página:	39	De 44
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Sustituye a:		
Página:				De	
		Fecha:			
Instructivo					
Procedimiento N°10					
Para realizar correctamente el registro de los asientos contables se debe tomar en cuenta la dinámica de las cuentas que reconoce el software contable de Net Service Ecuacont 2.0					
Dinámica de las cuentas					
Código:	1.1.03.				
Cuenta:	Inventarios				
Descripción:	Bienes y mercancías adquiridos destinados a la venta o a su transformación para poder ser vendidos.				
DEBE			HABER		
* Importe de bienes y mercancías compradas.			* Por la venta		
* Devoluciones de ventas.			* Devolución en compras.		
* Descuentos de compras.					
Políticas					
* Toda mercancía que ingresa a la agencia debe estar respaldada por la factura con las respectivas especificaciones del proveedor, precios y cantidad.					
* Asignar a una sola persona como responsable del manejo de inventarios.					
* Establecer estrategias de almacenamiento para proteger al inventario de deterioro físico o robos.					
* Emitir notas de crédito por devolución de compras.					
Control interno					
* El acceso a inventarios es concedido sólo a personal autorizado.					
* Las tomas físicas de inventario deben efectuarse semestralmente.					
* La constatación de inventario debe realizarse a cargo del responsable y el contador.					
Normativa de referencia					
NIC 7 p.7, p.48 - NIIF PYMES SECC.7					
Sello: 	Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón		



Clave: MPAF-NS-001

	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021		
			Página:	40	De	44
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Sustituye a:			
Página:				De		
Fecha:						
Instructivo						
Procedimiento N°10						
Para realizar correctamente el registro de los asientos contables se debe tomar en cuenta la dinámica de las cuentas que reconoce el software contable de Net Service Ecuacont 2.0						
Dinámica de las cuentas						
Código:	1.2.01.01					
Cuenta:	Propiedad, planta y equipo					
Descripción:	Cuentas que registran la adquisición de activos fijos, con duración superior a un año, empleados para brindar un mejor servicio y obtener beneficios a futuro.					
DEBE				HABER		
* Adquisición de un bien mueble o inmueble.				* Venta del bien.		
* Por revalorización del bien.				* Por baja del bien o culminación de vida útil.		
				* Por depreciación del activo.		
Políticas						
<ul style="list-style-type: none"> * Estudiar cuidadosamente la inversión en este tipo de bienes, debido al monto que representan. * Examinar las autorizaciones correspondientes, tanto para la compra como para la venta de bienes. * Conservar los documentos de respaldo de adquisición de los bienes. * Contratar una póliza de seguro para maquinaria de larga duración e indispensable. * Constatación física de los bienes de fácil movimiento semestralmente. 						
Control interno						
<ul style="list-style-type: none"> * Asignar números de identificación y etiquetar a cada activo de la empresa. * Realizar anualmente la constatación física y actualización de registro de los bienes. * Para dar de baja un activo verificar la entrega o destrucción de estos. * Realizar procesos de reparación y mantenimiento de bienes reportados con daños al cierre de cada periodo. 						
Normativa de referencia						
NIC 7 p.7, p.48 - NIIF PYMES SECC.7						
Sello: 	Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón			



Clave: MPAF-NS-001

	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021		
			Página:	41	De	44
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Sustituye a:			
			Página:		De	
		Fecha:				
Instructivo						
Procedimiento N°10						
Para realizar correctamente el registro de los asientos contables se debe tomar en cuenta la dinámica de las cuentas que reconoce el software contable de Net Service Ecuacont 2.0						
Dinámica de las cuentas						
Código:	2.1.08					
Cuenta:	Cuentas y documentos por pagar					
Descripción:	Representa el importe por compras efectuadas a crédito.					
DEBE			HABER			
* Pago por vencimientos en comprobantes (facturas, notas de crédito).			* Por el valor de la deuda contraída.			
* Por obligaciones con terceras personas (proveedores, IESS, SRI)			* Pagos parciales o totales de la deuda.			
* Por intereses con mora que carguen los proveedores al pago.			* Por cancelación de deudas a terceras personas			
* Devolución de compras a crédito.			* Por obligaciones con los empleados			
Políticas						
* Elaborar un catálogo de proveedores exequibles para conseguir el abastecimiento oportuno.						
* Las cuentas y documentos por pagar se darán de baja al haber liquidado la totalidad de la deuda u obligación.						
* Realizar conciliaciones de los abonos y deudas periódicamente.						
Control interno						
* Asegurarse que los montos recaudados en préstamos por acreedores no comprometan la integridad de la empresa.						
* Elaborar un cronograma de pagos como ayuda memoria.						
* Los pagos deben ser debidamente aceptados y certificados por los proveedores.						
Normativa de referencia						
NIC 7 p.7, p.48 - NIIF PYMES SECC.7						
Sello: 	Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón			



Clave: MPAF-NS-001

	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021		
			Página:	42	De	44
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Sustituye a:			
			Página:		De	
		Fecha:				
Instructivo						
Procedimiento N°10						
Para realizar correctamente el registro de los asientos contables se debe tomar en cuenta la dinámica de las cuentas que reconoce el software contable de Net Service Ecuacont 2.0						
Dinámica de las cuentas						
Código:	4.1.01					
Cuenta:	Venta de servicios					
Descripción:	Representa el importe por venta de bienes y servicios.					
DEBE			HABER			
* Devolución sobre ventas.			* Venta de bienes y servicios en efectivo o crédito.			
* Descuentos en ventas.			* Por el valor de las notas de crédito de bienes devueltos.			
* Por cancelación de saldos al cierre del ejercicio.						
Políticas						
* Disponer de los comprobantes que sustenten los ingresos percibidos.						
* Los ingresos por ventas deben provenir de las operaciones normales que realiza la entidad.						
* Emitir notas de crédito al presentarse una devolución de ventas.						
Control interno						
* Las ventas deben contar con un método de rendición de cuentas para cada mes.						
* Verificar las facturas y su registro correspondiente de manera periódica.						
Arqueos diarios y sorpresivos para determinar novedades y diferencias.						
Debe existir un solo responsable de caja chica quien no tendrá acceso a la contabilidad de la empresa						
* Lo recaudado en el día debe ser depositado, al finalizar la jornada						
* Todos los documentos deben contener las firmas correspondientes de responsabilidad de los usuarios						
Normativa de referencia						
NIC 7 p.7, p.48 - NIIF PYMES SECC.7						
Sello: 	Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón			



Clave: MPAF-NS-001

	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021		
			Página:	43	De	44
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Sustituye a:			
Página:				De		
Fecha:						
Instructivo						
Procedimiento N°10						
Para realizar correctamente el registro de los asientos contables se debe tomar en cuenta la dinámica de las cuentas que reconoce el software contable de Net Service Ecuacont 2.0						
Dinámica de las cuentas						
Código:	5.1.01.01					
Cuenta:	Costo de ventas					
Descripción:	Representa el costo de venta en que incurren los bienes para poder ser vendidos.					
DEBE				HABER		
* Por el precio de costo de los bienes vendidos.				* Por el precio de costo de las devoluciones sobre ventas de bienes.		
				* Traspaso del saldo de la cuenta de pérdidas y ganancias.		
Políticas						
* Disponer de los comprobantes que sustenten los costos de ventas percibidas.						
* Crear un catálogo de las condiciones que cada bien necesita para ponerse en marcha; estableciendo parámetros estándar hacia los costos de ventas.						
Control interno						
* Verificar que las facturas y su registro correspondiente de manera periódica.						
* Comprobar que los registros sean correctos y no contengan errores que perjudiquen la estimación de los resultados.						
Normativa de referencia						
NIC 7 p.7, p.48 - NIIF PYMES SECC.7						
Sello: 	Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: MSc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón			




Clave: MPAF-NS-001

	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021	
			Página:	44	De 44
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Sustituye a:		
Página:				De	
		Fecha:			
Instructivo					
Procedimiento N°10					
Para realizar correctamente el registro de los asientos contables se debe tomar en cuenta la dinámica de las cuentas que reconoce el software contable de Net Service Ecuacont 2.0					
Dinámica de las cuentas					
Código:	5.1.04.11				
Cuenta:	Gastos Servicios				
Descripción:	Representa el desembolso de dinero por concepto de los servicios básicos que emplea la empresa para sus actividades.				
DEBE			HABER		
* Por el pago de servicio básico para la operatividad de la agencia.			*Por el cierre del ejercicio		
* Sueldo empleados.			*Ajuste de provisión de cuentas.		
* Por importe de arriendo.					
Políticas					
* Disponer de los comprobantes que sustenten los gastos en servicios percibidos.					
* La empresa debe considerar como gasto toda erogación que de efecto a la disminución de los beneficios económicos.					
* Cumplir con el pago oportuno de los servicios que son indispensables para el desarrollo de las operaciones de la empresa.					
Control interno					
* Verificar las facturas y su registro correspondiente de manera periódica.					
* Elaborar un cronograma básico de pago de servicios básicos.					
Normativa de referencia					
NIC 7 p.7, p.48 - NIIF PYMES SECC.7					
Sello: 	Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: MSc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón		



Clave: MPAF-NS-001

	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021		
			Página:	45	De	45
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Sustituye a:			
			Página:		De	
		Fecha:				
Instructivo						
Procedimiento N°11						
<p>Análisis horizontal</p> <p>Este análisis sirve para comprar estados financieros iguales en dos o más períodos consecutivos, con el fin de determinar las variaciones, es decir, los aumentos o disminuciones que han sufrido las cuentas de un período a otro, es muy importante para la empresa porque permite conocer si los resultados han sido positivos o negativos para la toma de decisiones.</p>						
Sello: 		Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: MSc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón		



Clave: MPAF-NS-001

	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021		
			Página:	46	De 46	
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Sustituye a:			
			Página:		De	
		Fecha:				
Instructivo						
Procedimiento N°11						
Análisis horizontal						
						
NET SERVICE ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO DEL 01 DE ENERO DE ... AL 31 DE DICIEMBRE DE ... (Expresado en dólares americanos)						
CUENTAS	AÑO 1	AÑO 2	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA		
INGRESOS						
INGRESOS ORDINARIOS						
Ingresos por ventas						
Ventas netas	XXXX	XXXX	XXXX	XX%		
(-) Descuento en ventas	XXXX	XXXX	XXXX	XX%		
(-) Devolución en ventas	(XXX)	(XXX)	(XXX)	XX%		
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	XXXX	XXXX	XXXX	XX%		
(-) GASTOS						
(-) GASTOS ORDINARIOS						
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS						
Sueldos, salarios, y demás remuneraciones	XXXX	XXXX	XXXX	XX%		
Aportes a la seguridad social	XXXX	XXXX	XXXX	XX%		
Beneficios sociales e indemnizaciones	XXXX	XXXX	XXXX	XX%		
(-) GASTOS GENERALES						
Depreciación propiedad, planta y equipo	XXXX	XXXX	XXXX	XX%		
Mantenimiento y reparaciones	XXXX	XXXX	XXXX	XX%		
Repuestos Gasto arriendo	XXXX	XXXX	XXXX	XX%		
Gasto servicios básicos	XXXX	XXXX	XXXX	XX%		
Gasto suministros de oficina	XXXX	XXXX	XXXX	XX%		
Gastos capacitación al personal	XXXX	XXXX	XXXX	XX%		
GASTOS NO ORDINARIOS						
Gastos financieros						
Intereses bancarios	XXXX	XXXX	XXXX	XX%		
Comisiones	XXXX	XXXX	XXXX	XX%		
TOTAL GASTOS	XXXX	XXXX	XXXX			
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO						
(-) 15% Trabajadores	XXXX	XXXX	XXXX	XX%		
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS						
(-) % Impuesto a la renta	XXXX	XXXX	XXXX	XX%		
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	XXXX	XXXX	XXXX	XXX%		
Sello: 	Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: MSc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón			



Clave: MPAF-NS-001

	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021			
			Página:	46	De	46	
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Sustituye a:				
			Página:		De		
		Fecha:					
Instructivo							
Procedimiento N°11							
Análisis horizontal							
<p>Para realizar este análisis se toman dos estados financieros sean de situación financiera o estado de resultados de dos períodos consecutivos, se procede a registrar los valores de cada cuenta en dos columnas, en las fechas que se van a comparar, se registra la primera columna las cifras de período más reciente y en la segunda columna, el período anterior. Posteriormente se crea otra columna que indique los aumentos o disminuciones entre las cifras registradas de los períodos comparados, restando los valores del año más reciente los valores del año anterior. En la columna adicional se registra los aumentos y disminuciones, el cual se obtiene al dividir el valor de aumento o disminución entre el valor del período base multiplicado por 100.</p> <p>Variación absoluta</p> <p>Variación absoluta = Año 2 – Año 1</p> <p>Variación absoluta = +/- xxx</p> <p>Variación relativa = $\frac{\text{Variación absoluta}}{\text{Año 1}} \times 100$</p>							
Sello: 		Elaboró: Lizeth Calderón		Revisó: MSc. Cristina Villegas		Autorizó: Ing. Xavier Calderón	




Clave: MPAF-NS-001



	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021											
			Página:	47	De 47										
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Sustituye a:												
			Página:		De										
		Fecha:													
Instructivo															
Procedimiento N°11															
Análisis horizontal															
<p>Ejemplo: Los valores propuestos son estimados, por lo tanto, se consideran únicamente para desarrollar al ejemplo.</p>															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">CUENTAS</th> <th style="text-align: center;">AÑO 1</th> <th style="text-align: center;">AÑO 2</th> <th style="text-align: center;">VARIACION ABSOLUTA</th> <th style="text-align: center;">VARIACION RELATIVA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">VENTAS NETAS</td> <td style="text-align: center;">\$190.000,00</td> <td style="text-align: center;">\$210.000,00</td> <td style="text-align: center;">\$ 20.000,00</td> <td style="text-align: center;">10,53%</td> </tr> </tbody> </table>						CUENTAS	AÑO 1	AÑO 2	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	VENTAS NETAS	\$190.000,00	\$210.000,00	\$ 20.000,00	10,53%
CUENTAS	AÑO 1	AÑO 2	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA											
VENTAS NETAS	\$190.000,00	\$210.000,00	\$ 20.000,00	10,53%											
<p>Análisis</p> <p>Del ejemplo propuesto se determina que las ventas del año 1 son de \$190.000 dólares y para el año 2 de \$210.000 dólares, son razón por la cual se establece un aumento en las ventas o variación positiva de \$30.000 dólares, en el segundo año evaluado. Con el resultado de la variación se deben determinar las causas y las posibles consecuencias derivadas de esta, los valores y porcentajes obtenidos del análisis horizontal podrán ser porcentajes obtenidos del análisis horizontal podrán ser comparados con las metas de crecimiento y desempeño fijadas, para evaluarla eficiencia y eficacia de la gestión empresarial.</p>															
Sello: 	Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: MSc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón												

Clave: MPAF-NS-001



	NET SERVICE		Fecha: 22-12-2021		
			Página: 48	De 48	
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Sustituye a:		
			Página:	De	
		Fecha:			
Instructivo					
Procedimiento N°11					
Análisis vertical					
<p>Es utilizado para el análisis del Balance General o del Estado de Resultados, mismo que permite analizar si la distribución de los activos, pasivos y patrimonio están de acuerdo con las necesidades financieras y operativas de la empresa, dicho de otra manera, es el porcentaje que representa cada cuenta del activo con respecto al total de los activos.</p>					
Sello: 		Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: MSc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón	

Clave: MPAF-NS-001




	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021		
			Página:	49	De	49
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Sustituye a:			
			Página:		De	
		Fecha:				
Instructivo						
Procedimiento N°11						
Análisis vertical						
 <p style="text-align: center;">NET SERVICE ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA DEL 01 DE ENERO DE AL 31 DE DICIEMBRE DE (Expresado en dólares americanos)</p>						
CUENTAS	MONTO	% CON RESPECTO AL TOTAL				
ACTIVO						
ACTIVOS CORRIENTES						
Efectivo y equivalentes de efectivo						
Caja	XXXX	XXX%				
Bancos	XXXX	XXX%				
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	Xxxx	XXX%				
ACTIVOS NO CORRIENTES						
Propiedad, planta y equipo						
Muebles y enseres	XXXX	XXX%				
(-) Depreciación acumulada muebles y enseres	XXXX	XXX%				
Maquinaria y equipo	XXXX	XXX%				
(-) Depreciación acumulada maquinaria y equipo	XXXX	XXX%				
Equipo de computación	XXXX	XXX%				
(-) Depreciación acumulada equipo de computación	XXXX	XXX%				
Vehículos	XXXX	XXX%				
(-) Depreciación acumulada vehículos	XXXX	XXX%				
Cuentas por cobrar	XXXX	XXX%				
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	XXXX	XXX%				
TOTAL ACTIVOS	XXXX	100%				
PASIVO						
PASIVOS CORRIENTES						
Sello: 	Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: MSc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón			
Clave: MPAF-NS-001						


	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021																																																														
			Página:	50	De	50																																																												
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Sustituye a:																																																															
			Página:		De																																																													
		Fecha:																																																																
Instructivo																																																																		
Procedimiento N°11																																																																		
Análisis vertical																																																																		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 40%;">Obligaciones financieras</td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 40%;"></td> </tr> <tr> <td>Préstamos bancarios a corto plazo</td> <td style="text-align: center;">XXXX</td> <td style="text-align: center;">XXX%</td> </tr> <tr> <td>Acreeedores comerciales</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Proveedores</td> <td style="text-align: center;">XXXX</td> <td style="text-align: center;">XXX%</td> </tr> <tr> <td>Obligaciones laborales</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sueldos por pagar</td> <td style="text-align: center;">XXXX</td> <td style="text-align: center;">XXX%</td> </tr> <tr> <td>Beneficios sociales por pagar Aporte al IESS</td> <td style="text-align: center;">XXXX</td> <td style="text-align: center;">XXX%</td> </tr> <tr> <td>Pasivos por impuestos corrientes</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>IVA por pagar</td> <td style="text-align: center;">XXXX</td> <td style="text-align: center;">XXX%</td> </tr> <tr> <td>PASIVOS NO CORRIENTES</td> <td style="text-align: center;">XXXX</td> <td style="text-align: center;">XXX%</td> </tr> <tr> <td>Obligaciones a largo plazo</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Préstamos bancarios a largo plazo</td> <td style="text-align: center;">XXXX</td> <td style="text-align: center;">XXX%</td> </tr> <tr> <td>Total pasivos</td> <td style="text-align: center;">XXXX</td> <td style="text-align: center;">XXX%</td> </tr> <tr> <td colspan="3">PATRIMONIO</td> </tr> <tr> <td>Capital social</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Capital personas naturales</td> <td style="text-align: center;">XXXX</td> <td style="text-align: center;">XXX%</td> </tr> <tr> <td>Resultados del ejercicio</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Utilidad del ejercicio</td> <td style="text-align: center;">XXXX</td> <td style="text-align: center;">XXX%</td> </tr> <tr> <td>TOTAL PATRIMONIO</td> <td style="text-align: center;">XXXX</td> <td style="text-align: center;">XXX%</td> </tr> <tr> <td>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</td> <td style="text-align: center;">XXXX</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> </table>							Obligaciones financieras			Préstamos bancarios a corto plazo	XXXX	XXX%	Acreeedores comerciales			Proveedores	XXXX	XXX%	Obligaciones laborales			Sueldos por pagar	XXXX	XXX%	Beneficios sociales por pagar Aporte al IESS	XXXX	XXX%	Pasivos por impuestos corrientes			IVA por pagar	XXXX	XXX%	PASIVOS NO CORRIENTES	XXXX	XXX%	Obligaciones a largo plazo			Préstamos bancarios a largo plazo	XXXX	XXX%	Total pasivos	XXXX	XXX%	PATRIMONIO			Capital social			Capital personas naturales	XXXX	XXX%	Resultados del ejercicio			Utilidad del ejercicio	XXXX	XXX%	TOTAL PATRIMONIO	XXXX	XXX%	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	XXXX	100%
Obligaciones financieras																																																																		
Préstamos bancarios a corto plazo	XXXX	XXX%																																																																
Acreeedores comerciales																																																																		
Proveedores	XXXX	XXX%																																																																
Obligaciones laborales																																																																		
Sueldos por pagar	XXXX	XXX%																																																																
Beneficios sociales por pagar Aporte al IESS	XXXX	XXX%																																																																
Pasivos por impuestos corrientes																																																																		
IVA por pagar	XXXX	XXX%																																																																
PASIVOS NO CORRIENTES	XXXX	XXX%																																																																
Obligaciones a largo plazo																																																																		
Préstamos bancarios a largo plazo	XXXX	XXX%																																																																
Total pasivos	XXXX	XXX%																																																																
PATRIMONIO																																																																		
Capital social																																																																		
Capital personas naturales	XXXX	XXX%																																																																
Resultados del ejercicio																																																																		
Utilidad del ejercicio	XXXX	XXX%																																																																
TOTAL PATRIMONIO	XXXX	XXX%																																																																
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	XXXX	100%																																																																
Sello: 	Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: MSc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón																																																															

Clave: MPAF-NS-001




	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021		
			Página:	51	De 51	
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Sustituye a:			
			Página:		De	
		Fecha:				
Instructivo						
Procedimiento N°11						
Análisis vertical						
<p>Ejemplo:</p> <p>Para la elaboración del análisis vertical se debe realizar la división de todos los valores de las cuentas por el total de activos, se ejecuta el ejercicio con estimaciones.</p> $\text{Variación relativa} = \frac{\text{Bancos}}{\text{Activo total}} \times 100$ $\text{Variación relativa} = \frac{40000}{170.000} \times 100 = 23.53 \%$ <p>Análisis:</p> <p>Para el año 2018 se procede a dividir el total de la cuenta de bancos es de \$70.000 dólares por el total de activos \$200000 que equivale a un porcentaje de 35%, este resultado equivale a la participación que tiene la cuenta bancos en el activo total.</p>						
Sello: 		Elaboró: Lizeth Calderón		Revisó: Msc. Cristina Villegas		
				Autorizó: Ing. Xavier Calderón		

Clave: MPAF-NS-001




	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021		
			Página:	52	De 52	
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Sustituye a:			
			Página:		De	
		Fecha:				
Instructivo						
Procedimiento N°11						
Análisis vertical						
<p>Razones financieras</p> <p>Se utiliza razones financieras con el propósito de conocer el desempeño e identificar la capacidad que posee la empresa de internet Net Service, para obtener ingresos y cumplir las obligaciones contraídas; el resultado de este análisis es un soporte para la toma de decisiones prudentes y oportunas hacia la sostenibilidad del negocio.</p>						
		SERVICIO DE INTERNET NET SERVICE				
Indicador: Capital de trabajo						
Definición: Es el resultado de restar del activo corriente el pasivo corriente. Este indica si una empresa tiene activos suficientes a corto plazo para cubrir su deuda en ese lapso. Si el índice señala un valor menor a 1, el capital de trabajo es negativo.						
Fórmula			Aplicación			
Capital de trabajo = Activos corrientes – Pasivos corrientes			Capital de trabajo = 8000 – 500 = 7500			
Interpretación:						
Net Service dispone de 7500,00 como recursos para continuar con la ejecución de actividades operativas, así también la presentación de diferentes servicios. Debido a que el resultado es positivo, el cual demuestra que la empresa de internet Net Service tiene la capacidad para continuar con las actividades operacionales. Si el resultado fuese negativo, evidencia inestabilidad económica en la empresa.						
Sello: 		Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: MSc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón		
Clave: MPAF-NS-001						

	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021	
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Página:	53	De 53
			Sustituye a:		
			Página:		De
		Fecha:			
Instructivo					
Procedimiento N°11					
Razón corriente					
 SERVICIO DE INTERNET NET SERVICE					
Indicador: Razón corriente					
Definición: Este indicador permite medir la capacidad financiera de la empresa de internet Net Service para cumplir con los compromisos económicos a corto plazo; es decir, se encarga de entregar una visión sobre las alternativas de convertir los activos financieros rápidamente en dinero en efectivo					
Fórmula			Aplicación		
Razón corriente = <i>Activos corriente – Pasivo corriente</i>			$Razón corriente = \frac{8000}{500} = 16,00 * 100 = 1,6\%$		
Interpretación: Se determina que la empresa de internet Net Service cuenta con la capacidad de \$16,00 para cubrir sus deudas a corto plazo. Luego de haber aplicado la fórmula, el resultado es superior a 1,00 lo cual significa existe capacidad para cubrir las obligaciones más próximas. Si el resultado arrojado fuese menor a 1, indica problemas con la liquidez de la empresa de internet Net Service para cubrir las deudas.					
Sello: 	Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: MSc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón		




Clave: MPAF-NS-001

	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021		
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Página:	54	De	54
			Sustituye a:			
		Página:		De		
		Fecha:				
Instructivo						
Procedimiento N°11						
Nivel de endeudamiento						
 SERVICIO DE INTERNET NET SERVICE						
Indicador: Nivel de endeudamiento						
Definición: Indica la forma como los activos han sido financiados por personas ajenas a la empresa.						
Fórmula			Aplicación			
$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$			$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{15000}{50000} * 100 = 30\%$			
Interpretación: Por cada dólar invertido en activo total, la empresa de internet Net Service ha financiado a terceras personas el 30% de los activos. Si se ha obtenido un resultado alto, evidencia un mayor grado de endeudamiento, por lo cual un mínimo porcentaje es apto para la empresa.						
Sello: 		Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón		




Clave: MPAF-NS-001

	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021		
			Página:	55	De 55	
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Sustituye a:			
			Página:		De	
		Fecha:				
Instructivo						
Procedimiento N°11						
Apalancamiento total						
 SERVICIO DE INTERNET NET SERVICE						
Indicador: Apalancamiento total						
Definición: Mide el grado en el que está comprometido el patrimonio de la agencia de publicidad con los acreedores.						
Fórmula			Aplicación			
$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Patrimonio}} * 100$			$\text{Apalancamiento} = \frac{12000}{\text{Patrimonio}} * 100$			
Interpretación:						
No se debe superar el 30% de las ventas, porque de estas se paga las obligaciones financieras, si supera el porcentaje la empresa debe vender más para cumplir sus obligaciones. Entre menor sea el resultado, mejor será para la empresa, porque las deudas no sobrepasan el patrimonio.						
Sello: 		Elaboró: Lizeth Calderón		Revisó: MSc. Cristina Villegas		
				Autorizó: Ing. Xavier Calderón		

Clave: MPAF-NS-001

	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021		
			Página:	56	De 56	
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Sustituye a:			
			Página:		De	
		Fecha:				
Instructivo						
Procedimiento N°11						
Margen de rentabilidad sobre el patrimonio						
		SERVICIO DE INTERNET NET SERVICE				
Indicador: Margen de rentabilidad sobre el patrimonio						
Definición: Mide los beneficios que la empresa puede obtener con respecto a las ventas que realiza.						
Fórmula			Aplicación			
$\text{Rentabilidad sobre el patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} * 100$			$\text{Rentabilidad sobre ventas} = \frac{10000}{60000} * 100 = 16\%$			
Interpretación:						
La empresa de internet dispone con 16% de rentabilidad obtenida sobre el patrimonio. Mientras mayor sea el resultado obtenido, la agencia de publicidad denota más rendimiento sobre el patrimonio.						
Sello: 		Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: MSc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón		

Clave: MPAF-NS-001

	NET SERVICE		Fecha:	22-12-2021		
			Página:	57	De 57	
	Manual de procedimientos administrativos y financieros		Sustituye a:			
			Página:		De	
		Fecha:				
Instructivo						
Procedimiento N°11						
Margen de utilidad						
		SERVICIO DE INTERNET NET SERVICE				
Indicador: Margen de utilidad						
Definición: Mide los beneficios que la empresa puede obtener con respecto a las ventas que realiza.						
Fórmula			Aplicación			
$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} * 100$			$\text{Rentabilidad sobre ventas} = \frac{6000}{25000} * 100 = 24\%$			
Interpretación:						
La empresa de internet dispone con 24% de utilidades que se han generado. Cuando mayor sea el margen de utilidad, es más favorable para la empresa, puesto que denotan rendimiento de los ingresos de la empresa.						
Sello: 	Elaboró: Lizeth Calderón	Revisó: Msc. Cristina Villegas	Autorizó: Ing. Xavier Calderón			

Clave: MPAF-NS-001

CAPITULO V

VALIDACION DE LA PROPUESTA

Introducción

Se detallan los procesos y aspectos de la gestión de Net Service incorporados a la propuesta, a fin de constatar la adaptabilidad, aplicabilidad y alineación al giro del negocio y necesidades organizacionales, mediante el proceso de validación tanto del manual de organización y funciones, como el de procedimientos administrativos y financieros, dirigidos a contribuir al fortalecimiento institucional y mejorar la productividad mediante el establecimiento de una cadena de mando, división del trabajo y coordinación entre áreas.

Se realiza una matriz de validación para corroborar el nivel de aplicabilidad de los aspectos, procesos y procedimientos administrativos-financieros incorporados en la propuesta, con la finalidad de descubrir inconsistencias, y/o minimizar el riesgo de que la misma no se encuentre alineada con la realidad empresarial de Net Service.

Descripción del estudio

Con el diagnóstico situacional desarrollado en la empresa Net Service de la ciudad de Ibarra, se logró detectar la carencia de lineamientos para la ejecución de los procesos administrativos y financieros. Lo cual, resalta la importancia de diseñar e implementar un manual de procedimientos que apoye la gestión organizacional a través la coordinación, definición de funciones y actividades para que el personal cuente con parámetros claros, ordenados y sistémicos, a fin de mejorar la eficiencia y el control interno, para incrementar el rendimiento y la satisfacción de los clientes.

Objetivo del estudio

Validar la propuesta del manual de procedimientos administrativo y financiero para la empresa Net Service, con el fin de garantizar su aplicabilidad, conveniencia y utilidad.

Equipo de Trabajo

Se desarrolla el análisis para determinar el nivel de aplicabilidad de la propuesta del Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para la empresa Net Service de la ciudad de Ibarra, mediante la participación de un panel de expertos conformado por:

Tabla 9. *Validadores de la propuesta*

Nro.	Involucrado	Nombre	Institución/Empresa
1	Autora	Lizeth Calderón	FACAE-UTN
2	Directora	Msc. Cristina Villegas	FACAE-UTN
3	Oponente	Dra. Alba Cevallos	FACAE-UTN
4	Oponente	Msc. Roberto Castro	FACAE-UTN
5	Gerente	Ing. Diego Calderón	Net Service

Método de verificación

Se utiliza una matriz de validación estructurada de acuerdo con las variables e indicadores desarrollados y diagnosticados en los capítulos II y III (Tabla 10), que fueron incorporados a la propuesta. Luego se define el método de calificación, se desarrolla el cuestionario a ser sometido a criterio de expertos, con la finalidad realizar el respectivo análisis e interpretación de resultados.

Tabla 10. Componentes de verificación

N°	Variable	Manual	Indicador	Calificación			Observaciones
				Muy aplicable	Aplicable	Poco aplicable	
1	Jurídico normativo	MOF	Misión y visión				
2		MOF	Principios y valores				
3		MOF	Objetivos estratégicos				
4		MOF	Políticas				
5		MOF	Estructura organizacional				
6		MOF	Descriptores de puestos y funciones				
7		MPAF	Cadena de valor				
8		MPAF	Inventario de procesos				
9	Administrativo operativo	MPAF	Gestión estratégica de cobertura del servicio de internet				
10		MPAF	Gestión de negociaciones con proveedores de internet				
11		MPAF	Gestión de comercialización del servicio de internet				
12		MPAF	Gestión de abastecimiento y almacenaje de materiales				
13		MPAF	Gestión de recaudación y cobranzas				
14		MPAF	Gestión de vacantes				
15		MPAF	Gestión de capacitación, control y soporte				
16		MPAF	Gestión de pago de nómina				
17	Financiero contable	MPAF	Gestión de legalización y control de contratos				
18		MPAF	Gestión de la información contable				
19		MPAF	Gestión de planeación financiera (inversiones)				
20		MPAF	Gestión de planeación financiera (costos)				
21		MPAF	Gestión de información financiera para toma de decisiones				
Total							

Nota. MOF = Manual de Organización y Funciones

MPAF = Manual de Procedimientos Administrativo y Financiero

Método de calificación.

Se establece una escala de Likert de 3 puntos con su correspondiente asignación numérica (valor) a fin de facilitar la interpretación de resultados mediante un cálculo matemático (regla de tres) que determine el rango de aplicabilidad de la propuesta:

Tabla 11. Método de verificación

<i>Valor</i>	<i>Escala de Likert</i>	<i>Rango de aplicabilidad</i>
1	Poco aplicable	0% - 33%
2	Aplicable	34% - 67%
3	Muy aplicable	68% - 100%

Tabla 12. Calificación Total

Total indicadores (TI)	Calificación más alta (CA)	Número de validaciones (NV)	Calificación total (CT)
21	63	4	252

Resultados

Tabla 13. Calificación obtenida

N°	Variable	Manual	Indicador	Validación			
				KLCA_001	KLCA_002	KLCA_003	KLCA_004
1	Jurídico normativo	MOF	Misión y visión	3	2	3	3
2		MOF	Principios y valores	3	2	3	3
3		MOF	Objetivos estratégicos	3	2	3	3
4		MOF	Políticas	3	2	3	3
5		MOF	Estructura organizacional	3	2	3	3
6		MOF	Descriptorios de puestos y funciones	3	2	3	3
7		MPAF	Cadena de valor	3	2	3	3
8		MPAF	Inventario de procesos	3	2	3	3
9	Administrativo operativo	MPAF	Gestión estratégica de cobertura del servicio de internet	3	2	3	3
10		MPAF	Gestión de negociaciones con proveedores de internet	3	2	3	3
11		MPAF	Gestión de comercialización del servicio de internet	3	2	3	3
12		MPAF	Gestión de abastecimiento y almacenaje de materiales	3	2	3	3
13		MPAF	Gestión de recaudación y cobranzas	3	2	3	3
14		MPAF	Gestión de vacantes	3	2	3	3
15		MPAF	Gestión de capacitación, control y soporte	3	2	3	3
16		MPAF	Gestión de pago de nómina	3	2	3	3
17		MPAF	Gestión de legalización y control de contratos	3	2	3	3
18	Financiero contable	MPAF	Gestión de la información contable	3	2	3	2
19		MPAF	Gestión de planeación financiera (inversiones)	3	2	3	2
20		MPAF	Gestión de planeación financiera (costos)	3	2	3	2
21		MPAF	Gestión de información financiera para toma de decisiones	3	2	3	2
∑Total				63	42	63	59
CO				227			

Tabla 14. *Evaluación de resultados de validación*

Cálculo	Rango (%)	Interpretación
$Validación = \frac{CO}{CT} * 100\%$	0% - 33%	Poco aplicable
$Validación = \frac{227}{252} * 100\%$	34% - 67%	Aplicable
$Validación = 90\%$	68% - 100%	Muy aplicable

Interpretación: Al aplicar la fórmula de validación, el resultado es 90%, lo que demuestra la idoneidad de la propuesta del Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para la empresa Net Service, augurando que es un documento que coadyuvará al desarrollo y crecimiento de la empresa, a través de la correcta ejecución y control interno de los procesos de la actividad económica.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El contar con fuentes bibliográficas de varios autores provee un marco de referencia necesario e indispensable para el correcto desarrollo del presente proyecto, puesto que al entender la naturaleza de la organización objeto de estudio, el contenido e importancia de los manuales administrativos y financieros a partir de contenidos científicos actualizados, se consiguió realizar un adecuado proceso metodológico.

El proceso metodológico adquirió un alcance descriptivo de enfoque mixto, dado que se construyeron instrumentos cualitativos (entrevista) y cuantitativos (encuesta) que facilitaron el diagnóstico situacional de la empresa Net Service, a partir del marco teórico.

A través del diagnóstico realizado mediante una matriz FODA y un cruce estratégico, se logró determinar que la problemática principal de Net Service: En la parte administrativa la ausencia de una estructura organizacional, procesos y procedimientos para cada cargo, han originado deficiencias como la duplicidad de funciones, limitado control interno, retrasos y repeticiones de actividades. En el ámbito financiero se carece de procesos y procedimientos formales para la planificación, verificación y control de los recursos económicos y materiales, que coadyuven eficientemente a la toma de decisiones.

Para que la propuesta del manual de procedimientos administrativos y financieros goce de éxito, se debe contar con un manual de organización y funciones que contribuya a la especificación y delimitación de un marco normativo, y responsabilidades a cada uno de los miembros de Net Service.

Mediante la matriz de validación de la propuesta se determina que la propuesta de los manuales de organización y procedimientos son aplicables y contribuyen a especificar las responsabilidades y los procesos a cargo de cada uno de los empleados de Net Service con

el fin de facilitar la gestión, mejorar la eficiencia, el control interno y la satisfacción de los clientes.

Recomendaciones

Promover la lectura y aprendizaje del marco teórico a través de reuniones y capacitaciones utilizado en la presente investigación para los empleados de la empresa Net Service con el fin de entender y aplicar adecuadamente los manuales.

Actualizar cada 3 meses el diagnóstico situacional de la empresa Net Service para que se detecten oportunamente las nuevas necesidades organizacionales, mediante el uso de la matriz FODA y el desarrollo de cruces estratégicos que promuevan el desarrollo de planes estratégicos y con ello contribuir al crecimiento empresarial.

Implementar los manuales propuestos en Net Service como instrumentos que facilitan el quehacer administrativo y financiero, mediante el establecimiento de la filosofía empresarial, puestos y funciones, procesos, procedimientos y responsabilidades, que contribuirán a mejorar las operaciones, y los rendimientos económicos a través de la correcta toma de decisiones.

Bibliografía

- Abreu, J. (2014). El Método de la Investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 9(3), 195–204.
- Alan Neill, D., & Cortez Suárez, L. (2013). Procesos y fundamentos de la investigación científica. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9).
- Álvarez Botello, J., Chaparro Salinas, E. M., Ruíz Tapia, J. A., Hernández Silva, M. del C., Martínez Ávila, M., Estrada Gutiérrez, C. E., & Sánchez Paz, M. de la L. (2015). *Estudios de Competitividad Organizacional: desde la visión de la Red de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional (RILCO)* (Servicios Editoriales Bonobos (ed.)). Universidad Autónoma del Estado de México.
- Antón Pérez, J. J., & Garijo de Miguel, S. (2011). *Empresa y Administración*. MACMILLAN.
- Araujo Arévalo, D. (2012). *Presupuestos empresariales eje de la planeación financiera*. Trillas.
- Aular, M. (2018, September 4). *Las notas a los estados financieros según la NIIF para Pymes*. Emprendices. <https://www.emprendices.co/las-notas-a-los-estados-financieros-segun-lan-iiif-para-pymes/>
- Ávila Heras, G. F., & Cárdenas Orellana, D. M. (2019). *Plan de marketing para el taller automotriz de vehículos a diesel Karl-Benz en la ciudad Cuenca* [Universidad Politécnica Salesiana]. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/192>
- Baena Toro, D. (2014). *Análisis Financiero. Enfoque y proyecciones* (2da ed.). Eco Ediciones.
- Blandez Ricalde, M. G. (2014). *Proceso administrativo*. Editorial Digital UNID.
- Bravo Valdivieso, M., & Ubidia Tapia, C. (2013). *Contabilidad de costos* (3era ed.). Escorbar Impresores.
- Brigham, E. F., & Houston, J. (2005). *Fundamentos de administración financiera* (10ma ed.). Cengage Learning.

- Calduch Cervera, R. (2012). *Métodos y Técnicas de Investigación en Relaciones Internacionales- Curso de Doctorado*. <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-55163/2Metodos.pdf>
- Carrasco Zanocco, F. J. A. (2011). *Estudio Sobre Implementación de Gestión Basada en Procesos en BancoEstado* [Universidad de Chile]. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/102690>
- Chucuri Yupanqui, C. O. (2011). *Diseño de un sistema de organización turística para la unidad ejecutora ambiental del Gobierno Municipal de Colta, provincia de Chimborazo* [Escuela Superior Politécnica del Chimborazo]. https://node2.123dok.com/dt02pdf/123dok_es/000/490/490399.pdf.pdf?X-Amz-Content-Sha256=UNSIGNED-PAYLOAD&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=aa5vJ7sqx6H8Hq4u%2F20220301%2F%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20220301T014130Z&X-Amz-SignedHeaders=ho
- Díez de Castro, E. P., García del Junco, J., Martín Jiménez, F., & Perriáñez Cristóbal, R. (2001). *Administración y Dirección*. Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Elizalde Marín, L. (2018). Control interno de los procesos contables del sector público. *Observatorio de La Economía Latinoamericana, noviembre*.
- Esmina, G. P. (2015). *Gestión de cuentas por cobrar y sus efectos en la liquidez en la facultad de una universidad particular , Lima , periodo 2010-2015 . Management of accounts receivable and their effects on liquidity in the faculty of a private university , Lima , period 20. 3, 57–72*.
- Finch Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (2006). *Management* (6ta ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Franklin Fincowsky, E. B. (2013). *Organización de empresas* (4ta ed.). McGraw-Hill

Interamericana.

Gitman, L. J. (2007). *Principios de Administración Financiera* (11va ed.). Pearson Education.

<https://www.yumpu.com/es/document/read/59377534/principios-de-administracion-financiera-11va-edicion-lawrence-j-gitman-fl>

Grijalva Picoita, M. D. (2021). *Manual administrativo, contable y financiero para la microempresa lechera "San José" comuna Zuleta, cantón Ibarra, provincia de Imbabura, Ecuador*. Universidad Técnica del Norte.

Guajardo Cantú, G., & Andrade de Guajardo, N. E. (2008). *Contabilidad Financiera* (5ta ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Guerrero Bejarano, M. A. (2018). La importancia de las empresas de servicios en el desarrollo de los países de economías emergentes. *INNOVA Research Journal*, 3(3), 1–5.
<https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v3.n3.2018.634>

Guerrero Dávila, G., & Guerrero Dávila, M. C. (2014). *Metodología de la investigación. Serie integral por competencias* (1era ed.). Grupo Editorial Patria.
<https://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074384086.pdf>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Interamericana Editores S.A. (ed.); Sexta). McGraw-Hill Education.
<https://academia.utp.edu.co/grupobasicoclinicayaplicadas/files/2013/06/Metodología-de-la-Investigación.pdf>

Herrera, A. G., Betancourt Gonzaga, V. A., Herrera Freire, A. H., Vega Rodríguez, S. R., & Vivanco Granda, E. C. (2017). Razones Financieras De Liquidez En La Gestión Empresarial Para Toma De Decisiones. *Quipukamayoc*, 24(46), 153.
<https://doi.org/10.15381/quipu.v24i46.13249>

INEC, S. de P. T. (2010). *PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DE LA PROVINCIA DE IMBABURA GEOPARQUE MUNDIAL DE LA UNESCO*. 20.

- ISSTECH. (2011). Guía para diagramar y Formular la Descripción de Procedimientos Administrativos. In *Gobierno del Estado de Chiapas*. https://www.isstech.gob.mx/portal/pdf/marcoJuridico/guia_diagramar_procedadmvos.pdf
- Jara, G., Sánchez Giler, S., Bucaram Leverone, R., & García Regalado, J. (2018). Análisis De Indicadores De Rentabilidad De La Pequeña Banca Privada En El Ecuador a Partir De La Dolarización. *Compendium*, 5(12), 54–76. <https://doi.org/1390-9894>
- Jiménez Boulanger, F., & Espinoza Guitiérrez, C. L. (2007). *Costos industriales*. Instituto Tecnológico de Costa Rica.
- Jiménez, M. M. (2020, December 3). *Así puedes hacer una matriz de riesgos para tu empresa*. Pirani. <https://www.piranirisk.com/es/blog/asi-puedes-hacer-una-matriz-de-riesgos-para-tu-empresa>
- Kennedy, J., & Valarezo, O. (2017). Indicadores financieros de gestión : análisis e interpretación desde una visión retrospectiva y prospectiva Financial indicators of management : analysis and interpretation from a retrospective and prospective perspective. *INNOVA Research Journal*, 2(8), 22–41. <https://doi.org/2477-9024>
- Lawrencen, G., & Chand, Z. (2012). *Principios de Administración Financiera* (Décimo seg). Pearson Educación.
- Louffat, E. (2015). *Administración. Fundamentos del Proceso Adminsitrativo* (4ta ed.). Cengage Learning.
- Luna, J. (2013, November). *Los manuales administrativos*. Blogspot. <http://johancisluna18.blogspot.com/2013/11/>
- Maestres, R. (2018). Misión, Visión Y Valores: ¿Sirve Para Algo Su Definición? *Debates IESA*, 20(1), 7–9. <http://www.debatesiesa.com/mision-vision-y-valores-sirve-para-algo-su-definicion/>

- Masaquiza Masaquiza, J. E. (2020). *La descripción de puestos y la elaboración del manual de funciones por competencias para el club deportivo Macará de Ambato* [Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera Organización de Empresas]. <https://repositorio.uta.edu.ec:8443/jspui/handle/123456789/31006>
- Mejía, C. A. (2004). *Valores corporativos*. <http://www.planning.com.co/bd/documentosPlanning/Abril2004.pdf>
- Méndez González, K. M. (2019). *Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para la empresa PROVESUM & Cía. ubicada en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura*. Universidad Técnica del Norte.
- Mendoza Zamora, W. M., García Ponce, T. Y., Delgado Chávez, M. I., & Barreiro Cedeño, I. M. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de Las Ciencias*, 4(4), 206–240. <https://doi.org/10.23857/DC.V4I4.835>
- Molina, L., Oña, J., Tipán, M., & Topa, S. (2018). Análisis financiero en las empresas comerciales de Ecuador Financial analysis in the comercial companies of Ecuador. *Revista de Investigacion SIGMA*, 05(1), 8–28.
- Morón Molina, G. (2014). *La organización como clave del éxito empresarial* [Universidad Internacional de la Rioja]. https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/2336/Gemma_Moron_Molina_B.pdf
- Moya Monta, M. B. (2018). *Elaboración del Manual de Bioseguridad para el personal del Área Histórica de la Biblioteca General de la Universidad Central del Ecuador* [Quito: UCE]. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/14580>
- Münch, L. (2014). *Administración: gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (2da ed.). Pearson Education.
- Muñiz, L. (2009). *Control presupuestario. Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto*. Profit Editorial.

- Muñoz Alvarez, B. Y. (2007). Importancia de la implementación del manual de procesos y procedimientos para el logro de los objetivos de las escuelas populares del deporte pertenecientes al Instituto de Deportes y Recreación De Medellín, INDER. *Universidad de Antioquia*, 1–33. <http://www.inder.gov.co/>
- Nogueria, D., Medina, A., Hernandez, A., Comas, R., & Medina, D. (2017). Análisis económico-financiero : talón de Aquiles de la organización . Caso de aplicación Analysis financial-economic : Achilles heel of the organization . If application. *Ingenieria Industrial*, XXXVIII(1), 106–115.
- Ocaña, A. (2015). *Enfoques y métodos de investigación*.
- Olalde Ramos, M. T. (2018). Administración del Diseño Conceptos básicos. *Universidad Autonoma Metropolitana*.
- Oliveira Da Silva, R. (2002). *Teorías de la Administración*. International Thomson Editores.
- Osmic, D. (2014). Bloque A. Análisis Financiero: Análisis vertical y horizontal, Índices o razones financieras. In UNID (Ed.), *Análisis Financiero* (pp. 1–11). Universidad Interamericana para el Desarrollo.
- Palomino Portilla, O. L. A. (2005). *Organigrama empresarial*. http://www.conafor.gob.mx:8080/documentos/docs/21/1323Tema_2_Organigrama_Empresarial.pdf
- Paredes Tacle, Y. V. (2020). *Manual administrativo y financiero para la agencia de publicidad Appsconcept, ubicada en la parroquia El Jordán, cantón Otavalo, provincia de Imbabura* [Universidad Técnica del Norte]. <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/10544>
- Parreño Herrera, I. V. (2002). *Elaboración de manuales administrativos y de procesos en la Empresa Cerámica Novel 3, para lograr mayor eficiencia en los trabajadores*. Escuela Politécnica del Ejército Extensión Latacunga.
- Peña, L. (2020). *Clasificación de las empresas: Tipos y Definición*. Billin.

<https://www.billin.net/blog/clasificacion-empresas/>

- Perdomo Moreno, A. (2008). *Elementos básicos de administración financiera*. Cengage Learning S.A.
- Puente, M., & Andrade, F. (2016). Relación entre la diversificación de productos y la rentabilidad empresarial. *Ciencia UNEMI*, 9(18), 73–80.
- Puerta Guardo, F., Vergara Arrieta, J., & Huertas Cardozo, N. (2018). Análisis financiero: enfoques en su evolución. *Criterio Libre*, 16(28), 75–94. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/CRITERIOLIBRE.2018V16N28.2125>
- Ramos Huancani, W. (2018). La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas [Universidad Mayor de San Andrés]. In *Universidad Mayor de San Andrés*. <http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/24281>
- Ripoll, V., & Urquidi, A. (2010). Herramientas de contabilidad de gestión utilizadas en la práctica empresarial: una revisión crítica de los trabajos de investigación. *Revista Latinoamericana de Administración*, 44, 1–20. <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=71614355002>
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de administración. Conceptos esenciales y aplicaciones* (8va ed.). Pearson Education.
- Rodríguez Criollo, A. J. (2016). Evolución de las redes de telecomunicaciones y calidad de servicio en redes de nueva generación NGN en el Ecuador [PUCE]. In *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. <http://repositorio.puce.edu.ec:80/xmlui/handle/22000/11111>
- Rodríguez Valencia, J. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos* (4ta ed.). Cengage Learning S.A.
- Román Robles, C. L. (2012). *Fundamentos de administración financiera*. Red Tercer Milenio S.C.

- Rubalcaba, L., Gago, D., Ariano, M., & Tripathi, A. (2016). *Services and Innovation for the Competitiveness of the Ecuadorian Economy* (No. 7767; CC BY 3.0 IGO). <http://hdl.handle.net/10986/24848>
- Salazar Molina, A. (2017). *Estructuras organizacionales y tipos de organigramas*. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/estructuras-organizacionales-y-tipos-de-organigramas/>
- Santiago, N. (2018). *Formulación de presupuestos* (1era.). Editorial PÍO XII.
- Superintendencia de Compañías. (2021, January). *Ranking Compañías*. Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. <https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/>
- Tobar Pesántez, L., & Solano, S. (2021). El sector empresarial en el Ecuador año 2019. *Notas de Economía*, 2(23), 1–11. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.21475.17441>
- Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(3), 247–252. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Yépez Castillo, K. P. (2020). *Manual de procedimientos administrativos, contables y financieros para la escuela de capacitación y formación para conductores profesionales “Miguel Delgado Fierro” del cantón Tulcán, provincia del Carchi* [Universidad Técnica del Norte]. <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/10675>
- Zambrano Cabello, J. G. (2017). Control Preventivo en la selección del Talento humano y su relación con la Rentabilidad en las empresas de transporte del distrito de Surquillo, 2016. *Universidad César Vallejo*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/14504>
- Zapata Sánchez, P. (2016). *Contabilidad general* (8va ed.). Alfaomega.

Anexos

Cuestionario encuesta dirigida a empleados Net Service



UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE
 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
 Universidad Acreditada Resolución 002-CONEA-2010-129-DC.
 Resolución No. 001-073 CEAACES-2013-13

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
**“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
 PARA LA EMPRESA NET SERVICE, CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA
 DE IMBABURA”**

El objetivo del siguiente cuestionario es recopilar información sobre la situación actual de la gestión administrativa y financiera de la empresa Net Service.

La información proporcionada es confidencial y será usada con fines académicos para obtener el Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría en la Universidad Técnica del Norte.

Agradezco de antemano su colaboración al realizar la siguiente encuesta que le tomará entre 10 y 15 minutos.

Información general

Edad	
Género	

Instrucciones

Lea las preguntas y marque con una equis (X) en la respuesta que considere oportuna.

1. **¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?**
 - a. Un año o menos ()
 - b. Uno a dos años ()
 - c. Más de dos años ()
2. **¿La empresa ha cumplido con la obligaciones y beneficios de ley, desde que lo contrató?**
 - a. Si ()
 - b. No ()
3. **¿De qué manera le fueron designadas las funciones que desempeña en el negocio?**
 - a. Verbal ()
 - b. Formal (escrito) ()
4. **¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa en el área que se encuentra laborando?**
 - a. Si ()
 - b. No ()
5. **¿Cree que en la empresa se establecen claramente las áreas de responsabilidades entre empleados?**
 - a. Si ()



UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE
 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
*Universidad Acreditada Resolución 002-CONEA-2010-129-DC.
 Resolución No. 001-073 CEAACES-2013-13*

- b. No ()
6. **¿Cree usted que las actividades designadas en la empresa están acordes a su puesto de trabajo?**
- a. Si ()
 b. No ()
7. **¿En la empresa ha existido la duplicidad de funciones con algún compañero de trabajo?**
- a. Si ()
 b. No ()
8. **¿Sabe si la empresa cuenta con una estructura orgánica funcional debidamente definida?**
- a. Si ()
 b. No ()
9. **¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos de la filosofía institucional que tiene la empresa conoce usted?**
- a. Misión ()
 b. Visión ()
 c. Valores ()
 d. Políticas ()
10. **¿Conoce usted si en la empresa existe un manual de funciones o procedimientos en el que se especifiquen sus responsabilidades o actividades a su cargo?**
- a. Si ()
 b. No ()

Cuestionario entrevista dirigida a gerente de Net Service



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
*Universidad Acreditada Resolución 002-CONEA-2010-129-DC.
Resolución No. 001-073 CEAACES-2013-13*

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA EMPRESA NET SERVICE, CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”

El objetivo de las siguientes preguntas es recopilar información sobre la situación actual de la gestión administrativa y financiera de la empresa Net Service. La información proporcionada es confidencial y será usada con fines académicos para obtener el Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría en la Universidad Técnica del Norte. Agradezco de antemano su colaboración al realizar la siguiente entrevista que le tomará entre 40 y 60 minutos.

Información general

Dirigido a:

Edad:

Cargo:

Profesión:

Hora de inicio:

Hora de finalización:

1. ¿La empresa cuenta con su misión, visión y objetivos estratégicos debidamente definidos y socializados a los empleados?
2. ¿Cuáles cree que son los principios y valores que debe poseer un empleado de Net Service?
3. ¿La empresa cuenta con políticas administrativas escritas y conocidas por los empleados?
4. ¿La empresa cuenta un organigrama donde se den a conocer los niveles jerárquicos y las funciones que debe realizar el personal?
5. ¿Cómo se especifican los procesos y procedimientos que deben desempeñar cada empleado dentro de la empresa?
6. ¿Cuáles son las obligaciones sociales que cumple Net Service con sus empleados? (Contrato, Afiliación, indumentaria, herramientas, etc.)
7. ¿Se han adoptado medidas referentes al sistema control interno en las diferentes áreas de la empresa? (una gestión de documentos y archivos, análisis de riesgos, entre otros)
8. ¿Net Service ofrece algo que otros proveedores de internet no lo brinden?
9. ¿Considera usted que se está cumpliendo las necesidades o requerimientos de sus clientes?
10. ¿Se realiza algún proceso para monitorear la satisfacción del cliente?

Cuestionario entrevista dirigida a contador de Net Service



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
Universidad Acreditada Resolución 002-CONEA-2010-129-DC.
Resolución No. 001-073 CEAACES-2013-13

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA EMPRESA NET SERVICE, CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”

El objetivo de las siguientes preguntas es recopilar información sobre la situación actual de la gestión administrativa y financiera de la empresa Net Service. La información proporcionada es confidencial y será usada con fines académicos para obtener el Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría en la Universidad Técnica del Norte. Agradezco de antemano su colaboración al realizar la siguiente entrevista que le tomará entre 40 y 60 minutos.

Información general

Dirigido a:

Edad:

Cargo:

Profesión:

Hora de inicio:

Hora de finalización:

1. ¿El negocio cuenta con un plan de cuentas para su contabilidad acorde a las necesidades de la misma?
2. ¿Cómo se lleva un registro de ingresos y gastos, que se originan en los procesos de la empresa?
3. ¿Se ha definido los procesos de compras, ventas e inventarios (cuentas, pedido, facturación, cobro, devoluciones, inventario)?
4. ¿Cuáles son obligaciones tributarias a las que está sujeta la empresa?
5. ¿Las obligaciones tributarias son cumplidas dentro del plazo establecido?
6. ¿Se elabora los Estados Financieros para apoyar la toma de decisiones de la gerencia?
7. ¿Calcula los indicadores financieros en función de los estados financieros del periodo, cuáles?
8. ¿Se realiza análisis financiero del negocio, en base a indicadores financieros?
9. ¿Toda la documentación recibida para la contabilidad del negocio está debidamente, respaldada y archivada?
10. ¿Se tiene establecido políticas y procedimientos que permitan verificar y controlar el trabajo ejecutado en su área?

Evidencias de aplicación de instrumentos

Figura 33. *Marketing y ventas*



Figura 34. *Jefe operativo*



Figura 35. *Atención al cliente call center*



Figura 36. *Dpto. Técnico*



Figura 37. *Departamento financiero*

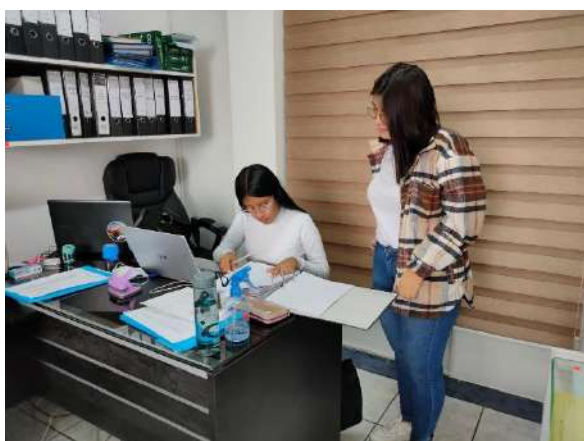


Figura 38. *Contabilidad*



Figura 39. Sistemas



Figura 40. Bodega

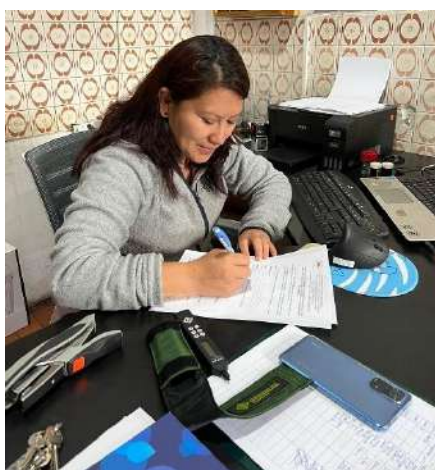


Figura 41. Técnicos



Figura 42. *Atención al cliente*



Figura 43. *Gerencia*



Validación de la propuesta

Figura 44. Validación Propuesta KLCA_001



UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE
 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
Universidad Acreditada Resolución 002-CONEA-2010-129-DC.
Resolución No. 001-073 CEAACES-2013-13

Matriz de validación

En el siguiente cuestionario se pretende medir qué tan aplicables son los manuales propuestos para la empresa Net Service. Por favor lea cuidadosamente y marque con una *X* la respuesta que considere más adecuada acorde a la siguiente escala de calificación:

N°	Variable	Manual	Indicador	Calificación			Observaciones
				Muy aplicable	Aplicable	Poco aplicable	
1	Jurídico normativo	MOF	Misión y visión	X			
2		MOF	Principios y valores	X			
3		MOF	Objetivos estratégicos	X			
4		MOF	Políticas	X			
5		MOF	Estructura organizacional	X			
6		MOF	Descriptorios de puestos y funciones	X			
7		MPAF	Cadena de valor	X			
8		MPAF	Inventario de procesos	X			
9	Administrativo operativo	MPAF	Gestión estratégica de cobertura del servicio de internet	X			
10		MPAF	Gestión de negociaciones con proveedores de internet	X			
11		MPAF	Gestión de comercialización del servicio de internet	X			
12		MPAF	Gestión de abastecimiento y almacenaje de materiales	X			
13		MPAF	Gestión de recaudación y cobranzas	X			
14		MPAF	Gestión de vacantes	X			
15		MPAF	Gestión de capacitación, control y soporte	X			
16		MPAF	Gestión de pago de nómina	X			



UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
Universidad Acreditada Resolución 002-CONEA-2010-129-DC.

Resolución No. 001-073 CEAACES-2013-13

17		MPAF	Gestión de legalización y control de contratos	X			
18	Financiero contable	MPAF	Gestión de la información contable	X			
19		MPAF	Gestión de planeación financiera (inversiones)	X			
20		MPAF	Gestión de planeación financiera (costos)	X			
21		MPAF	Gestión de información financiera para toma de decisiones	X			
Total				21			

Nota. MOF = Manual de Organización y Funciones
 MPAF = Manual de Procedimientos Administrativo y Financiero

Firma sello de quien valida:		Nombre: <u>Diego Calderón</u>
		Nro. de Cédula: <u>1002560751</u>



Figura 45. Validación Propuesta KLCA_002



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
Universidad Acreditada Resolución 002- CONEA-2010-129-DC.
Resolución No. 001-073 CEAACES-2013-13

Matriz de validación

En el siguiente cuestionario se pretende medir qué tan aplicables son los manuales propuestos para la empresa Net Service. Por favor lea cuidadosamente y marque con una **X** la respuesta que considere más adecuada acorde a la siguiente escala de calificación:

N°	Variable	Manual	Indicador	Calificación			Observaciones
				Muy aplicable	Aplicable	Poco aplicable	
1	Jurídico normativo	MOF	Misión y visión		X		
2		MOF	Principios y valores		X		
3		MOF	Objetivos estratégicos		X		
4		MOF	Políticas		X		
5		MOF	Estructura organizacional		X		
6		MOF	Descriptorios de puestos y funciones		X		
7		MPAF	Cadena de valor		X		
8		MPAF	Inventario de procesos		X		
9	Administrativo operativo	MPAF	Gestión estratégica de cobertura del servicio de internet		X		
10		MPAF	Gestión de negociaciones con proveedores de internet		X		
11		MPAF	Gestión de comercialización del servicio de internet		X		
12		MPAF	Gestión de abastecimiento y almacenaje de materiales		X		
13		MPAF	Gestión de recaudación y cobranzas		X		
14		MPAF	Gestión de vacantes		X		
15		MPAF	Gestión de capacitación, control y soporte		X		
16		MPAF	Gestión de pago de nómina		X		



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
Universidad Acreditada Resolución 002-CONEA-2010-129-DC.
Resolución No. 001-073 CEAACES-2013-13

17		MPAF	Gestión de legalización y control de contratos		x		
18	Financiero contable	MPAF	Gestión de la información contable		x		
19		MPAF	Gestión de planeación financiera (inversiones)		x		
20		MPAF	Gestión de planeación financiera (costos)		x		
21		MPAF	Gestión de información financiera para toma de decisiones		x		
Total					21		

Nota. MOF = Manual de Organización y Funciones

MPAF = Manual de Procedimientos Administrativo y Financiero

Firma sello de quien valida:	Nombre: Dra. Alba Cevallos
	Fecha: 14/06/2022

Figura 46. Validación Propuesta KLCA_003



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
Universidad Acreditada Resolución 002-CONEA-2010-129-DC.
Resolución No. 001-073 CEAACES-2013-13

Matriz de validación

En el siguiente cuestionario se pretende medir qué tan aplicables son los manuales propuestos para la empresa Net Service. Por favor lea cuidadosamente y marque con una *X* la respuesta que considere más adecuada acorde a la siguiente escala de calificación:

N°	Variable	Manual	Indicador	Calificación			Observaciones
				Muy aplicable	Aplicable	Poco aplicable	
1	Jurídico normativo	MOF	Misión y visión	x			
2		MOF	Principios y valores	x			
3		MOF	Objetivos estratégicos	x			
4		MOF	Políticas	x			
5		MOF	Estructura organizacional	x			
6		MOF	Descriptorios de puestos y funciones	x			
7		MPAF	Cadena de valor	x			
8		MPAF	Inventario de procesos	x			
9		MPAF	Gestión estratégica de cobertura del servicio de internet	x			
10		MPAF	Gestión de negociaciones con proveedores de internet	x			
11	Administrativo operativo	MPAF	Gestión de comercialización del servicio de internet	x			
12		MPAF	Gestión de abastecimiento y almacenaje de materiales	x			
13		MPAF	Gestión de recaudación y cobranzas	x			
14		MPAF	Gestión de vacantes	x			
15		MPAF	Gestión de capacitación, control y soporte	x			
16		MPAF	Gestión de pago de nómina	x			



UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

Universidad Acreditada Resolución 002-CONEA-2010-129-DC.

Resolución No. 001-073 CEAACES-2013-13

17		MPAF	Gestión de legalización y control de contratos	x			
18		MPAF	Gestión de la información contable	x			
19	Financiero contable	MPAF	Gestión de planeación financiera (inversiones)	x			
20		MPAF	Gestión de planeación financiera (costos)	x			
21		MPAF	Gestión de información financiera para toma de decisiones	x			
Total			21				

Nota. MOF = Manual de Organización y Funciones

MPAF = Manual de Procedimientos Administrativo y Financiero

Firma sello de quien valida:

Nombre: Roberto Castro

Nro. de Cédula: 1002530853

Figura 47. Validación Propuesta KLCA_004

UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE
 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
Universidad Acreditada Resolución 002-CONEA-2010-129-DC.
Resolución No. 001-073 CEAACES-2013-13

Matriz de validación

En el siguiente cuestionario se pretende medir qué tan aplicables son los manuales propuestos para la empresa Net Service. Por favor lea cuidadosamente y marque con una **X** la respuesta que considere más adecuada acorde a la siguiente escala de calificación:

Nº	Variable	Manual	Indicador	Calificación			Observaciones
				Muy aplicable	Aplicable	Poco aplicable	
1	Jurídico normativo	MOF	Misión y visión	X			
2		MOF	Principios y valores	X			
3		MOF	Objetivos estratégicos	X			
4		MOF	Políticas	X			
5		MOF	Estructura organizacional	X			
6		MOF	Descriptorios de puestos y funciones	X			
7		MPAF	Cadena de valor	X			
8		MPAF	Inventario de procesos	X			
9	Administrativo operativo	MPAF	Gestión estratégica de cobertura del servicio de internet	X			
10		MPAF	Gestión de negociaciones con proveedores de internet	X			
11		MPAF	Gestión de comercialización del servicio de internet	X			
12		MPAF	Gestión de abastecimiento y almacenaje de materiales	X			
13		MPAF	Gestión de recaudación y cobranzas	X			
14		MPAF	Gestión de vacantes	X			
15		MPAF	Gestión de capacitación, control y soporte	X			
16		MPAF	Gestión de pago de nómina	X			



UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS


Universidad Acreditada Resolución 002-CONEA-2010-129-DC.

Resolución No. 001-073 CEAACES-2013-13

17		MPAF	Gestión de legalización y control de contratos	X			
18	Financiero contable	MPAF	Gestión de la información contable		X		
19		MPAF	Gestión de planeación financiera (inversiones)		X		
20		MPAF	Gestión de planeación financiera (costos)		X		
21		MPAF	Gestión de información financiera para toma de decisiones		X		
Total							

Nota. MOF = Manual de Organización y Funciones

MPAF = Manual de Procedimientos Administrativo y Financiero

Firma sello de quien valida:	 Firma electrónicamente por: CRISTINA JAQUELINE VILLEGAS ESTEVEZ	Nombre: Ing. Cristina Jaqueline Villegas E.
		Nro. de Cédula: 100296515-8